

ESTRATEGIA EMPRESARIAL FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.

ADRIANA JISELA SERRANO SUÁREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA
2016

ESTRATEGIA EMPRESARIAL FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.

ADRIANA JISELA SERRANO SUÁREZ

Monografía para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios

Director
JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS
Magíster en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA
BUCARAMANGA
2016

DEDICATORIA

A mi hijo Santiago por ser mi gran motor, fuente de mi inspiración y por las horas que me regaló durante los dos últimos años para el desarrollo de mis estudios de Maestría.

A mi esposo por ser para mí ejemplo constante de emprendimiento, tenacidad y optimismo.

A mis padres, hermanos y sobrinos por creer en mis capacidades y por aceptar mis constantes ausencias durante el desarrollo de mis estudios.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los miembros del Equipo Directivo de Fénix Construcciones S.A., por el valioso aporte realizado durante las extenuantes sesiones de trabajo.

De manera especial mis más sinceros agradecimientos al Ingeniero Jorge Eliecer Figueroa Vargas, Director de este proyecto de grado, por compartir conmigo de manera generosa sus conocimientos y experiencia, lo cual fue determinante para alcanzar el resultado final.

A los buenos profesores que tuve la fortuna de conocer durante el desarrollo de la Maestría, por su generosidad y profesionalismo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES.....	18
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo General.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
2. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	20
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	26
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	26
3.1.1. Portafolio de proyectos	27
3.1.2. Mapa de procesos	30
3.1.3. Estructura Organizacional.....	31
3.2. ESTILO DE DIRECCIÓN	36
3.3. ANÁLISIS FINANCIERO.....	37
3.4. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	44
3.4.1. Perfil del cliente actual	44
3.4.2. Análisis de percepción	45
3.4.3. Satisfacción de los clientes una vez recibido el inmueble.....	46
3.5. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	48
3.6. MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL	50
3.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	52
3.7.1. Análisis del entorno político	52
3.7.2. Análisis del entorno económico	52
3.7.3. Análisis del entorno social – cultural	53
3.7.4. Análisis del entorno tecnológico	53
3.7.5. Análisis del entorno regulatorio – legal	54
3.7.6. Análisis del entorno ecológico	54
3.8. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	54
3.8.1. Participación del sector constructor en la economía colombiana	54

3.8.2. Cadena de valor del sector	57
3.8.3. Tendencias	59
3.9. ANÁLISIS DEL MERCADO	63
3.9.1. Dinámica de las ventas de vivienda nueva en Colombia	64
3.9.2. Dinámica de las ventas de vivienda nueva por ciudades.....	65
3.9.3. Metros cuadrados en proceso de construcción	66
3.9.4. Dinámica de los precios de vivienda nueva a nivel nacional	66
3.9.5. Incidencia en los precios de materias primas de la construcción	68
3.9.6. Crecimientos de créditos de consumo e hipotecarios.....	68
3.9.7. Cambios en el panorama de construcción en Colombia.....	69
3.10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	70
3.11. ANÁLISIS DOFA.....	77
4. DESARROLLO ESTRATÉGICO	80
4.1. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL FÉNIX... 80	
4.2. ESTRATEGIAS FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.	82
4.2.1. Estrategias de crecimiento.....	83
4.2.2. Estrategias de productividad.....	87
4.2.3. Estrategias de relacionamiento con el cliente	87
4.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	96
4.3.1. Valores Organizacionales	96
4.3.2. Misión	97
4.3.3. Visión al 2025	97
4.4. MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO	98
5. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	100
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	100
5.2. MAPA ESTRATÉGICO	102
5.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS	104
5.3.1. Tablero de Control Estratégico	104
5.3.2. Resultados primera medición	108
5.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	109
6. CONCLUSIONES	111
7. RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Análisis de principales indicadores financieros de Fénix Construcciones S.A. frente a 8 empresas del sector de construcción de obras residenciales.	38
Tabla 2. Crecimiento PIB por sectores en Santander - Variación porcentual real (2012-2013).....	56
Tabla 3. Comparativo ventas de vivienda nueva NO VIS por ciudad primer semestre (2015 Vs 2014)	65
Tabla 4. Matriz DOFA Fénix Construcciones S.A.....	78
Tabla 5. Descriptores de los objetivos estratégicos de Fénix Construcciones S.A. en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje.....	101
Tabla 6. Indicadores asociados a los objetivos estratégicos de Fénix Construcciones S.A. 2015-2025.....	105

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Marco de gestión del Balanced Scorecard	22
Figura 2. Etapas en la implementación del Balanced Scorecard (BSC).....	23
Figura 3. Factores relevantes en la ejecución de la estrategia de una organización	24
Figura 4. Modelo de negocio CANVAS	25
Figura 5. Línea del tiempo Fénix Construcciones S.A.....	26
Figura 6. Proyecto Mediterrané Spa & Tennis Club	27
Figura 7. Proyecto Majestic	28
Figura 8. Proyectos Santafe Marquis, Shantik y Ambroxia	29
Figura 9. Proyectos El Olympe y Mediterrané Royal	29
Figura 10. Proyecto Aziz Condominio	30
Figura 11. Mapa de procesos actual Fénix Construcciones S.A.	31
Figura 12. Organigrama Presidencia. Fénix Construcciones S.A.....	32
Figura 13. Organigrama Vicepresidencia Comercial. Fénix Construcciones S.A. .	33
Figura 14. Organigrama Vicepresidencia Técnica. Fénix Construcciones S.A.	34
Figura 15. Organigrama Gerencia de Diseño y Nuevas Tecnologías. Fénix Construcciones S.A.....	34
Figura 16. Organigrama Gerencia de Planeación. Fénix Construcciones S.A.	35
Figura 17. Organigrama Gerencia de Operaciones. Fénix Construcciones S.A....	35
Figura 18. Organigrama Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Fénix Construcciones S.A.....	36

Figura 19. Nivel de percepción promedio de los proyectos de Fénix Construcciones (2010-2014)	45
Figura 20. Grado de satisfacción de los clientes de Fénix Construcciones (por proyecto) una vez han recibido el inmueble (2010-2014).....	47
Figura 21. Modelo de negocio actual Fénix Construcciones S.A.	51
Figura 22. Crecimiento PIB por Sectores a nivel nacional (2013-2016)	55
Figura 23. Porcentaje de crecimiento anual del PIB de la construcción (2013-2016)	56
Figura 24. Cadena de valor del sector construcción (edificaciones)	58
Figura 25. Variación en las ventas de vivienda nueva en las seis principales ciudades del país (acumulado de 12 meses del índice real)	64
Figura 26. Metros Cuadrados en Proceso de Construcción en Bucaramanga-AM Vs Total Nacional	66
Figura 27. Variación de precios de vivienda nueva por ciudades frente al trimestre del año anterior (II Trimestre de 2014 Vs II Trimestre de 2013)	67
Figura 28. Variación Porcentual Anual en los Precios de Vivienda Nueva Vs Índice de Confianza del Consumidor (t-1 año).....	68
Figura 29. Cartera de Consumo y Vivienda como Porcentaje del PIB a precios constantes de 2005 (Junio 1996 – Junio 2014).....	69
Figura 30. Modelo de negocio actual AMARILO S.A.S.	72
Figura 31. Modelo de negocio actual INACAR S.A.	73
Figura 32. Modelo de negocio actual CONSTRUCTORA CAPITAL S.A.S.	74
Figura 33. Modelo de negocio actual MARVAL.....	75
Figura 34. Modelo de negocio actual AR CONSTRUCCIONES S.A.S.	76
Figura 35. Marco estratégico para la definición del Grupo Empresarial Fénix	81
Figura 36. Unidades de negocio Grupo Empresarial Fénix.....	81
Figura 37. Marco general para la definición de estrategias de Fénix Construcciones S.A.....	83

Figura 38. Matriz de ANSOFF	84
Figura 39. Triángulo de posicionamiento competitivo	88
Figura 40. Opciones para el posicionamiento estratégico. Solución Total al Cliente	88
Figura 41. Concepción 360° del ciclo de experiencia del servicio de Fénix Construcciones S.A.	89
Figura 42. Ciclo de experiencia del servicio de Fénix Construcciones S.A.	91
Figura 43. Modelo de negocio ajustado Fénix Construcciones S.A.	99
Figura 44. Mapa estratégico Fénix Construcciones S.A. (2015-2025)	103
Figura 45. Visualización resultados Tablero de Control Estratégico de Fénix Construcciones S.A. en Intrafénix	108
Figura 46. Iniciativas estratégicas Fénix Construcciones S.A. 2015-2025	110

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Análisis financiero de Fénix Construcciones S.A. comparado con 8 Empresas del Sector Edificaciones con destino a Vivienda en Colombia.

Anexo B. Ficha técnica encuesta de percepción.

Anexo C. Ficha técnica encuesta de satisfacción de los clientes una vez recibido el inmueble.

Anexo D. Fichas técnicas de la medición del clima organizacional Fénix Construcciones S.A.

Anexo E. Proyecciones económicas.

Anexo F. Estudios de casos destacados en construcción.

Anexo G. Matriz DOFA Fénix Construcciones S.A.

Anexo H. Tablero de Control Estratégico Fénix Construcciones S.A.

Anexo I. Resultados primera medición indicadores estratégicos Fénix Construcciones S.A.

Anexo J. Portafolio de Iniciativas Estratégicas Fénix Construcciones S.A.

RESUMEN

TÍTULO: ESTRATEGIA EMPRESARIAL FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.*

AUTOR: SERRANO SUÁREZ, Adriana Jisela**

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Balanced Scorecard, Filosofía Organizacional, Modelo de Negocio, Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos, Iniciativas Estratégicas.

DESCRIPCIÓN:

La dinámica del sector de la construcción, que en la última década se ha convertido en uno de los principales jalonadores de la economía colombiana, ha llevado a que las empresas constructoras replanteen sus modelos de negocio y reorienten sus estrategias organizacionales hacia el logro de una ventaja competitiva que garantice su sostenibilidad y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo y global.

Es por ello que con base en los postulados del modelo de gestión *Balanced Scorecard* y el marco referencial planteado por diversos autores sobre estrategia, modelo de negocio y direccionamiento estratégico, se revisa y reformula la planeación y orientación estratégica de Fénix Construcciones S.A. con una proyección a 10 años, donde se reorienta su modelo de negocio, se define una estrategia empresarial clara orientada a potencializar el crecimiento de la compañía, generar valor y rentabilidad de manera sostenible dentro del sector de la construcción, y atender de manera efectiva las necesidades de un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Así las cosas, la estrategia empresarial de la compañía para el corto, mediano y largo plazo, se soporta en un diagnóstico estratégico donde se analizan diferentes aspectos internos y externos que influyen en su funcionamiento y condicionan su sostenibilidad en el tiempo. A partir de este diagnóstico, se realiza un despliegue estratégico que incluye la definición de estrategias, reestructuración del modelo de negocio y replanteamiento de la filosofía organizacional de la compañía (misión, visión y valores organizacionales). De igual forma, se definen objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que monitorearán y orientarán el logro de la estrategia y la generación de una ventaja competitiva.

* Monografía

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas, Magíster en Dirección de Empresas.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS STRATEGY OF FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.*

AUTHOR: SERRANO SUÁREZ, Adriana Jisela**.

KEY WORDS: Strategy, Balanced Scorecard, Organizational Philosophy, Business Model, Strategic Objectives, Strategic Indicators, Strategic Initiatives.

DESCRIPTION:

The dynamics of the construction sector, which in the last decade has become one of the main drivers of the Colombian economy, has led to the construction companies to rethink their business models and reorient their organizational strategies to achieving a competitive advantage that ensures its sustainability and growth in an increasingly competitive and global market.

That is why, based on the principles of the Balanced Scorecard management model and the reference framework proposed by various authors about strategy, business model and strategic direction, it reviews and reformulates the strategic planning and orientation of Fénix Construcciones S.A. with a projection to 10 years, where its business model is restructured and its business strategy is defined and oriented to potentiate the growth of company, create sustainable value and profitability in the construction sector, and effectively meet the needs of an increasingly demanding and changing market.

So, the business strategy of the company for the short, medium and long term is supported on a strategic diagnosis, where it analyzes different interns and externs aspects that influence its operation and determine its sustainability over time. From this diagnosis, it realizes a strategic deployment that includes the definition of strategies, restructuration of business model and rethinking the philosophy of the organization (mission, vision and organizational values). Similarly, it defines strategic objectives, indicators, goals and initiatives that will monitor and will guide the achievement of the strategy and the generation of a competitive advantage.

* Monograph.

** Faculty of physical and mechanical engineering. School of industrial and business studies. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas, Magister in Business Administration.

INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en la última década se ha convertido en una de las principales locomotoras de desarrollo nacional, contribuyendo significativamente al crecimiento económico y a la generación de empleo del país. En Santander por ejemplo, el sector de la construcción de edificaciones participa con el 12,7% del PIB del departamento, según información del DANE a cierre de 2013; lo cual ha derivado en un crecimiento de las empresas constructoras regionales y ha incentivado la llegada de empresas nacionales e internacionales. Situación que ha ocasionado mayores niveles de competencia en un sector donde no se registran avances representativos en innovación y desarrollo y se presentan restricciones por la falta de suelo urbanizable. Asimismo, características propias del sector como un largo ciclo de transformación, que requiere mínimo 36 meses, lo convierten en un sector de riesgo considerable, dado que requiere altos niveles de endeudamiento y representa una lenta recuperación de la inversión.

Es por esto que ante la dinámica de un sector cada vez más competitivo y globalizado, sostenerse en el mercado no es una opción para las empresas constructoras sino una obligación, invitando a pensar en el replanteamiento de modelos de negocio y la definición de estrategias orientadas hacia la generación de valor de forma sostenible y rentable, y que respondan de manera efectiva ante las necesidades de un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Así las cosas, a través de este trabajo de aplicación, se revisa y reformula la planeación y orientación estratégica de Fénix Construcciones S.A., a partir del planteamiento de una estrategia empresarial enfocada hacia la generación de valor y sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo.

Bajo este enfoque, el presente trabajo se divide en cuatro (4) capítulos.

En el capítulo 1 se muestran las generalidades del proyecto: justificación y objetivos planteados para el mismo.

En el capítulo 2 se relaciona el marco teórico que fundamenta el desarrollo de este trabajo de aplicación.

En el capítulo 3 se presenta el diagnóstico estratégico de la organización, el cual incluye una descripción general de la compañía, relacionada con portafolio de proyectos, mapa de procesos y estructura organizacional, así como diferentes análisis internos (estilo de dirección, análisis financiero, satisfacción del cliente, clima organizacional y modelo de negocios) y externos (entorno, sector, mercado y competencia) que se consolidan y priorizan en el Análisis DOFA, con el fin de soportar la definición efectiva de estrategias.

En el capítulo 4 se detalla el desarrollo estratégico de la organización, el cual incluye la descripción de las bases para la creación y consolidación del Grupo Empresarial Fénix y la definición de las estrategias de la compañía que acogerá la consolidación de la unidad de negocio Edificaciones, su filosofía organizacional (valores, misión y visión) y modelo de negocio.

En el capítulo 5 se determinan los objetivos estratégicos de la organización para las diferentes perspectivas del *Balanced Scorecard* (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje), estableciendo el mapa estratégico de la compañía, se plantean los indicadores que soportarán la medición de estos objetivos y las iniciativas estratégicas que permitirán cumplir las metas planteadas para el horizonte de diez (10) años. Igualmente, se plantea de forma general el Tablero de Control Estratégico de la organización, el cual incluye las hojas de vida de los indicadores estratégicos establecidos, junto con las metas definidas para el horizonte de diez (10) años, y se presentan de forma general los resultados de una primera medición de estos indicadores a corte del 30 de Noviembre de 2015.

1. GENERALIDADES

1.1 JUSTIFICACIÓN

Pese a que tener formulada una visión organizacional para el año 2015, en la cual se plantea ocupar el puesto número 15 dentro de las empresas de construcción de edificaciones más importantes del país, Fénix Construcciones S.A. no cuenta con una orientación estratégica clara que garantice su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, en un sector cada vez más dinámico, globalizado y competitivo como es la construcción, que durante los últimos años se ha convertido en uno de los principales impulsores de la economía nacional.

Por tanto para responder ante las exigencias propias del mercado y del entorno político, económico, social y tecnológico del país y del mundo; y a la dinámica misma de la empresa, que la ha llevado a atravesar diferentes etapas de transformación y experimentar un crecimiento significativo en los últimos 6 años, llegando a ocupar en el año 2014 el segundo puesto en el ranking de Constructoras en Santander y el puesto número 22 en el país, de acuerdo con cifras de la Revista Dinero¹; es imperiosa la necesidad de plantear el direccionamiento estratégico de Fénix Construcciones S.A. que le permita continuar con este crecimiento en el tiempo de una manera sostenible y rentable.

Es por eso, que a partir de este trabajo de aplicación se aborda la revisión y rediseño del plan estratégico de Fénix Construcciones S.A., con base en el modelo de gestión del *Balanced Scorecard*, que se orienta a potenciar el crecimiento de la compañía, generar valor y rentabilidad de manera sostenible dentro del sector de la construcción.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Construir la estrategia empresarial de Fénix Construcciones S.A., orientada a potenciar el crecimiento, generar valor y rentabilidad de manera sostenible dentro del sector de la construcción.

¹ 5 mil empresas / Revista Dinero. No. 447 (2014). Bogotá: Dinero, 2014.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de la compañía a nivel interno y externo que permita establecer su situación actual.
- Revisar el modelo de negocios utilizado por la compañía y validarlo o plantear un rediseño que le permita alcanzar ventajas competitivas frente a las tendencias del sector a nivel nacional e internacional.
- Formular y/o ajustar el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, valores y objetivos con sus respectivos indicadores y metas.
- Identificar y formular los perfiles de proyectos o iniciativas estratégicas necesarios para alcanzar las metas definidas.
- Elaborar un plan de implementación que oriente a la organización en la puesta en marcha y aplicación de las estrategias e iniciativas planteadas de tal forma que se logre la alineación de las áreas y procesos definidos.
- Construir a nivel de piloto el Tablero de Control Estratégico que permita registrar y visualizar de manera permanente y sistemática el cumplimiento de los objetivos y metas, identificar factores de riesgo y ser una herramienta que facilite la toma de decisiones estratégicas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El desarrollo del presente trabajo de aplicación se fundamenta en el análisis del marco teórico planteado por diversos autores sobre estrategia, modelo de negocio y direccionamiento estratégico, que a través de diferentes postulados han definido una hoja de ruta para las organizaciones en la búsqueda de una ventaja competitiva en el mercado, basada en la definición de estrategias que parten de un análisis de su posición actual y apuntan hacia la generación de valor y sostenibilidad.

De acuerdo con Porter², la estrategia se basa en la definición de un conjunto de elementos de ventaja competitiva sostenible que le dan a una organización una posición única en su sector, a partir de la selección y ejecución de una serie de actividades concretas. A la luz de este planteamiento, propone tres tipos de estrategias:

- Liderazgo total en costos, orientada hacia el manejo de costos bajos, alta participación en el mercado y altos volúmenes de producción;
- Diferenciación frente a la competencia donde el mercado perciba un producto o servicio como único; y
- Enfoque hacia un segmento particular del mercado.

Asimismo, Ohmae³ afirma que “la estrategia es la manera en que una empresa se esfuerza por distinguirse, de forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente”. Bajo esta concepción, plantea al igual que Porter, tres tipos de estrategias: basadas en el cliente (segmentación), en la empresa (mejoramiento del rendimiento funcional y efectividad en costos) y en la competencia (diferenciación).

Por su parte, Ansoff⁴ con un claro enfoque hacia el desarrollo y crecimiento empresarial, propone la siguiente tipología de estrategias, basada en diferentes combinaciones de producto / mercado:

- Penetración de mercados actuales con productos actuales por medio de estrategias de comercialización y publicidad, programa de fidelización de clientes, entre otros.

² PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide, 2009. 456 p. ISBN: 9788436823387.

³ OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 2 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2004. 216 p. ISBN: 9788448142315.

⁴ ANSOFF, Igor. Estrategias para la diversificación. En: Harvard Business Review, 1957.

- Desarrollo de productos nuevos en mercados actuales, a partir de la ampliación del portafolio de productos y/o servicios, investigación y desarrollo.
- Desarrollo de mercados nuevos con productos actuales, a través de la expansión de cobertura geográfica o atención a nuevos segmentos del mercado.
- Diversificación tanto en productos como en mercados, basada principalmente en la incursión de la organización en otros mercados relacionados o no con el core del negocio.

En la literatura se encuentran diferentes enfoques frente a los tipos de estrategia que una organización puede adoptar para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Es así que diferentes escuelas de pensamiento han definido sus posiciones conceptuales frente a la elaboración de estrategias, las cuales pueden darse a partir de un proceso estructurado y formalizado (Escuela de la Planeación), de un proceso analítico (Escuela de Posicionamiento), de un proceso visionario (Escuela Empresarial), de un proceso mental (Escuela Cognoscitiva), u otros⁵.

No obstante, la definición de una estrategia por sí sola no asegura que una organización alcance el éxito que espera. Según la Revista Fortune⁶, “menos del 10% de las estrategias formuladas efectivamente, son ejecutadas efectivamente” y “en la mayoría de los fracasos corporativos (estimados en un 70%), el problema no es la mala estrategia, sino su mala ejecución”.

En este sentido, y a partir de diferentes investigaciones y planteamientos realizados por los profesores Kaplan y Norton⁷, nace el concepto de *Balanced Scorecard (BSC)*, cuya aplicación ha evolucionado desde su creación en el año 1992, convirtiéndolo hoy en día en un modelo de gestión que permite a la organización alinear sus esfuerzos hacia el logro de la estrategia, a partir de la definición en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que conducen el desempeño de la misma en el corto, mediano y largo plazo. Es por eso que Fernández⁸ afirma que el BSC puede ayudar a planificar mejora, entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo.

⁵ ESTRADA, Hugo. Sistemas gerenciales estratégicos [diapositivas]. Bucaramanga, 2015. 97 diapositivas.

⁶ CHARAN, Ram. “Why CEO’s Fail”. En: Fortune, 1999.

⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. 388 p. ISBN: 9788423426805.

⁸ FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos, marzo de 2001.

En esta vía, y de acuerdo con los postulados de Kaplan y Norton⁹, el BSC se fundamenta en el marco de gestión que se muestra en la Figura 1 y sigue las etapas que se relacionan en la Figura 2 para integrar las operaciones con la estrategia.

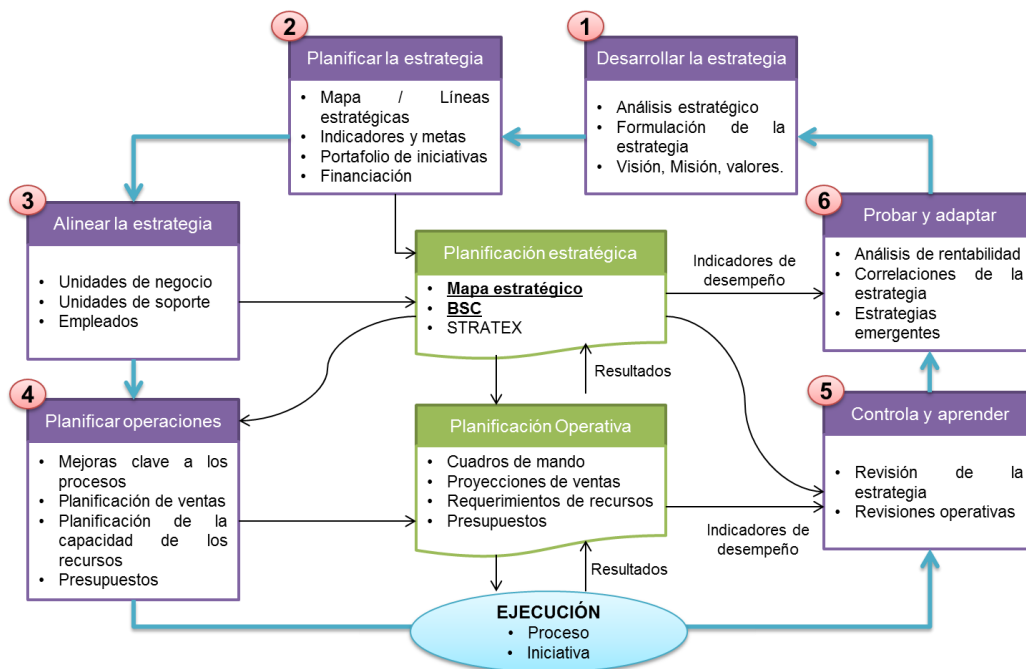
Figura 1. Marco de gestión del Balanced Scorecard



Fuente: Autor, basado en los conceptos del Balanced Scorecard.

⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

Figura 2. Etapas en la implementación del *Balanced Scorecard (BSC)*



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. 388 p. ISBN: 9788423426805.

Como se puede observar, el *Balanced Scorecard* integra una serie de elementos rectores para los cuales diversos autores han propuesto diferentes enfoques. Por ejemplo, frente al desarrollo estratégico, en la formulación de estrategias, se pueden encontrar los postulados de autores como Porter¹⁰, Ansoff¹¹, Ohmae¹² y Serna¹³, en el planteamiento de la misión, visión y valores organizacionales se hallan los trabajos desarrollados por Collins y Porras¹⁴, Kaplan y Norton¹⁵, David¹⁶, Catmull¹⁷, entre otros.

¹⁰ PORTER, Michael. Op. Cit., p. 20.

¹¹ ANSOFF, Igor. Op. Cit., p. 20.

¹² OHMAE, Kenichi. Op. Cit., p. 20.

¹³ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Estrategias corporativas*. En: *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. Bogotá D.C.: Ram Editores, 2000. 385 p. ISBN: 9589613772.

¹⁴ COLLINS, James y PORRAS, Jerry. *Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Barcelona: Paidós Iberica, 1996. 400 p. ISBN: 9788449302329.

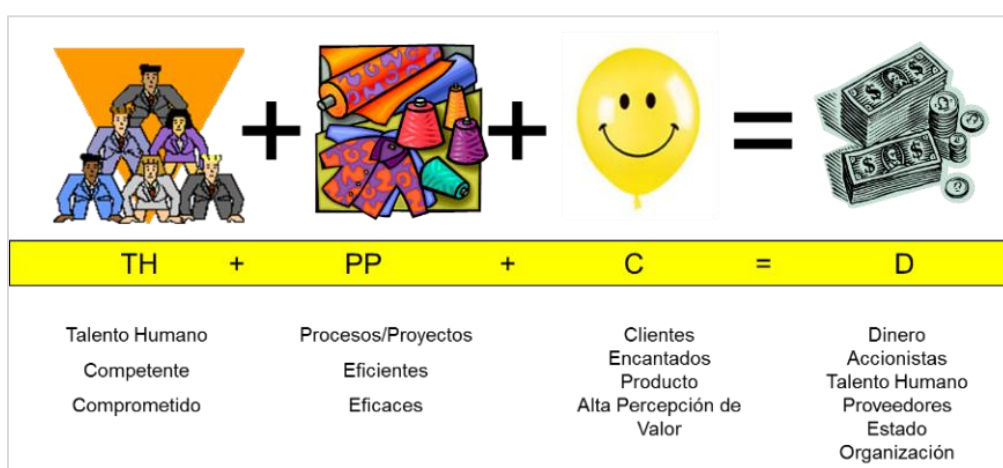
¹⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

¹⁶ DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 368 p. ISBN: 9702604273

¹⁷ CATMULL, Edwin. *Ampliar nuestra visión*. En: *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta, 2014. 363 p. ISBN: 9788493914523.

Frente a la planificación estratégica, Kaplan y Norton¹⁸, realizan un gran aporte conceptual al proponer a arquitectura básica del BSC está compuesta por cuatro (4) perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje), las cuales balancean todos los factores relevantes (financieros y no financieros) en la ejecución de la estrategia de una organización, como se muestra en la Figura 3, para las cuales se definen objetivos e indicadores estratégicos que permitan monitorear de forma real el cumplimiento de la estrategia y el desempeño de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 3. Factores relevantes en la ejecución de la estrategia de una organización



Fuente: Autor, basado en los conceptos del Balanced Scorecard.

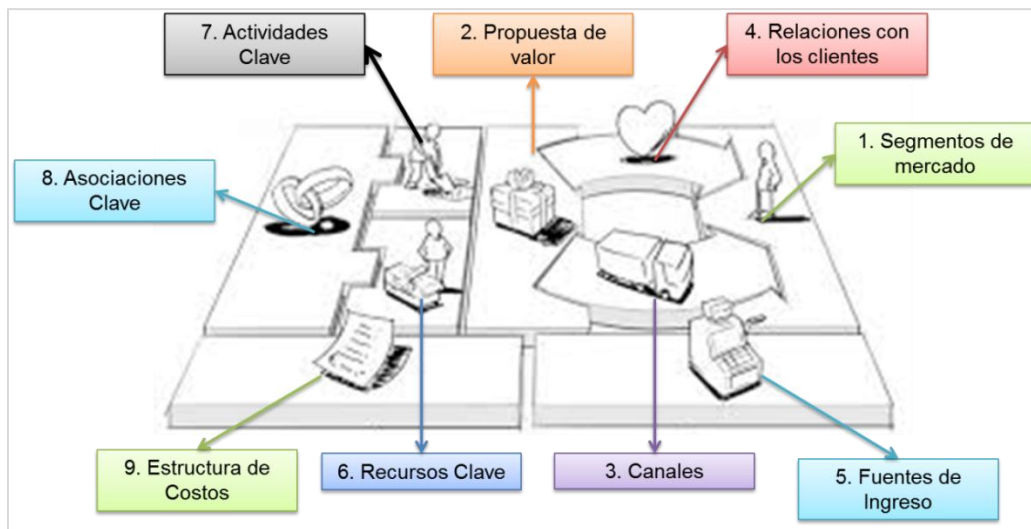
Por otra parte, y bajo la premisa que el BSC debe alinear a toda la organización en una misma dirección: la estrategia, se considera de gran utilidad, no sólo establecer una filosofía organizacional (misión, visión y valores), sino además definir un modelo de negocio que, como lo plantean Osterwalder y Pigneur¹⁹, describa de forma clara y sencilla las bases sobre las cuales una organización genera valor para sus clientes y partes interesadas, a través de la combinación particular de los diferentes bloques definidos en el modelo CANVAS que se muestra en la Figura 4, y permita conectar elecciones y consecuencias, integrando en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad que dan una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de una ventaja competitiva²⁰.

¹⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

¹⁹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio, 1ra edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010. 285 p.

²⁰ RICART, Joan. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. En: Universia Business Review, N° 23, 2009.

Figura 4. Modelo de negocio CANVAS



Fuente: OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio, 1ra edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010. 285 p.

Así las cosas, y a partir de un análisis integral de los diferentes aportes teóricos planteados por diferentes autores relacionados en párrafos anteriores, se establece la metodología bajo la cual se aborda el presente trabajo de aplicación.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Fénix Construcciones S.A. es una empresa santandereana con más de 37 años de experiencia en el mercado, dedicada al desarrollo de proyectos de construcción de edificaciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga y más recientemente, en Bogotá y la Sabana de Bogotá; caracterizándose por sus diseños innovadores y por realizar directamente actividades claves del negocio en los procesos de diseño, venta, construcción y servicio posventa.

A lo largo del tiempo, Fénix Construcciones ha atravesado por diferentes etapas de transformación que la han llevado a lograr el posicionamiento que actualmente tiene en el mercado, como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 5. Línea del tiempo Fénix Construcciones S.A.



A continuación se presenta una descripción general de la empresa en torno a elementos como portafolio de proyectos, mapa de procesos y estructura organizacional actual.

3.1.1. Portafolio de proyectos

Durante los últimos años la organización ha desarrollado diferentes proyectos arquitectónicos de carácter residencial y empresarial que se han convertido en referentes de innovación y desarrollo urbano en la región. Aunque la empresa ha ejecutado diferentes proyectos de vivienda de interés social (estratos 1 y 2), su foco de mercado en los últimos trece años se ha orientado hacia los estratos socio-económicos 4, 5 y 6, los cuales han sido categorizados en la siguientes tipologías, como parte de la propuesta del presente trabajo de aplicación:

a. Mega Proyectos

Corresponden a proyectos de gran tamaño, conformados por varias sub-áreas o conjuntos, con valor agregado a nivel de zonas sociales y múltiples servicios, normalmente dirigidos a estratos socio-económicos altos (estratos 5 y 6), requiriendo amplias extensiones de terreno y altas inversiones a realizar por etapas.

El Condominio *Mediterrané Spa y Tennis Club* de Floridablanca, es un ejemplo de esta tipología, la cual ha sido reconocida como exitosa por varios constructores a nivel nacional.

Figura 6. Proyecto Mediterrané Spa & Tennis Club



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos anteriores. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos-anteriores.html>>.

b. Edificios Emblemáticos

Este tipo de edificios se deben convertir en iconos para las ciudades donde se construyan, lo cual requiere que se desarrollen en predios especiales, ubicados a una altura considerable con respecto al promedio de la ciudad, con no menos de 35 pisos y, por sus altas calidades, deben estar enfocados en estratos socio-económicos altos (estrato 6), por tanto requiere de altas inversiones en una única etapa, lo cual genera una dificultad especial en la consecución de financiación.

El edificio *Majestic* de Bucaramanga es el ejemplo de esta tipología.

Figura 7. Proyecto Majestic



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos.html>>.

c. Proyectos Estilo Casa Boutique

Estos proyectos basan su concepto en el fino diseño interior y exterior y tienen como protagonista central el arte, el lujo y la música. A nivel de arte, cada proyecto involucra obras de 2 o 3 artistas pre-seleccionados a nivel de pintura y escultura, las cuales están presentes en todos los espacios sociales de los edificios para que pueda ser disfrutado como una galería de arte. Están dirigidos a estratos socio-económicos altos (estratos 5 y 6).

El edificio *Santa Fe Marquis* ya terminado, ubicado al norte de Bogotá y los proyectos en ejecución *Shantik* y *Ambroxia Casa Boutique*, en la meseta de Bucaramanga, son ejemplo de esta tipología.

Figura 8. Proyectos Santafe Marquis, Shantik y Ambroxia



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos.html>>.

d. Proyectos Temáticos

Estos proyectos se desarrollan inspirados en una temática particular, la cual está presente de manera visible en el diseño arquitectónico exterior y también a nivel de distribución y ambientación de los espacios sociales. Están dirigidos especialmente a los estratos socio-económicos 5 y 6, y normalmente requieren grandes inversiones que pueden desarrollarse por etapas según el tamaño y diseño del proyecto.

Como ejemplo de esta tipología están los proyectos terminados y entregados *Olympo Condominio y Resort*, cuyo concepto gira alrededor de un complejo vacacional tipo resort con todas sus prestaciones y sobre el cual se implantaron 5 torres de apartamentos, y *Mediterrané Royal Condominio*, inspirado en un barco crucero a nivel exterior en la cual sobresale la proa, popa y las puntas de velero en el remate de las torres y a nivel de zonas sociales su distribución, caracterización y ambientación, logran generar la sensación de abordar un crucero de lujo.

Figura 9. Proyectos El Olympo y Mediterrané Royal



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos.html>>.

e. Proyectos Urbanos

Estos proyectos se desarrollan en centros poblados donde resulta difícil lograr terrenos de tamaño importante, requiriendo predios entre 1.000 y 1.500 metros cuadrados aproximadamente, no cuentan con una temática especial y normalmente están dirigidos al estrato 4, por tanto no requieren de grandes inversiones. Un ejemplo de esta tipología es el edificio *Aziz* ubicado en el barrio San Francisco de Bucaramanga.

Figura 10. Proyecto Aziz Condominio



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos.html>>.

3.1.2. Mapa de procesos

Para llevar a cabo sus actividades, Fénix Construcciones ha definido el mapa de procesos que se muestra a continuación:

Figura 11. Mapa de procesos actual Fénix Construcciones S.A.



Fuente: FENIX CONSTRUCCIONES S.A. Mapa de procesos. En: Manual de Calidad, p. 25.

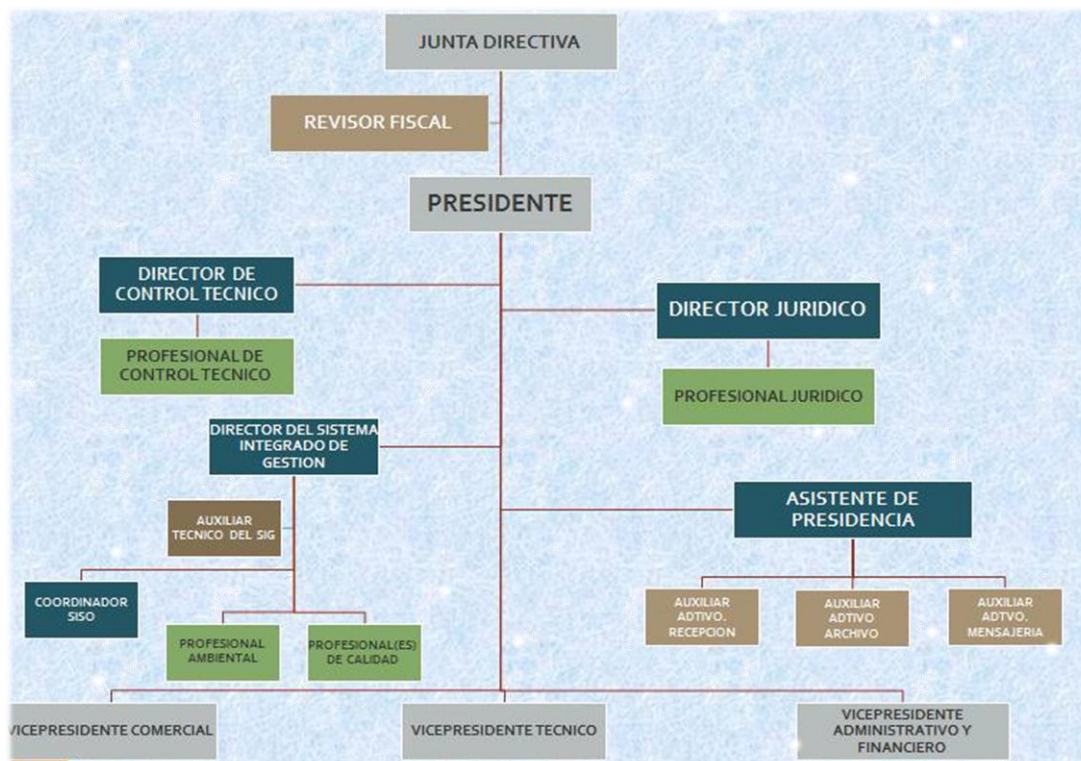
3.1.3. Estructura Organizacional

Fénix Construcciones S.A. cuenta con la siguiente estructura organizacional.

3.1.3.1. Presidencia

La Presidencia de Fénix Construcciones tiene autoridad sobre todo el personal de la organización de acuerdo con la siguiente estructura:

Figura 12. Organigrama Presidencia. Fénix Construcciones S.A.

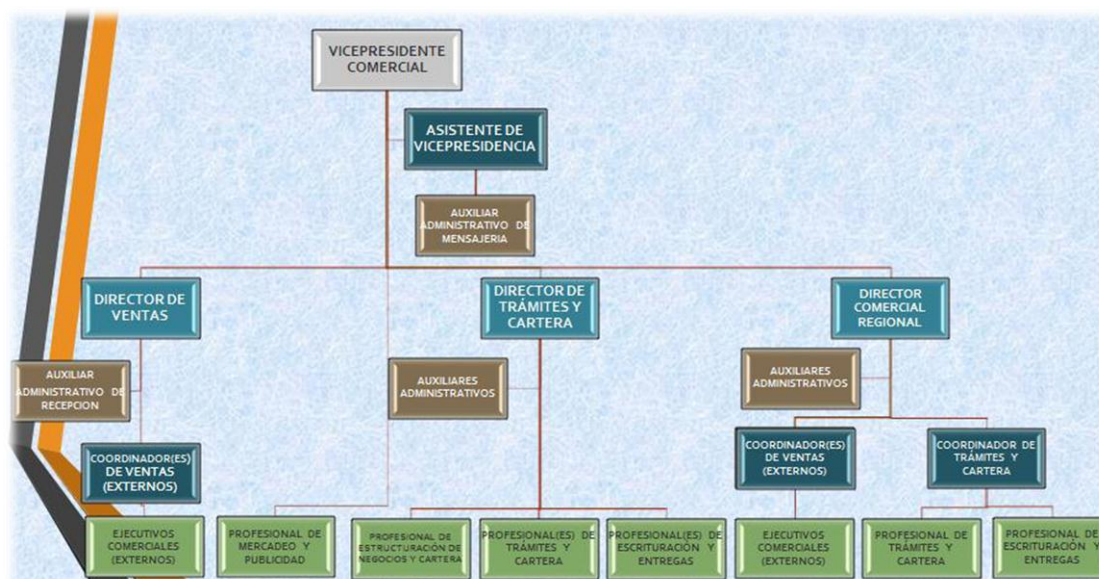


Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

3.1.3.2. Vicepresidencia Comercial

Dentro de la Vicepresidencia Comercial, se cuenta con las Direcciones de Ventas, de Trámites y Cartera, la Dirección Comercial Regional y el Profesional de Mercadeo y Publicidad como se muestra a continuación:

Figura 13. Organigrama Vicepresidencia Comercial. Fénix Construcciones S.A.

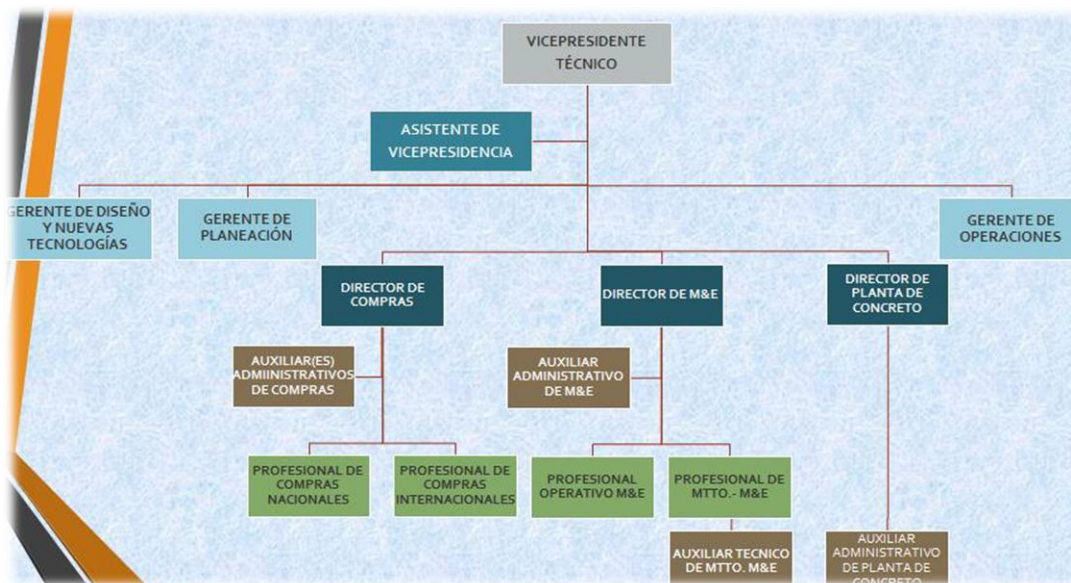


Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

3.1.3.3. Vicepresidencia Técnica

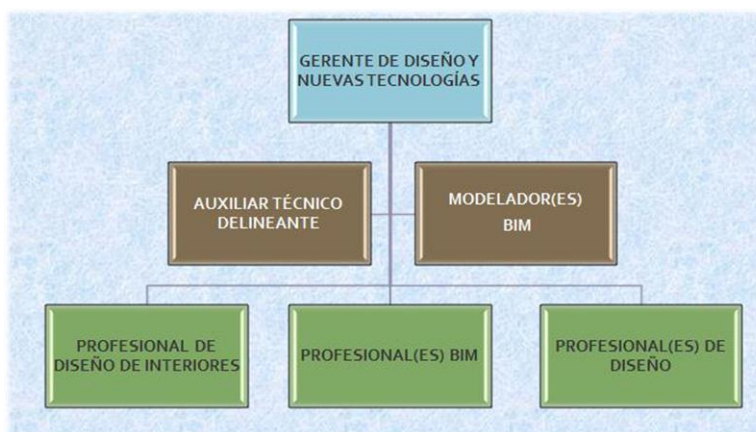
La Vicepresidencia Técnica por su parte, tiene a su cargo las Gerencias de Diseño y Nuevas Tecnologías, de Planeación, y de Operaciones; además de las Direcciones de Compras, de Maquinaria y Equipo, y de la Planta de Concreto. (Ver Figuras 14, 15, 16 y 17).

Figura 14. Organigrama Vicepresidencia Técnica. Fénix Construcciones S.A.



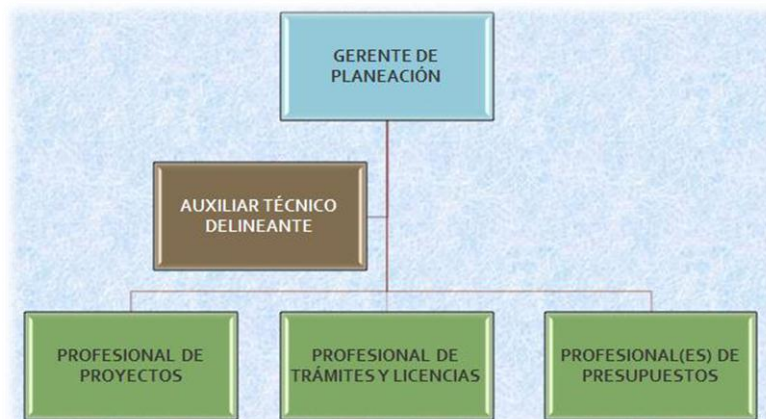
Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

Figura 15. Organigrama Gerencia de Diseño y Nuevas Tecnologías. Fénix Construcciones S.A.



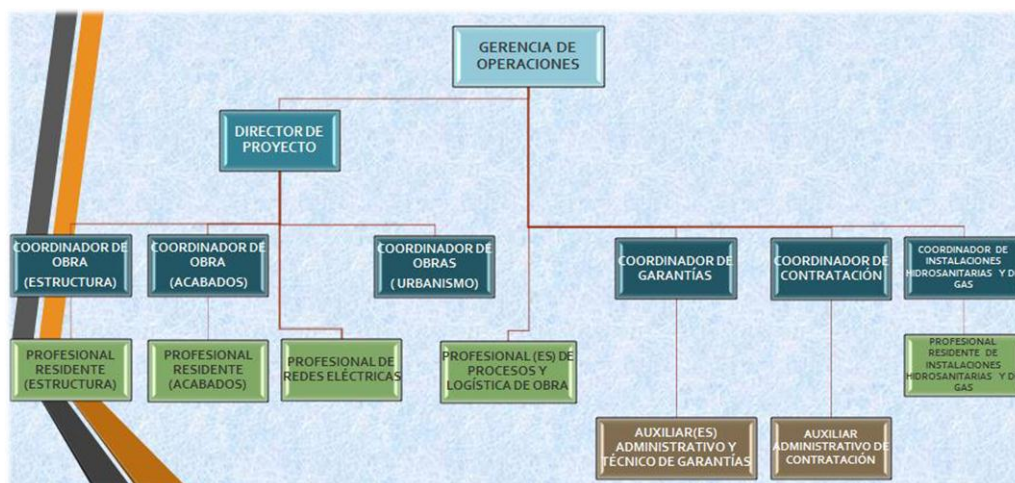
Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

Figura 16. Organigrama Gerencia de Planeación. Fénix Construcciones S.A.



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

Figura 17. Organigrama Gerencia de Operaciones. Fénix Construcciones S.A.

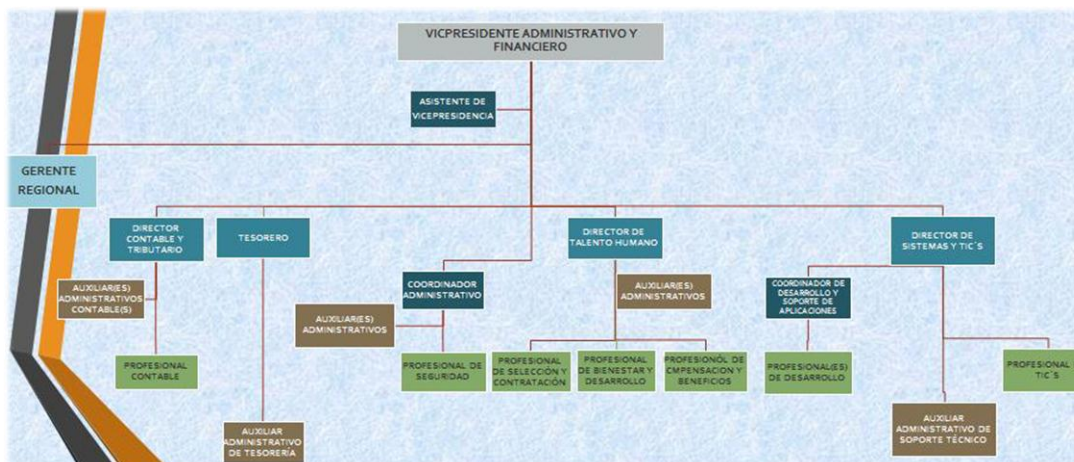


Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

3.1.3.4. Vicepresidencia Administrativa y Financiera

En el área administrativa y financiera, la Vicepresidencia Administrativa y Financiera tiene a su cargo la Gerencia Regional, Tesorería, y las Direcciones Contable y Tributaria, de Talento Humano, y de Sistemas y TIC'S, como se muestra a continuación:

Figura 18. Organigrama Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Fénix Construcciones S.A.



Fuente: FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

3.2. ESTILO DE DIRECCIÓN

Como resultado de las sesiones realizadas durante el proceso de direccionamiento estratégico de la organización, en las cuales han participado miembros de la Junta Directiva, Presidente, Vicepresidente Comercial, Gerentes, Directores y Coordinadores de Área, se evidencia una dirección con tendencia hacia el esquema tradicional, con las siguientes características:

- Las decisiones y el control de la organización está centralizado particularmente en el Presidente (fundador de la compañía), lo cual restringe la toma de iniciativa y empoderamiento por parte de los demás colaboradores, condicionando el desarrollo de su liderazgo y la participación activa en la generación e implementación de propuestas de mejora.
- La administración se enfoca hacia el corto plazo, concentrándose en el manejo de rutinas diarias, sin asignarle prioridad a la planeación del futuro en el mediano y largo plazo.
- La toma de decisiones de la dirección se basa principalmente en un análisis interno, relegando el análisis de la competencia y del sector a un segundo plano.
- Se orienta hacia la generación de valor en productos y procesos, sin brindarle mayor importancia a la satisfacción del cliente y a la perspectiva de aprendizaje.

3.3. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una herramienta fundamental en la evaluación de la gestión financiera y operativa de las organizaciones para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo analizar los resultados obtenidos anualmente y compararlos con los de empresas pertenecientes al mismo sector, de tal forma que puedan ser utilizadas como referencia.

En el análisis financiero de Fénix Construcciones se consideran las cifras correspondientes a los años 2011, 2012 y 2013 de la organización, comparando algunos indicadores financieros con el promedio obtenido para 8 empresas constructoras seleccionadas por presentar modelos de negocio semejantes a los de la organización (Urbanizadora Marín Valencia S.A., Construcciones MARVAL S.A., MARVAL S.A., Constructora Bolívar Cali S.A., Jaramillo Mora S.A., AR Construcciones S.A.S, Urbanizadora David Puyana S.A. y Latinoamericana de la Construcción S.A.)²¹

Los principales indicadores financieros analizados y sus resultados generales se relacionan a continuación, considerando las cifras presentadas en el Anexo A.

²¹ Estudios Económicos Empresariales. [CD-ROM]. Bogotá, D.C.: AFINE, 2014.

Tabla 1. Análisis de principales indicadores financieros de Fénix Construcciones S.A. frente a 8 empresas del sector de construcción de obras residenciales.

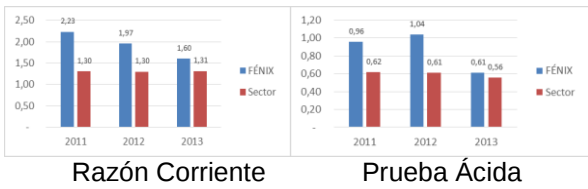
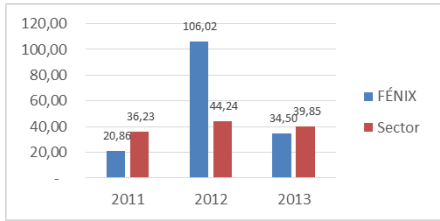
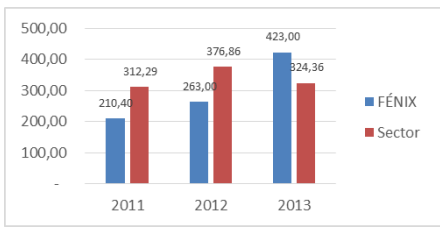
Indicador	Figura	Análisis
Razón corriente y Prueba ácida	 Two bar charts comparing Fénix (blue) and Sector (red) for Razón Corriente and Prueba Ácida from 2011 to 2013. The left chart shows Razón Corriente with values: Fénix (2.23, 1.57, 1.60) and Sector (1.30, 1.30, 1.31). The right chart shows Prueba Ácida with values: Fénix (0.96, 1.04, 0.61) and Sector (0.62, 0.61, 0.56).	La organización cuenta con una cobertura de sus obligaciones en el corto plazo mayor que el promedio del sector, representado en los resultados de los indicadores Razón Corriente y Prueba Ácida, donde la cuenta que tiene mayor incidencia en la disminución del indicador Prueba ácida en el año 2013 frente al año 2012 es “Otros pasivos” que presentó un incremento del 145%, el cual corresponde principalmente a las cuotas iniciales pagadas por los clientes.
Plazo días cartera clientes	 Bar chart comparing Fénix (blue) and Sector (red) for Plazo días cartera clientes from 2011 to 2013. Values: Fénix (20,86, 106,02, 34,50) and Sector (36,23, 44,24, 39,85).	La rotación de la cartera de Fénix Construcciones a cierre del 2013 fue mejor que la sectorial, pero esto se genera debido a cifras represadas del 2012, pues en este años los ingresos operacionales disminuyeron en 11,7% por cuenta de retrasos en la terminación del proyecto Olympto lo cual impidió su escrituración según lo proyectado, y por un aumento del 348% de la cuenta Deudores clientes, precisamente porque estos clientes que debían pagar su saldo final en el 2012, corrieron su pago al 2013 por cuenta de la demora antes mencionada, dado que el pago final que es el más importante.
Días de existencia de inventarios	 Bar chart comparing Fénix (blue) and Sector (red) for Días de existencia de inventarios from 2011 to 2013. Values: Fénix (210,40, 263,08, 423,00) and Sector (312,29, 376,86, 324,36).	La rotación de inventarios de Fénix en el 2011 y 2012 fue mejor que la del sector, no obstante en el 2013 presentó un incremento del 60,8% generando un deterioro en la rotación de inventarios. Esto se generó particularmente por incrementos importantes entre el 2012 y 2013 en las cuentas: Terrenos (+131%), Materia prima (113%) y Construcciones en Curso (58%). En el caso de Materia prima y construcciones en curso los aumentos obedecen a proyectos de gran impacto: Majestic, Mediterrane Royal, Hato Grande y dos que iniciaron obra Sotto y Shantik y los terrenos por la compra de grandes predios en la zona de Ruitoque bajo y Menzuly (Floridablanca).

Tabla 1. (Continuación)

Indicador	Figura		Análisis
Plazo en días de proveedores			La rotación de proveedores es ligeramente superior a la del sector, lo cual significa que éstos están otorgando a la organización unos días más de plazo para atender sus pagos.
Rotación de activos			El rendimiento de los recursos invertidos por la organización es inferior al sector considerando los resultados de los dos últimos años, lo cual se atribuye a la inversión que se ha realizado en maquinaria, equipo y flota de transporte, la cual no se ha puesto a rendir como debería.
Rotación de activos fijos			La rotación de los activos fijos es significativamente inferior al promedio sectorial, siendo la maquinaria, equipo y flota de transporte el rubro que más impacta en este resultado, considerando que representan el 88,7% de total del activo no corriente de la compañía para el año 2013.
Rotación de patrimonio			La rotación del patrimonio de la organización desmejoró con respecto al promedio de los 3 últimos años, no obstante se evidencia una mejor rotación frente al promedio sectorial.

Tabla 1. (Continuación)

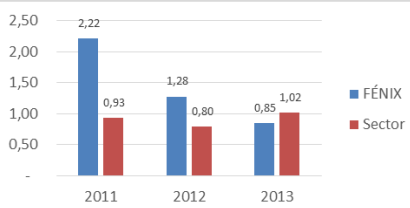
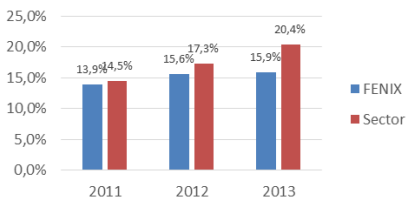
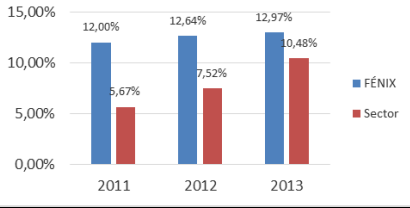
Indicador	Figura	Análisis												
Rotación de pasivo corriente	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>2,22</td> <td>0,93</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1,28</td> <td>0,80</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0,85</td> <td>1,02</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	2,22	0,93	2012	1,28	0,80	2013	0,85	1,02	La rotación del pasivo corriente desmejoró con respecto al promedio de los 3 últimos años, siendo inferior al promedio sectorial, atribuyéndose el resultado a que el pasivo corriente representa el 47% del total de endeudamiento, por tanto hay concentración de deuda en el corto plazo, que se considera una parte debe ser reclasificada en el largo plazo pues son carteras de tesorería que se han renovado por más de un año.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	2,22	0,93												
2012	1,28	0,80												
2013	0,85	1,02												
Margen bruto	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>13,9%</td> <td>14,5%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>15,6%</td> <td>17,3%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>15,9%</td> <td>20,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	13,9%	14,5%	2012	15,6%	17,3%	2013	15,9%	20,4%	Aunque la compañía ha aumentado ligeramente la Utilidad bruta respecto a las ventas en los últimos 3 años, este indicador sigue siendo inferior comparado con el sector, básicamente por la incidencia que tiene un costo de ventas mayor y por la práctica de ajustar las cifras con un enfoque más tributario que financiero.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	13,9%	14,5%												
2012	15,6%	17,3%												
2013	15,9%	20,4%												
Margen operacional	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>12,00%</td> <td>5,67%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>12,64%</td> <td>7,52%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>12,97%</td> <td>10,48%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	12,00%	5,67%	2012	12,64%	7,52%	2013	12,97%	10,48%	El margen operacional de la compañía es superior con respecto al promedio sectorial, a pesar de los altos costos de producción que corresponden al 84,15% de la venta los cuales son un 4,53 % más alto que los del sector. Esto lo logra básicamente porque los gastos administrativos/ventas son un 2.77% más bajos que los de su competencia.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	12,00%	5,67%												
2012	12,64%	7,52%												
2013	12,97%	10,48%												

Tabla 1. (Continuación)

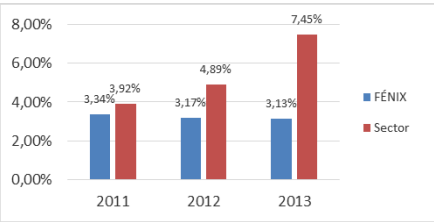
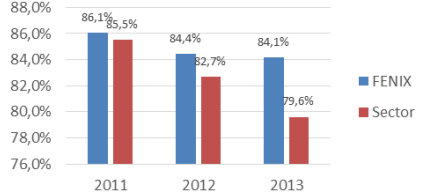
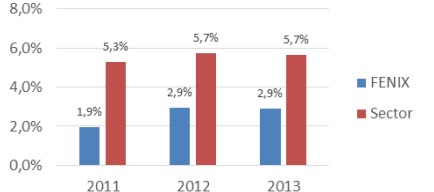
Indicador	Figura	Análisis												
Margen neto	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3.34%</td> <td>3.92%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3.17%</td> <td>4.89%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3.13%</td> <td>7.45%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	3.34%	3.92%	2012	3.17%	4.89%	2013	3.13%	7.45%	El Margen neto de la organización es inferior al sectorial. En lo anterior puede estar influyendo: su costo de ventas es superior al sectorial, aunque ha logrado reducir su costo de construcción (pasando el 86.06% del valor de las ventas en 2011 al 84.15% en el 2013), ha reducido los gastos de intereses bancarios (pasando el 8,13% del valor de las ventas en 2011 al 7,11% en el 2013) (ver siguiente indicador), Sin embargo los gastos no operacionales se incrementarían un 97% del año 2012 al 2013, en buena medida por una sanción impuesta por la Dian de \$433 millones, por cuenta de unos gastos deducibles no aceptados (relacionados con gastos de escrituración y comisiones de ventas). Se observa que la utilidad antes de impuestos se incrementa pasando del 5,20% del valor de las ventas en el 2011 al 5,74% en 2013, sin embargo al aumentar la provisión de impuesto de renta del 2013 en un 22% con respecto al 2012 por cuenta del ajuste en la clasificación de gastos deducibles ante mencionados, se termina afectado la utilidad neta.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	3.34%	3.92%												
2012	3.17%	4.89%												
2013	3.13%	7.45%												
Costo de ventas / Ventas	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>86.1%</td> <td>85.5%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>84.4%</td> <td>82.7%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>84.1%</td> <td>79.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	86.1%	85.5%	2012	84.4%	82.7%	2013	84.1%	79.6%	Aunque Fénix ha logrado reducir el costo de la venta en los últimos 3 años, sigue siendo 4,53% más alto que el promedio del sector.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	86.1%	85.5%												
2012	84.4%	82.7%												
2013	84.1%	79.6%												
Gastos de administración de Ventas	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FÉNIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>1.9%</td> <td>5.3%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2.9%</td> <td>5.7%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>2.9%</td> <td>5.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FÉNIX	Sector	2011	1.9%	5.3%	2012	2.9%	5.7%	2013	2.9%	5.7%	Los gastos de administración sobre ventas de la compañía han subido del 2% al 3%, sin embargo el sector cuenta con unos gastos administrativos 96% más altos, lo cual lleva a pensar que puedan Fénix pueda estar incluyendo como costo de venta rubros que realmente corresponden a gastos administrativos.
Año	FÉNIX	Sector												
2011	1.9%	5.3%												
2012	2.9%	5.7%												
2013	2.9%	5.7%												

Tabla 1. (Continuación)

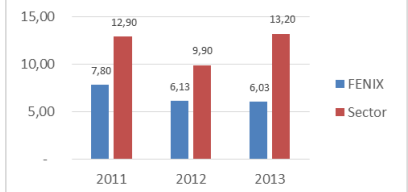
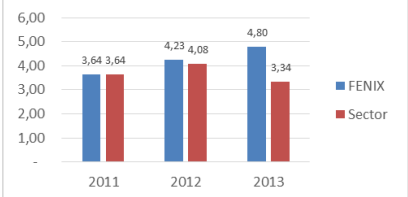
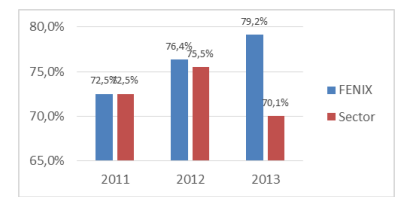
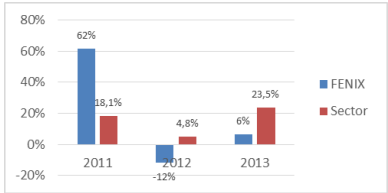
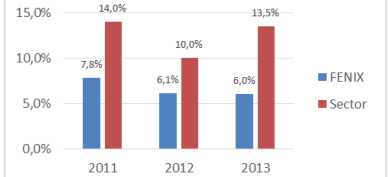
Indicador	Figura	Análisis												
Rentabilidad del activo (ROA)	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>2,14</td> <td>3,60</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1,45</td> <td>2,40</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,26</td> <td>4,00</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	2,14	3,60	2012	1,45	2,40	2013	1,26	4,00	La rentabilidad de los activos de la compañía es del 1,26%, lo cual es significativamente inferior que la del sector, dado que tiene en activos \$224.000 millones y sólo produce en el 2013 una utilidad neta de \$ 2.800 millones, mientras que el promedio del sector genera una rentabilidad sobre activos del 4%. El resultado de la compañía puede estar influenciado por la alta inversión que tiene en maquinaria, equipo, flota de transporte y planta de concreto.
Año	FENIX	Sector												
2011	2,14	3,60												
2012	1,45	2,40												
2013	1,26	4,00												
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>7,80</td> <td>12,90</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6,13</td> <td>9,90</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>6,03</td> <td>13,20</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	7,80	12,90	2012	6,13	9,90	2013	6,03	13,20	Aunque el patrimonio de Fénix corresponde solo al 20% de la inversión (activos) la baja utilidad que genera no alcanza a lograr una buena cifra de rentabilidad del patrimonio, de tal forma que la rentabilidad del sector es un 118% superior.
Año	FENIX	Sector												
2011	7,80	12,90												
2012	6,13	9,90												
2013	6,03	13,20												
Apalancamiento	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3,64</td> <td>3,64</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>4,23</td> <td>4,08</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>4,80</td> <td>3,34</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	3,64	3,64	2012	4,23	4,08	2013	4,80	3,34	Los activos de la compañía son 4,8 veces su patrimonio, considerando que el nivel de apalancamiento que tiene (79%) es superior al del sector. Aunque ha venido bajando las tasas de interés con el sector financiero es claro que los bancos se están quedando con 55,3% de la utilidad antes de intereses e impuestos, el 24,3% para los socios y 20% para el estado, lo cual es consecuente con el alto nivel de endeudamiento.
Año	FENIX	Sector												
2011	3,64	3,64												
2012	4,23	4,08												
2013	4,80	3,34												
Nivel de endeudamiento	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>72,5%</td> <td>72,5%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>76,4%</td> <td>75,5%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>79,2%</td> <td>70,1%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	72,5%	72,5%	2012	76,4%	75,5%	2013	79,2%	70,1%	Por cada 100 pesos que posee la compañía debe 79,2, cifra que ha aumentado en los últimos 5 años el 7,5%, mientras que el sector ha ido disminuyendo este indicador, encontrándose en el 70,1% de endeudamiento para el año 2013. Se atribuye esta situación a la concentración en activos fijos de la compañía, cuyo valor en libros es considerablemente inferior al real, pero que ajustados por NIFF pueden mostrar una mejor realidad de la empresa.
Año	FENIX	Sector												
2011	72,5%	72,5%												
2012	76,4%	75,5%												
2013	79,2%	70,1%												

Tabla 1. (Continuación)

Indicador	Figura	Análisis												
Crecimiento en ventas	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>62%</td> <td>18,1%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>-12%</td> <td>4,8%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>6%</td> <td>23,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	62%	18,1%	2012	-12%	4,8%	2013	6%	23,5%	El 2011 fue un año atípico en el cual las ventas crecieron un 62% por cuenta de la entrega y escrituración del complejo Mediterrané Spa, cuya construcción se realizó en los 4 años anteriores, lo cual acentúa la disminución del año 2012, pero realmente descontado este escenario atípico promedia un crecimiento promedio de los últimos 4 años de 20%, mientras que el sector registra el 23%.
Año	FENIX	Sector												
2011	62%	18,1%												
2012	-12%	4,8%												
2013	6%	23,5%												
Índice Dupont	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>FENIX</th> <th>Sector</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>7,8%</td> <td>14,0%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6,1%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>6,0%</td> <td>13,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	FENIX	Sector	2011	7,8%	14,0%	2012	6,1%	10,0%	2013	6,0%	13,5%	Lo que más afecta el índice Dupont de la compañía es sin duda el bajo margen neto que refleja una ineficiencia administrativa comparada con los resultados del sector, la cual es tan importante que no alcanza a ser compensada por el efecto de alto apalancamiento que tiene la empresa.
Año	FENIX	Sector												
2011	7,8%	14,0%												
2012	6,1%	10,0%												
2013	6,0%	13,5%												

Fuente: Autor

3.4. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Fénix Construcciones mide la satisfacción de sus clientes (reales y potenciales) por medio de encuestas que permiten identificar el nivel de aceptación de nuevos proyectos por parte de clientes potenciales y el grado de satisfacción de sus clientes una vez han recibido el inmueble.

A continuación se presentan los aspectos más representativos de la aplicación de estas encuestas, cuyas fichas técnicas se presentan en los Anexos B y C.

3.4.1. Perfil del cliente actual

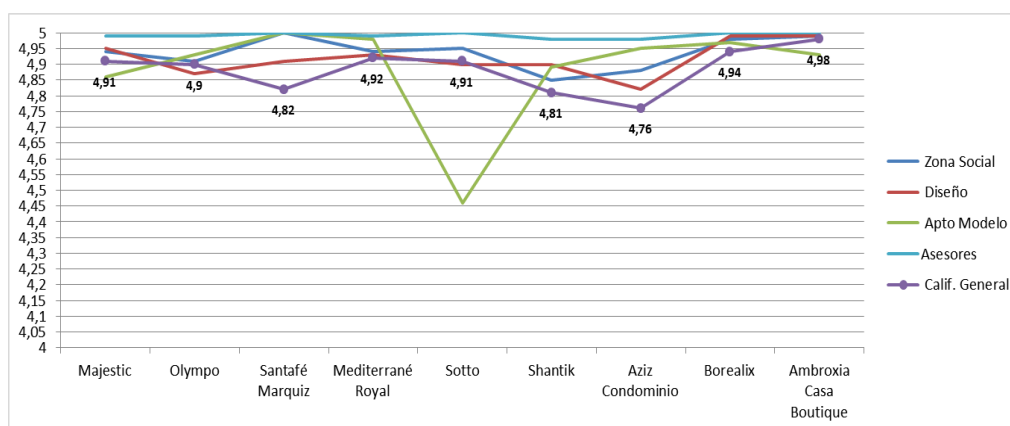
Con base en la aplicación de encuestas a 229 compradores de vivienda de los proyectos Majestic, Mediterrané Royal, Sotto, Shantik, Aziz Condominio, Boreallix, Ambroxia Casa Boutique y El Cortijo, se obtienen las siguientes conclusiones a cerca del perfil del cliente actual de Fénix Construcciones.

- Alrededor del 60% de los clientes están en el rango de edad entre los 30 y 50 años.
- El 72% de los clientes compran vivienda por segunda vez, mientras que el 28% compran por primera vez.
- El 83% de los clientes compra vivienda a través de créditos hipotecarios. El 46% los obtiene de BANCOLOMBIA, el 30% del BBVA, el 16% de ABN AMRO BANK COLOMBIA, el 6% de DAVIVIENDA y el 2% de otras entidades financieras.
- El 76% de los clientes que llevan a cabo su compra a través de créditos hipotecarios, ya han accedido a créditos previamente para la compra de vivienda.
- El 71% de los clientes compra vivienda para habitarla, el 26% para arrendarla y el 3% para revenderla.
- El 79% de los clientes durante el proceso de venta vive en inmueble propio, el 13% en arriendo y el 8% en inmueble familiar.
- El 50% de los clientes obtienen sus ingresos a través del desarrollo de actividades independientes.
- El 50% de los clientes manifiestan que el inmueble será habitado por 3 a 4 personas, el 40% por 2 personas, el 8% por una persona y el 2% por más de 5 personas.
- En el momento de decidir comprar vivienda el 85% de los clientes no contemplaron la opción de compra de vivienda usada.
- El 93% de los clientes cuentan con vehículo propio.

3.4.2. Análisis de percepción

De acuerdo con la encuesta de percepción, aplicada en la etapa de pre-venta a 2.165 clientes potenciales de los proyectos Majestic, Olympo, Santafé Marquiz, Mediterrané Royal, Sotto, Shantik, Aziz Condominio, Boreallix, y Ambroxia Casa Boutique, donde se evaluó el nivel de aceptación de los mismos en torno a aspectos relacionados con el diseño arquitectónico, zona social, apartamento modelo, servicio prestado por los asesores, entre otros; la calificación general promedio se encuentra en 4,87; siendo 1 deficiente y 5 excelente.

Figura 19. Nivel de percepción promedio de los proyectos de Fénix Construcciones (2010-2014)



De acuerdo con estos resultados, los proyectos Boreallix y Ambroxia Casa Boutique cuentan con una calificación promedio de 4,94 y 4,98, respectivamente. Los cuales se desarrollan en la Meseta de Bucaramanga y corresponden a estratos 4 y 6 respectivamente. Se atribuye este puntaje a la forma como se presentaron los proyectos, lo cual fue determinante en la percepción positiva del cliente.

Con relación a zonas sociales, Santafé Marquiz, Ambroxia Casa Boutique y Boreallix obtuvieron calificaciones superiores a 4,97; mientras que Shantik presentó una calificación de 4,85, siendo la más baja de los proyectos evaluados. La organización considera que esta calificación se atribuye a la forma como se presentaron los proyectos y al concepto de lujo que se quería proyectar.

Pese a que este concepto está presente en Shantik, no fue transmitido con la misma fuerza que para los demás proyectos, al punto de obtener la calificación ligeramente más baja a pesar de contar con 4 pisos destinados a zona social.

Respecto a diseño arquitectónico, la mejor calificación de esta variable la presentó Borealix, justificada por la armonía perfecta de los espacios al interior del apartamento modelo, seguida por Ambroxia Casa Boutique que cuenta con un diseño similar y al punto que se utilizó el mismo apartamento modelo para ambos proyectos. Aziz Condominio por su parte, obtuvo el puntaje más bajo (4,82), en comparación con los demás proyectos evaluados, atribuida principalmente a que por ser un proyecto de estrato 4, no se propuso piscina para adultos considerando que este segmento del mercado es más sensible a los costos de administración y la piscina se convierte en uno de los factores más costoso en éste concepto. No obstante, los diseños en general se destacan por modernos y novedosos.

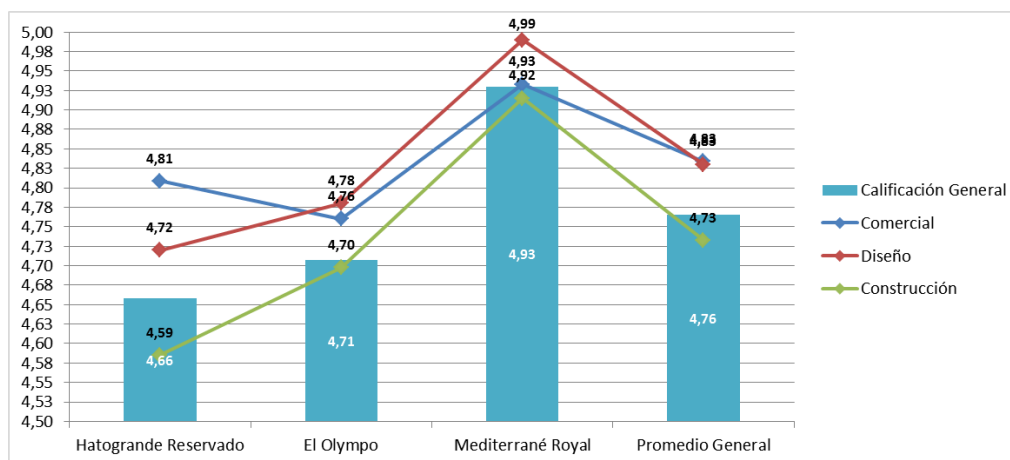
En la variable del apartamento modelo, los proyectos que obtuvieron calificaciones más altas fueron Santafé Marquíz, Mediterrané Royal y Borealix, los cuales presentaron una propuesta interesante de distribución de espacios y selección de materiales; mientras que Sotto registró el puntaje más bajo (4,46), atribuido principalmente a que únicamente se presentó solo la parte social del apartamento. Lo cual afectó ligeramente la percepción del proyecto. En este sentido, cabe destacar que el apartamento modelo en el sitio del proyecto tiene un gran valor para el comprador, lo cual se manifiesta de manera directa en su calificación.

En general, la variable de servicio al cliente y asesoría registró los mayores puntajes en los diferentes proyectos (mayor a 4,98), considerando que los protocolos de atención son adecuados, destacándose aspectos como el profesionalismo, la claridad de la información suministrada, el conocimiento y la excelente atención de los asesores comerciales de Fénix Construcciones.

3.4.3. Satisfacción de los clientes una vez recibido el inmueble

De acuerdo con la encuesta de satisfacción, aplicada a 805 clientes una vez recibieron el inmueble de los proyectos Hato Grande Reservado, El Olympo y Mediterrané Royal, donde se evaluó el grado de satisfacción de los clientes con relación a los procesos involucrados en el proyecto (comercial, diseño y construcción), la calificación general promedio se encuentra en 4,76; siendo 1 deficiente y 5 excelente, y presentando mayor grado de satisfacción con el inmueble entregado los clientes de Mediterrané Royal (4,93); mientras que los clientes de El Olympo y Hato Grande Reservado registraron puntajes de 4,71 y 4,66, respectivamente. (Ver Figura 20).

Figura 20. Grado de satisfacción de los clientes de Fénix Construcciones (por proyecto) una vez han recibido el inmueble (2010-2014)



El proceso comercial, evaluado a través de elementos como folletos, horarios de atención, salas de ventas, asesoría y amabilidad por parte de ejecutivos comerciales, y respuesta a solicitudes y requerimientos, en promedio presentó una calificación de 4,83, donde Mediterrané Royal y Hato Grande registraron puntajes por encima de este promedio.

En cuanto al proceso de diseño, evaluado por la distribución interior del inmueble y de zonas sociales, presentó una calificación promedio de 4,83, donde Mediterrané Royal registró el mayor puntaje con 4,99, seguido por El Olympto con 4,78.

Respecto al proceso de construcción, evaluado por la calidad en la instalación de acabados del inmueble y de las zonas comunes, así como por el cumplimiento de solicitudes de tipo constructivo y la capacidad técnica del personal que realiza la entrega, éste presentó una calificación promedio de 4,73, donde Mediterrané Royal registró el mayor puntaje con 4,92 (por encima del promedio), mientras que El Olympto (4,70) y Hato Grande Reservado (4,59) exhibieron puntajes por debajo del promedio.

Con relación al proceso gerencial, evaluado a partir de la calificación general otorgada a la empresa, éste registró en promedio un puntaje de 4,66; donde los clientes de Mediterrané Royal y El Olympto cuentan con un grado mayor de satisfacción respecto a la organización (encima del promedio general).

En general, los procesos de diseño y comercial son los que registran un mayor grado de satisfacción por parte de los clientes de los tres proyectos, mientras que construcción presenta aspectos por mejorar.

De acuerdo a las observaciones realizadas por los clientes encuestados, éstos esperan que exista una revisión general de calidad por parte de la compañía antes de hacerles entrega de los inmuebles; en especial lo que tiene que ver con limpieza y detalle en los acabados (carpintería, pintura y brechas).

Por otra parte, pese a que la organización cuenta con diferentes mecanismos para asegurar que los clientes tengan claridad sobre las condiciones en las que les será entregado el inmueble, algunos sienten que lo que se les entrega no se ajusta a las condiciones de calidad y tiempo pactadas previamente.

3.5. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Fénix Construcciones realiza periódicamente la medición del clima organizacional, considerando que uno de los pilares fundamentales para su sostenibilidad es el talento humano con el que cuenta en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Por lo tanto, es importante conocer el grado de satisfacción de los empleados respecto a su entorno laboral, ya que éste influye directamente en su nivel de productividad y en el compromiso con el crecimiento de la organización.

Con base en la medición de clima organizacional efectuada por la organización en el año 2013, y la cual cuenta con las fichas técnicas que se presentan en el Anexo D, se identifican las siguientes fortalezas:

- La empresa cuenta con equipos de trabajo fortalecidos.
- Los beneficios adicionales otorgados por la empresa son valorados por los trabajadores.
- La empresa cuenta con buen nombre y reconocimiento.
- Se proporcionan garantías laborales conforme a lo establecido por la Ley.
- Las familias de los trabajadores se identifican y quieren a la organización.
- Se percibe interés de la compañía por capacitar a su personal.
- Los trabajadores tienen sentido de pertenencia y orgullo por pertenecer a Fénix Construcciones S.A.
- La empresa cuenta con excelentes instalaciones físicas y ambientes laborales cómodos.
- Los trabajadores perciben competencia, idoneidad y profesionalismo por parte de sus jefes.
- La empresa ofrece estabilidad laboral, legalidad, prestigio y seriedad.

Por otra parte, se evidencian ciertos aspectos por mejorar que deberían considerarse en la definición de acciones para mejorar el clima organizacional de la compañía, entre los cuales se cuentan:

- Algunos trabajadores de Fénix Construcciones sienten que existe preferencia por algunas áreas o por determinados profesionales y sienten que no se les reconoce su labor, esto se puede estar presentando por la misma dinámica del trabajo, pues las Gerencias requieren más relacionamiento con ciertas áreas o con profesionales específicos. El trabajador en general está más motivado cuando se siente reconocido (por su trabajo, por sus capacidades, por sus cualidades), este reconocimiento se da en la medida en que las Gerencias se acercan a los trabajadores.
- Un tema común en los funcionarios de Comercial, Auxiliares Administrativos y Profesionales Administrativos es la inconformidad con el horario actual de trabajo, específicamente por el hecho de estar incluido el día sábado en la jornada laboral. Aportaría mucho al bienestar y motivación del trabajador revisar desde la Alta Gerencia la posibilidad de redistribuir las horas de trabajo del sábado en el horario de lunes a viernes a fin de poder contar con este día para el descanso, disfrute con las familias o para realizar otras actividades como estudiar, realizar trámites de bancos, viajar, etc.
- En general los diferentes equipos de trabajo manifiestan tener buenas relaciones entre compañeros, pero en áreas como Profesionales de Majestic y Comercial se debe intervenir sensibilizando sobre la importancia de las relaciones de confianza en los equipos de trabajo a fin de hacerlos más productivos y armoniosos.
- Algunos trabajadores del área administrativa (Profesionales y Auxiliares) sienten insatisfacción respecto al tema de bonificaciones, considerando que a funcionarios que están en obra y que de acuerdo a la productividad y rendimiento de la misma reciben bonificaciones.
- Si bien es cierto, en la parte Administrativa las condiciones físicas (ventilación, iluminación, equipos, espacio) del puesto de trabajo son las mejores, existe un inconveniente con las sillas, ya que no proporcionan el soporte ergonómico que se requiere para prevenir enfermedades laborales asociadas al puesto de trabajo; esta misma situación se presenta con los profesionales que están en obra.
- No se desarrolla de manera efectiva la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño aplicadas.

3.6. MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL

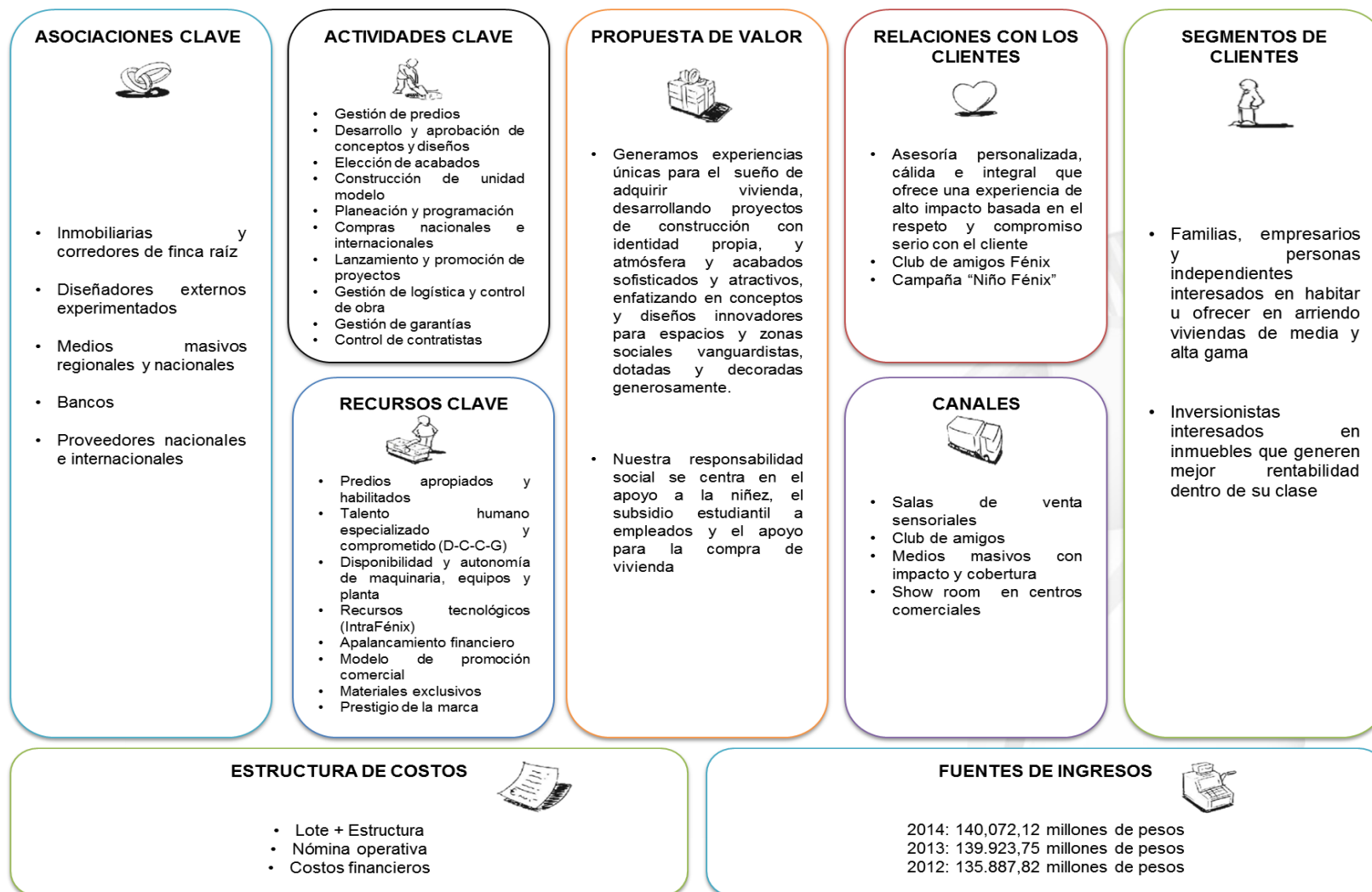
De acuerdo con los postulados de Osterwalder y Pigneur²², el modelo de negocios de una organización describe las bases sobre las cuales ésta genera valor para sus clientes y partes interesadas, a través de la combinación particular de los diferentes bloques definidos en el modelo CANVAS. Aunque no existe una única forma de definir un modelo de negocios, en general se pueden observar cuatro tipos de enfoques:

- **Recursos:** aprovechamiento de infraestructura o aliados existentes para ampliar o transformar el modelo.
- **Propuesta de valor:** creación de propuestas de valor innovadoras y diferenciales.
- **Finanzas:** definición de nuevas fuentes de ingresos o estructuras de costo reducidas.
- **Clientes:** satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este sentido, y de acuerdo con el análisis de los diferentes bloques del modelo Canvas realizado por el autor y el equipo directivo de Fénix Construcciones se define el modelo de negocios actual de la organización, considerando que éste se orienta principalmente hacia una propuesta de valor innovadora, desarrollando proyectos de construcción con identidad propia, y atmósfera y acabados sofisticados y atractivos, enfatizando en conceptos y diseños innovadores para espacios y zonas sociales vanguardistas, dotadas y decoradas generosamente, y hacia la satisfacción de sus clientes, a partir de una serie de estrategias de publicidad y comercialización de gran impacto y a través del equilibrio entre los diferentes enfoques del modelo (recursos, propuesta de valor, finanzas y clientes), como se muestra a continuación:

²² OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. OP. Cit., p. 24.

Figura 21. Modelo de negocio actual Fénix Construcciones S.A.



Fuente: Autor

3.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A partir del análisis del macro-entorno de Fénix Construcciones, se identifican cambios relacionados con los factores políticos, económicos, sociales – culturales, tecnológicos, regulatorios – legales y ecológicos que influyen en el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo de estas organizaciones, logrando establecer el análisis PESTEL. Los resultados de este análisis se presentan en el numeral 3.11. (Análisis DOFA).

3.7.1. Análisis del entorno político

Con la definición del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018, el Gobierno Nacional en cabeza del presidente Juan Manuel Santos, determinó una serie de políticas, programas, planes y proyectos en materia de infraestructura, vivienda y desarrollo, que influyen en el ejercicio del objeto social de empresas como Fénix Construcciones s.a.

De igual forma, los planes de ordenamiento territorial de algunos municipios en los cuales Fénix Construcciones tiene influencia, han condicionado de cierta forma el acceso a predios y por tanto el desarrollo de mercados por parte de la organización.

Por ello, en el análisis del entorno político de Fénix Construcciones se consideran las siguientes variables:

- Política de infraestructura y proyectos estratégicos.
- Política Nacional de Vivienda (Programa VIPA, Programa VIS, Programa “Mi casa ya” y Subsidio a la tasa de interés).
- Política de construcción sostenible.
- Renovación urbana.
- Expansión urbana (Bucaramanga, Floridablanca, San Juan de Girón).

3.7.2. Análisis del entorno económico

Algunos indicadores macro-económicos del país influyen directa e indirectamente en las actividades desarrolladas por Fénix Construcciones, determinando las condiciones de funcionamiento de la misma, bien sea para el apalancamiento financiero o para el planteamiento de estrategias de crecimiento.

En el análisis del entorno económico de Fénix Construcciones se consideran las siguientes variables, las cuales se sustentan en las proyecciones que se relacionan en el Anexo E:

- Coyuntura del sector petrolero
- Tasa de cambio
- Tasas de interés hipotecario
- Índice de confianza de los consumidores – ICC
- Índice de costos de la construcción de vivienda – ICCV
- Tasa de desempleo
- PIB sectorial
- Inflación – IPC
- Déficit fiscal

3.7.3. Análisis del entorno social – cultural

El comportamiento, estilos de vida y hábitos de la población atendida por empresas de construcción, así como el grado de transparencia de las entidades que regulan, vigilan o controlan la actividad constructiva, afectan directamente el funcionamiento de Fénix Construcciones y pueden determinar el desarrollo de sus proyectos.

En el análisis del entorno socio-cultural Fénix Construcciones se consideran las siguientes variables:

- Índice de transparencia
- Formación de hogares

3.7.4. Análisis del entorno tecnológico

Las herramientas tecnológicas desarrolladas en los últimos años han facilitado en cierta medida la ejecución de actividades relacionadas con el sector de la construcción. Por lo cual, es necesario que empresas como Fénix Construcciones s.a. identifiquen cómo éstas pueden incidir en el funcionamiento de la organización y adoptarlas de acuerdo a su conveniencia.

En el análisis del entorno tecnológico de Fénix Construcciones se consideran las siguientes variables:

- Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)
- I+D+I: Innovación en procesos constructivos.
- Realidad aumentada

3.7.5. Análisis del entorno regulatorio – legal

Las disposiciones reglamentarias que en materia de construcción establezcan las diferentes entidades regulatorias del país, afectan directamente el desarrollo del objeto social de empresas como Fénix Construcciones. Por ello, en el análisis del entorno regulatorio – legal de la organización se considera la variable asociada con regulación en materia de calidad en el sector de la construcción.

3.7.6. Análisis del entorno ecológico

Las tendencias mundiales relacionadas con el cuidado del medio ambiente han llegado a Colombia y cobran fuerza con el paso de tiempo. En el país hasta el momento, este tema ha sido en cierta medida desarrollado de manera voluntaria por algunos constructores con el fin de generarle valor a sus proyectos, al punto que en Agosto de 2014 Colombia contaba con 134 edificaciones en trámites de certificaciones LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*)²³, un sistema diseñado en Estados Unidos de evaluación de edificios verdes.

Si bien es cierto hasta el momento estas iniciativas eran voluntarias, ya cursa en el Congreso de la República un proyecto de Ley que reglamenta el tema y plantea incentivos a la construcción sostenible.

3.8. ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación se realiza un análisis del sector de la construcción en Colombia y a nivel mundial, con base en el comportamiento del mismo y las tendencias y proyecciones que se realizan sobre éste.

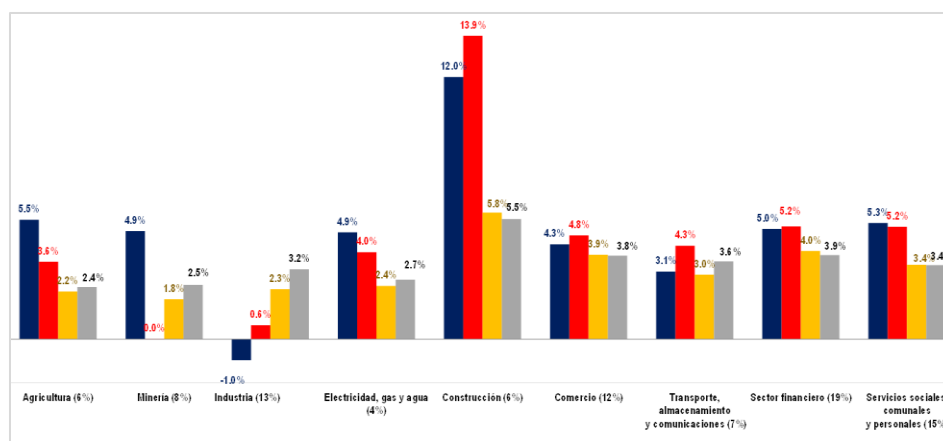
3.8.1. Participación del sector constructor en la economía colombiana

El sector constructor claramente es el que más ha contribuido al crecimiento del PIB en Colombia en los últimos años, presentando a cierre del 2014 un crecimiento del 13,9% y aunque para el 2015 y 2016 proyecta crecimientos menores del 5,8% y 5,5% respectivamente, continuará siendo el sector económico de mayor crecimiento.

²³ EL TIEMPO. Construcción Sostenible en Colombia [En línea]. Agosto 25 de 2014. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-sostenible-en-colombia/14436963>>.

Por otra parte la Industria manufacturera, que venía teniendo un pobre desempeño, proyecta mejorar su crecimiento con un 2,3% en el 2015 y un 3,2% en el 2016, para lo cual será determinante el tipo de cambio actual como motor de las exportaciones.

Figura 22. Crecimiento PIB por Sectores a nivel nacional (2013-2016)



Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

Por su parte, la economía santandereana ha venido creciendo por encima del promedio nacional al punto que en el año 2013, mientras que el país creció el 4,7%, Santander creció el 6,1% y es precisamente la construcción el sector que más contribuye al PIB del Departamento con 1,8 puntos y es además el segundo de mayor crecimiento con un 14,1% entre 2012 y 2013, después de electricidad, gas y agua que crecen al 20,2%. Esto hace que el sector constructor en Santander sea determinante en su crecimiento.

Tabla 2. Crecimiento PIB por sectores en Santander - Variación porcentual real (2012-2013)

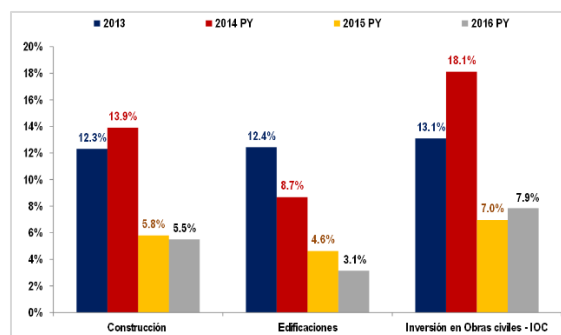
Sector	Crec% real	Participación	Contribución
Construcción	14.1	12.7	1.8
Estab. financieros, seguros, Actv. inmobiliarias y servicios a las empresas	4.6	12.8	0.6
Servicios sociales y comunales	5.9	9.3	0.6
Industria	2.2	19.4	0.4
Electricidad, gas y agua	20.2	2.1	0.4
Comercio	4.2	9.2	0.4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5.1	6.8	0.3
Minas y canteras	6.1	5.1	0.3
Agropecuaria	3.0	6.0	0.2
PIB total departamental	6.1	100.0	6.1

Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

Si bien es cierto que el sector constructor viene creciendo en un 13,9% en total, es preciso descomponer esta cifra para entender que es realmente el sector de obras civiles el que cuenta con una mayor participación en este crecimiento con un 18,1% por cuenta de las grandes obras de infraestructura que adelanta el Gobierno Nacional y los gobiernos locales, mientras que edificaciones sólo participa con el 8,7% y presenta una leve tendencia a la baja, influenciada por dos factores específicamente: leves alzas que han tenido las tasa de interés de los créditos de vivienda en los últimos meses y la terminación de los subsidios de vivienda denominados Frech, que fueron en septiembre de 2013 los que generaron el mayor crecimiento en las edificaciones en los últimos 5 años.

De acuerdo con la Figura 23, se proyecta que el crecimiento del sector constructor en el 2015 será de 5,8%, el cual corresponde a un 4,6% de edificaciones y un 7,0% de obras civiles.

Figura 23. Porcentaje de crecimiento anual del PIB de la construcción (2013-2016)



Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

3.8.2. Cadena de valor del sector

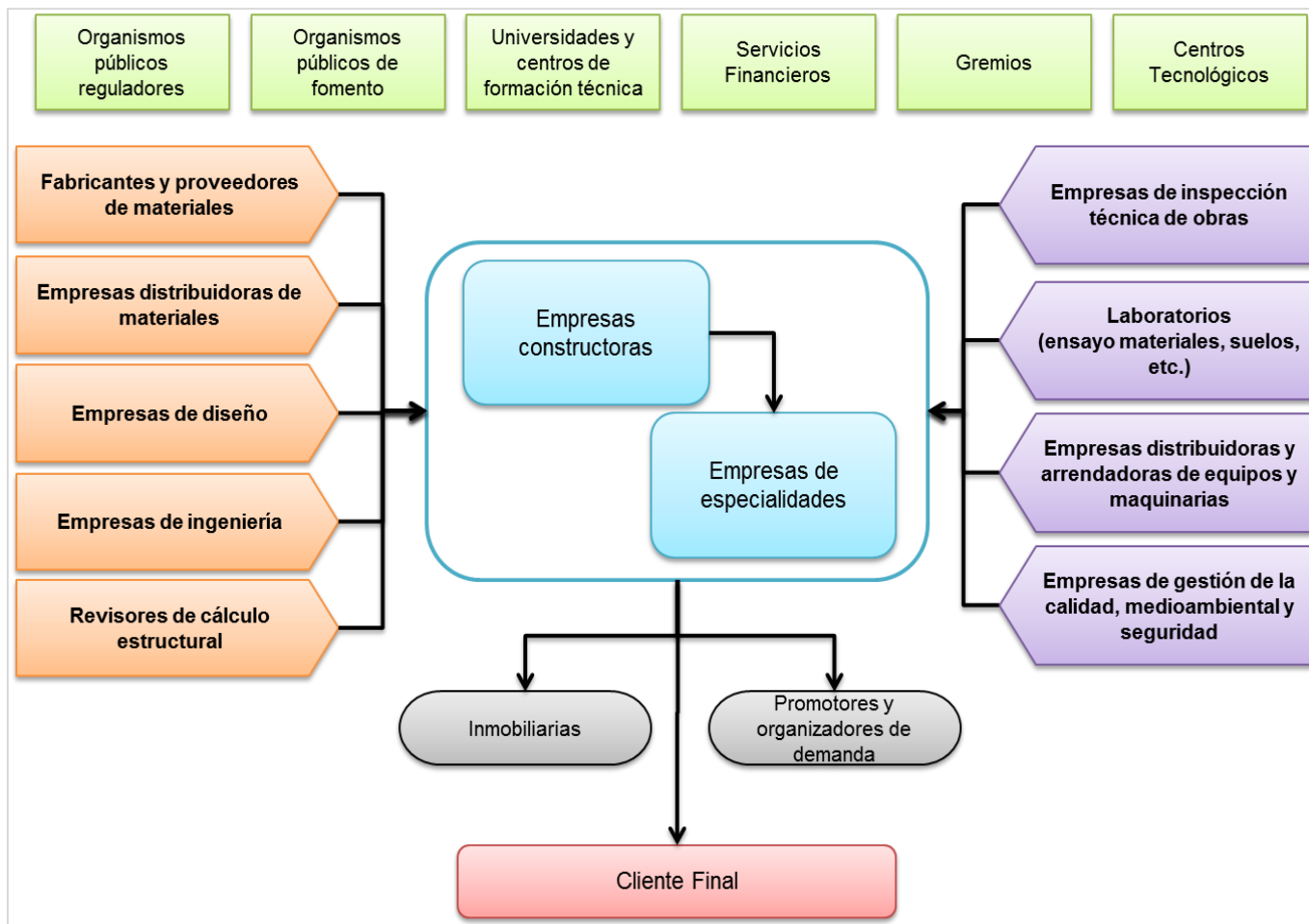
De acuerdo con el análisis realizado por Accenture (empresa de consultoría global)²⁴ para 37 empresas internacionales de alto rendimiento, líderes en el sector de la construcción y la ingeniería a nivel mundial y el cual está soportado en el estudio realizado por *Global Construction Perspectives and Oxford Economics*²⁵ con horizonte 2020, se han definido diferentes modelos operativos y de negocios para participar en un mercado cada vez más exigente y evolucionado como el de la construcción, a partir de la optimización de la cadena de valor (Ver Figura 21) y la diversificación de su cartera. En este sentido, algunas de estas compañías se han diversificado a lo largo de la cadena de valor del negocio, tanto hacia atrás, por medio de la promoción, gestión y financiación de proyectos, como hacia adelante, en el área de los servicios asociados (mantenimiento de infraestructuras y activos, medio ambiente, *facility management*, etc.). De esta forma, han pasado de ser empresas puramente constructoras a convertirse en contratistas de gestión de proyectos, operadoras de infraestructuras y prestadoras de servicios, no sólo en proyectos asociados a edificaciones sino también a obras civiles, sin dejar a un lado su valor diferencial e innovador.

A nivel nacional, este tipo de diversificación también se ha hecho evidente en los modelos de negocio de diferentes empresas del sector, los cuales han optimizando sus actividades a lo largo de la cadena de valor del negocio, desarrollando no sólo proyectos de vivienda, sino de otro tipo de edificaciones (centros comerciales, oficinas, hoteles, cárceles, entre otras) y obras civiles, y estableciendo alianzas estratégicas tanto públicas como privadas en los distintos eslabones de la cadena (gestión de predios, diseño, comercialización, ingeniería, construcción y servicios asociados - gestión de proyectos, posventa, mantenimiento de infraestructuras y equipos, financiación, promoción, etc.-) para incursionar en otros mercados locales y regionales.

²⁴ ROCA, Jordi. Nuevos modelos operativos para el sector de la construcción, construyendo el alto rendimiento. En: Outlook, 2012, no. 1, p. 74-81.

²⁵ GLOBAL CONSTRUCTION PERSPECTIVES and OXFORD ECONOMICS. Global Construction 2020 Report - A global forecast for the construction industry over the next decade to 2020. London, 2011.

Figura 24. Cadena de valor del sector construcción (edificaciones)



Fuente: CORPORACIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO. Estudio de competitividad del sector Construcción. Santiago (Chile), 2008.

Por ejemplo, MARVAL centra sus esfuerzos en el desarrollo de diversos proyectos de construcción (edificaciones y obras civiles) a nivel nacional y latinoamericano, apuntando a un segmento cada vez más amplio de clientes (compradores de vivienda, empresarios, arrendatarios de centros comerciales, etc.), a partir de una gestión eficiente de predios y estructura de costos y por medio de alianzas públicas y privadas en varios sectores de la economía.

AR CONSTRUCCIONES S.A.S., por su parte, ha basado su modelo de negocio en la definición de propuestas de valor innovadoras para la gerencia y desarrollo de proyectos de vivienda y otro tipo de edificaciones como hoteles, oficinas, inmuebles comerciales, entre otras, a partir de la gestión efectiva de predios y alianzas estratégicas.

3.8.3. Tendencias

A nivel nacional e internacional, se han identificado las siguientes tendencias relacionadas con el sector de la construcción:

3.8.3.1. Tercerización y/o esquemas asociativos

De acuerdo con las nuevas perspectivas de la construcción a nivel mundial, el aumento de las oportunidades de crecimiento en diferentes mercados, los nuevos mecanismos de financiación y una demanda de los consumidores en constante cambio, están llevando a las compañías hacia la diversificación, tanto geográfica como de su cartera de productos y servicios²⁶. Es por ello, que buscan desarrollar nuevos modelos operativos más globales y eficientes que cuenten con estructuras de responsabilidad corporativa, abarcando varias unidades de negocio, gestionando de forma global sus recursos, estableciendo procesos estandarizados y centralizados, contando con servicios compartidos globalmente, definiendo centros de excelencia técnica, *networking* y alianzas globales, usando intensivamente el *outsourcing* y poniendo en común su *know-how*.

La diversificación en su cartera, también ha llevado a empresas de alto rendimiento a desarrollar y penetrar nuevos mercados geográficos tanto locales como internacionales, utilizando diferentes esquemas asociativos (*joint ventures*, alianzas público-privadas, asociaciones con proveedores, entre otros) o de tercerización, y encontrando el equilibrio adecuado a la hora de seleccionar las oportunidades para competir de una forma ágil y rentable, entrando y saliendo de los mercados con rapidez pero sin poner en peligro las alianzas tanto tácticas como estratégicas que han ido estableciendo.

²⁶ ROCA, Jordi. Ibíd., p. 57.

En el mercado colombiano por ejemplo, distintas empresas del sector han basado su negocio en la constitución de alianzas estratégicas público - privadas en los diferentes eslabones de la cadena de valor y/o la contratación con terceros de algunos de sus procesos para penetrar en nuevos mercados geográficos y desarrollar diferentes proyectos de construcción que por sí solos no podrían ejecutar, buscando en estas alianzas la minimización de costos y tiempos de fabricación y la mejora de la calidad de los productos.

Con la entrada en vigencia de las concesiones 4G en Colombia, se podrían evidenciar las estrategias de asociación entre diferentes empresas de construcción y el Gobierno Nacional para el desarrollo de obras civiles.

Por su parte, empresas como AMARILO, INACAR, MARVAL, entre otras, han orientado su modelo de negocios hacia la gestión de alianzas que les permitan desarrollar proyectos de gran envergadura de tipo estructural, no sólo para el sector residencial, sino para sectores como el industrial, comercial, hotelero, etc. en diferentes regiones del país.

Por ejemplo, INACAR S.A., orienta su modelo de negocio principalmente hacia la comercialización, gerencia, construcción y gestión post-venta de proyectos inmobiliarios de vivienda, industriales y comerciales (complejos industriales, centros comerciales, oficinas, locales, plantas industriales, etc.), a partir de un modelo de asociación con Gerentes Regionales y alianzas estratégicas público—privadas para el desarrollo de los mismos.

3.8.3.2. Mejoramiento de capacidades de gestión y operación

Las empresas consideradas como de alto rendimiento en el sector de la construcción a nivel mundial no sólo están apuntando a diversificar su mercado, también están siendo conscientes de la necesidad de potencializar sus capacidades de gestión y ejecución para mejorar su productividad y rentabilidad. Para ello, consideran importante gestionar el riesgo y modelizar su rendimiento financiero de forma más eficiente, a partir de una clara vocación por procesos internos optimizados que permitan controlar efectivamente el flujo de dinero, controlar el riesgo operativo y liberar fondos para invertir en nuevos proyectos²⁷.

Igualmente, mediante la industrialización de sus procesos y el empleo de técnicas *Lean Six Sigma* bajo el concepto de *Lean Construction* están garantizando la eficiencia de sus operaciones a lo largo de toda la cadena de valor, apoyándose en nuevas tecnologías, implementando programas de optimización de operaciones, utilizando sistemas de modelización (*Building Information Modeling*, BIM) en sus procesos de diseño, ingeniería y construcción.

²⁷ ROCA, Jordi. *Ibíd.*, p. 57.

Para fortalecer las capacidades de gestión y operación de las empresas constructoras, a nivel nacional e internacional se están desarrollando diferentes eventos que fomentan la eficiencia técnica y promueven estrategias para impulsar la productividad, la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, no sólo de procesos productivos sino de materias primas. A nivel regional se están llevando a cabo eventos como el Encuentro Internacional de Innovación y Avances Tecnológicos Tecnoconstrucción, el Congreso Colombiano de la Construcción, Expoconstrucción y Expodiseño, Expocamacol, Congreso de Construcción Sostenible, Feria Internacional de la Construcción y la Vivienda - Capac Expo Hábitat, Exposición Mundo Vivienda, Feria especializada en Construcción, Arquitectura e Infraestructura - Excon, etc.

En este tipo de eventos se han presentado diferentes desarrollos que podrían servir de referente para el mejoramiento de las capacidades de gestión y operación de empresas del sector de la construcción. Por ejemplo, en Tecnoconstrucción 2014²⁸ se presentaron temas relacionados con arquitectura dinámica (rascacielos y edificios que se mueven para aprovechar la energía del viento y cuya forma cambia constantemente, donde se incluye una cuarta dimensión en la arquitectura: el tiempo), casa molecule (estereoestructura con tubos de aluminio de 30 centímetros y un novedoso sistema de encastrado en el nudo, que permiten ser armada y desarmada en cualquier condición climática y tipo de suelo), concreto traslúcido (cuenta con tecnología ilum, aditivo que permite el paso de la luz y mejora algunas importantes características mecánicas del concreto), la fibra de carbono en la construcción, nanotecnología en materiales y procesos de construcción, ERP con todos los procesos de la industria (Enkontrol), entre otros.

3.8.3.3. Gestión de proveedores

A nivel internacional las empresas de alto rendimiento están reinventando y fortaleciendo sus relaciones con proveedores y apostándole a la innovación de materias primas para asegurar la alineación de la cadena de suministro con su modelo operacional, minimizando costos, impulsando la calidad y reduciendo tiempos de fabricación²⁹.

No obstante, y de acuerdo con la experiencia de la organización, a nivel nacional los proveedores de servicios asociados (contratistas) están presentando falencias en la gestión y aseguramiento de calidad de sus procesos, lo cual ha venido entorpeciendo y ralentizando la operación de diferentes empresas del sector.

²⁸ TECNOCONSTRUCCIÓN 2014. ENCUENTRO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN Y AVANCES TECNOLÓGICOS. (5-7, noviembre, 2014: Cali, Colombia). Memorias. Cali: Cámara Colombiana de la Construcción, 2014.

²⁹ ROCA, Jordi. Op. Cit., p. 57.

3.8.3.4. Mercado Laboral en función de la Gestión de Conocimiento

Para obtener un modelo de operaciones ágil, eficiente y bien equilibrado entre la eficiencia centralizada y el emprendimiento innovador, las empresas de alto rendimiento a nivel mundial están apostando por el desarrollo y mantenimiento de un talento humano altamente preparado, competitivo y global que soporte y dinamice sus estrategias de productividad, crecimiento y sostenibilidad, y por una gestión del conocimiento que garantice la implementación de las mejores prácticas en toda la organización.

A nivel nacional, diferentes instituciones de educación media, técnica y superior, tanto públicas como privadas, han ofertado en los últimos años programas académicos orientados hacia el mejoramiento de las competencias y las habilidades de los colombianos en áreas relacionadas con ingeniería, arquitectura, urbanismo, construcción, gestión de proyectos, obras civiles y afines, otorgando títulos en nivel técnico, tecnológico, profesional, especialización, maestría y doctorado. Más recientemente se está incluyendo dentro esta oferta académica (pregrado, especializaciones y maestrías) conceptos y programas asociados a construcción sostenible³⁰.

3.8.3.5. Megaproyectos

A partir de los nuevos modelos operativos que se están planteando a nivel mundial para el sector de la construcción, se visualiza la tendencia hacia la globalización de la urbanización, la renovación de las infraestructuras y el desarrollo de «mega ciudades», estimando que en una década se duplicará la actividad constructora en los mercados emergentes de Asia, Latinoamérica, Oriente Próximo, África y Europa del Este.

En Colombia particularmente, se ha evidenciado la construcción de proyectos de gran envergadura en los cuales se han unido los esfuerzos de diversas empresas para lograr un producto final que contribuya al ordenamiento de las ciudades y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Proyectos que han sido planificados buscando que sus habitantes encuentren en ellos los bienes y servicios necesarios en su vida cotidiana, logrando minimizar las necesidades de desplazamiento. Igualmente, estos proyectos han comprendido la creación de diferentes programas en el marco de la responsabilidad social empresarial.

En Bogotá por ejemplo, se han venido gestando proyectos como "La Felicidad" y "Ciudad Verde" como macro proyectos autosuficientes...véase Anexo F...

³⁰ CONSEJO COLOMBIANO DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE. Información para estudiantes. Programas académicos de arquitectura y medio ambiente [en Línea]. [Citado en 13 de Junio de 2015]. Disponible en: <http://www.cccs.org.co/phocadownload/descargas/2011-06-03%20Programas_academicos.pdf>.

Por otra parte, proyectos de gran envergadura relacionados con rascacielos se han convertido en una solución a la escasez de espacios para construir y una muestra de desarrollo económico y modernización de las ciudades. En Latinoamérica, por ejemplo, ciudades como Santiago de Chile, Buenos Aires, Ciudad de México, Panamá, Bogotá, Lima y Sao Paulo han decidido invertir en este tipo de construcciones...véase Anexo F...

3.8.3.6. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

La incorporación de tecnologías de la información y comunicación al ámbito de la construcción está definiendo la capacidad de las organizaciones para hacer más eficientes sus procesos de construcción y por ende, mejorar su productividad. En este sentido, a nivel internacional está surgiendo el término *Lean Construction*³¹, el cual apunta hacia el uso constante de tecnologías innovadoras, programas de optimización de operaciones y sistemas de modelización - *Building Information Modeling*, *BIM* en procesos de ingeniería y construcción³².

La dinámica misma del mercado de la construcción, en donde los clientes cada vez son más exigentes en términos de entornos sostenibles, eficiencia energética, tecnologías innovadoras, diseños multifuncionales y de vanguardia y alta calidad, ha llevado a que los participantes del sector enfoquen sus esfuerzos hacia la investigación, desarrollo e innovación no sólo de técnicas para mejorar sus procesos constructivos sino de herramientas que permitan innovar en términos de diseño y materiales³³.

3.9. ANÁLISIS DEL MERCADO

Este análisis de mercado se basa en los informes generados por Galería Inmobiliaria, entidad que en Colombia se encarga de monitorear al detalle la dinámica de la oferta y la demanda de vivienda, precisando inventarios, rotaciones y tendencias en general de la actividad constructiva, incluido el análisis de la colocación de créditos de vivienda por ser determinante en la dinámica de la actividad edificadora.

³¹ PORTAFOLIO. 'Lean Construction' va en 18 empresas. [En línea]. Mayo 21 de 2015 [citado en 13 de junio de 2015]. Disponible en: < <http://www.portafolio.co/negocios/lean-construction-colombia>>.

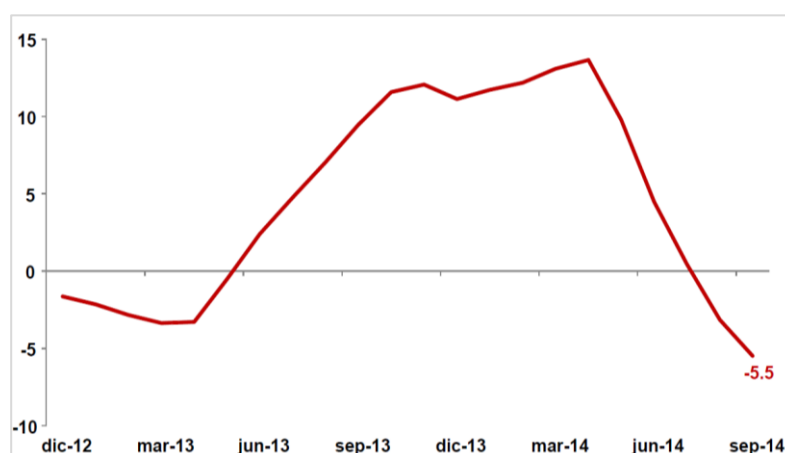
³² GRAPHISOFT. Acerca de BIM [en línea]. [Citado en 13 de junio de 2015]. Disponible en < http://www.graphisoft.es/archicad/open_bim/about_bim/>.

³³ CONGRESO COLOMBIANO DE LA CONSTRUCCIÓN. La innovación en el sector de la construcción: Una estrategia integral para la competitividad. (Julio, 2014: Cartagena, Colombia). Memorias. Cartagena: Cámara Colombiana de la Construcción, 2014.

3.9.1. Dinámica de las ventas de vivienda nueva en Colombia

Según los estudios realizados por La Galería Inmobiliaria³⁴, las ventas de vivienda en las 6 principales ciudades del país desde Marzo de 2014 ha venido mostrando una tendencia a la baja, mostrando una desaceleración al punto que a cierre del mes de Septiembre de 2014 decrecieron en un 5,5 %. Esta desaceleración se verá reflejada en el corto y mediano plazo en los metros cuadrados en construcción, pues en Colombia primero se vende y después se construye.

Figura 25. Variación en las ventas de vivienda nueva en las seis principales ciudades del país (acumulado de 12 meses del índice real)



Fuente: LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Octubre de 2014. Informes mensuales.

Esto se ve reflejado en un aumento en el indicador de rotaciones de vivienda nueva en todas las ciudades del país, el cual se calcula considerando las unidades en oferta versus la velocidad en ventas, por ejemplo Bucaramanga que tenía una rotación en vivienda diferente a Interés Social de 10,4 meses, pasó a 25,4 meses³⁵.

³⁴ LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Octubre de 2014. Informes mensuales.

³⁵ Ibíd.

3.9.2. Dinámica de las ventas de vivienda nueva por ciudades

Según informe presentado por Galería Inmobiliaria en el mes de Junio de 2015³⁶, se evidencia una desaceleración en la venta de vivienda Nueva (diferentes de Viviendas de Interés Social), comparando el primer semestre de 2015 contra el mismo periodo de 2.014, presentando una disminución del 5,5% en millones de pesos vendidos. Al realizar un análisis por ciudades se encuentra que las ciudades que más han disminuido su dinámica de ventas contabilizadas en millones de pesos son: Santa Marta (-35,9%), Bucaramanga (-34,4%) y Villavicencio (-15,0%), estas ciudades venían con una buena dinámica y fenómenos como la terminación de los subsidios sobre las tasas de interés Frech, la posible saturación de algunos mercados, la incertidumbre con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bucaramanga y las consecuencias del impacto de la caída de los precios internacionales del petróleo, que afectan de manera directa a ciudades como Bucaramanga y Villavicencio (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Comparativo ventas de vivienda nueva NO VIS por ciudad primer semestre (2015 Vs 2014)

Ciudad	I Semestre 2015			I Semestre 2014			Var %		
	Un	Millones	M2 (")	Un	Millones	M2 (")	Un	Millones	M2 (")
Bogota	6.453	\$ 2.363.456	512.622	6.933	\$ 2.501.264	561.049	-6,9%	-5,5%	-8,6%
Mun. Aledaños Bogotá	2.718	\$ 716.274	239.495	2.103	\$ 617.458	207.138	29,2%	16,0%	15,6%
Bogotá y Mpios Aledaños	9.171	\$ 3.079.730	752.117	9.036	\$ 3.118.722	768.187	1,5%	-1,3%	-2,1%
Medellín	6.494	\$ 1.542.353	496.818	5.829	\$ 1.363.431	456.457	11,4%	13,1%	8,8%
Cali	2.337	\$ 540.081	219.318	2.317	\$ 522.086	226.205	0,9%	3,4%	-3,0%
Bucaramanga	2.090	\$ 468.957	149.040	3.397	\$ 714.417	248.325	-38,5%	-34,4%	-40,0%
Barranquilla	2.360	\$ 713.851	221.981	2.349	\$ 719.348	234.528	0,5%	-0,8%	-5,3%
Cartagena	1.375	\$ 521.312	136.787	1.304	\$ 487.430	141.067	5,4%	7,0%	-3,0%
Santa Marta	678	\$ 218.695	62.298	934	\$ 341.350	94.215	-27,4%	-35,9%	-33,9%
Villavicencio	651	\$ 184.546	65.329	955	\$ 217.160	89.976	-31,8%	-15,0%	-27,4%
Campestre	934	\$ 206.595	81.275	597	\$ 152.235	52.682	56,4%	35,7%	54,3%
Subtotal	26.090	\$ 7.476.120	2.184.962	26.718	\$ 7.636.179	2.311.642	-2,4%	-2,1%	-5,5%

Fuente: LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Julio de 2015. Informe mensuales.

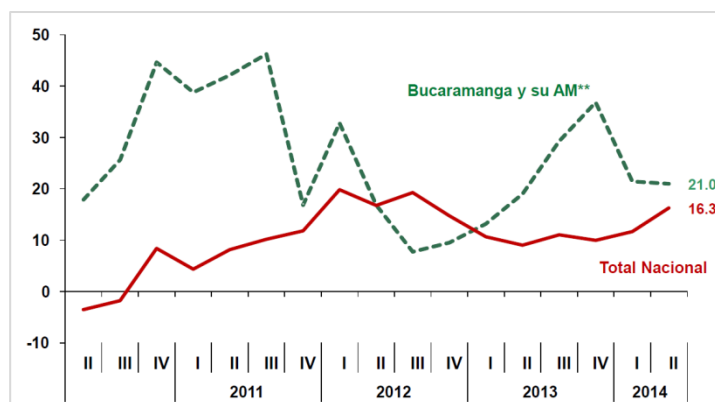
Se observa en la tabla anterior que las ciudades que presentaron mejor dinámica de ventas son: Medellín (13,1%) y (Cartagena (7,0%) y en general la Vivienda Campestre de las principales ciudades que crece al (35,7%).

³⁶ LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Julio de 2015. Informes mensuales.

3.9.3. Metros cuadrados en proceso de construcción

Históricamente la construcción en Santander, en lo que refiere a metros cuadrados en proceso de construcción, ha crecido por encima del país y, especialmente en los últimos dos años, ha tenido un aumento significativo con un crecimiento actual del 21%, mientras que el país crece al 16,3%, como se muestra en la Figura 26. Lo anterior podrá afectarse en el mediano y largo plazo por cuenta de la desaceleración en las nuevas ventas.

Figura 26. Metros Cuadrados en Proceso de Construcción en Bucaramanga-AM Vs Total Nacional

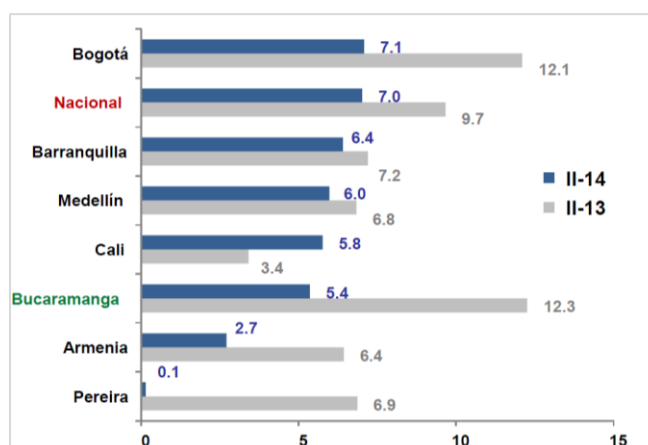


Fuente: GRUPO DAVIVIENDA. Informe del sector de edificaciones. Octubre de 2014. Estudios Económicos.

3.9.4. Dinámica de los precios de vivienda nueva a nivel nacional

En general, en el país los crecimientos en los precios de la vivienda vienen moderándose, pues llevaba varios años con unos crecimientos bastante altos, por ejemplo en Bucaramanga en el 2013 los precios crecían al 12,3% y en el 2014 crecieron al 5,4%. La única ciudad del país donde los precios de vivienda nueva están creciendo es Cali al 5,8% lo cual se explica por los bajos crecimientos de los años anteriores, por ejemplo en el 2013 solo creció al 3,4%. (Ver Figura 27).

Figura 27. Variación de precios de vivienda nueva por ciudades frente al trimestre del año anterior (II Trimestre de 2014 Vs II Trimestre de 2013)

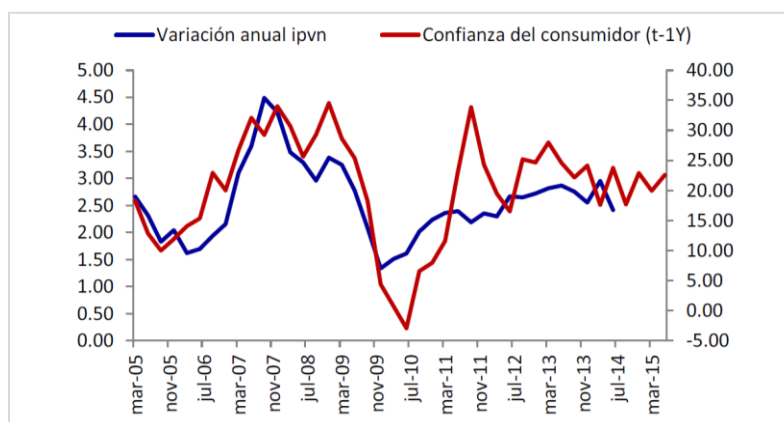


Fuente: GRUPO DAVIVIENDA. Informe del sector de edificaciones. Octubre de 2014. Estudios Económicos.

Por su parte, el DANE y Bancolombia³⁷ confirman la correlación existente entre el índice de confianza del consumidor y el nivel de precios de la vivienda nueva, teniendo la premisa de desfazar el índice de confianza un año menos con respecto a los precios, por considerar que la respuesta no es inmediata y la ratifica mediante esta gráfica realizada desde Marzo de 2005 hasta el segundo trimestre de 2014, proyectando que el aumento en el nivel de los precios de la vivienda nueva se moderará y seguramente no habrá en el 2015 grandes altibajos.

³⁷ GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

Figura 28. Variación Porcentual Anual en los Precios de Vivienda Nueva Vs Índice de Confianza del Consumidor (t-1 año)



Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

3.9.5. Incidencia en los precios de materias primas de la construcción

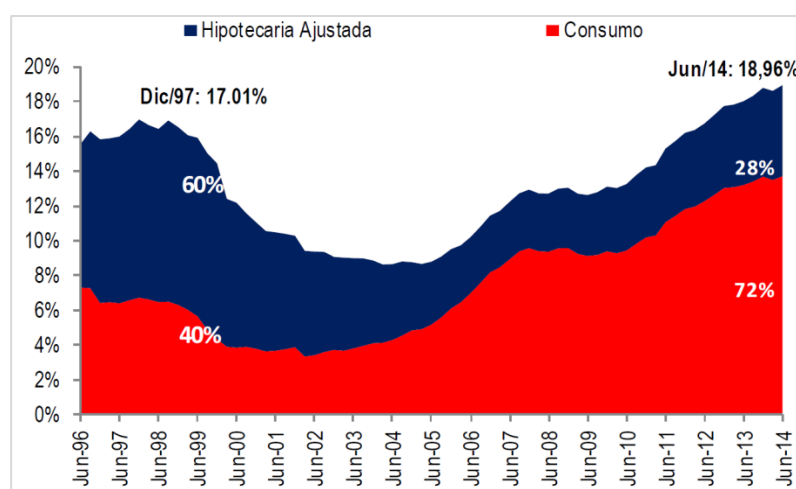
La construcción de las obras 4G seguramente tendrá un efecto en el aumento del precio de insumos como el acero y el cemento, debido a alta demanda y el aumento en el precio de las materias primas importadas, especialmente en acabados que en buena medida son importados, por cuenta de la devaluación del peso colombiano frente al dólar.

3.9.6. Crecimientos de créditos de consumo e hipotecarios

La compra de vivienda depende del nivel de endeudamiento total de los hogares y lo que se ha visto en los últimos años es que la deuda ha aumentado como proporción del PIB pasando del 17,00% en Diciembre de 1997 a 18,96% en Junio de 2014 y de esta deuda, el 72% del endeudamiento corresponde a créditos de consumo, en los cuales se ha visto aumentar el plazo para los pagos y tan sólo el 28% es dedicado a créditos de vivienda³⁸. Por lo anterior se hace necesario que se disminuya la cartera de consumo para que se pueda lograr un incremento importante en la cartera de vivienda.

³⁸ GRUPO BANCOLOMBIA. Análisis Económico. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; Octubre de 2014. Informes mensuales.

Figura 29. Cartera de Consumo y Vivienda como Porcentaje del PIB a precios constantes de 2005 (Junio 1996 – Junio 2014)



Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. Análisis Económico. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; Octubre de 2014. Informes mensuales.

3.9.7. Cambios en el panorama de construcción en Colombia

El panorama del sector constructor de edificaciones ha venido cambiando en los últimos años, dando un vuelco hacia nuevos modelos de negocios en el cual aparecen nuevas empresas internacionales como son el Grupo Poma de Centro América, el grupo Prodigy Network de España, Parque Arauco de Chile, entre otras y otras empresas Colombianas como Chaid Neme que construirá 2 edificios de hasta 56 pisos en el centro de Bogotá, el banquero Luis Carlos Sarmiento Angulo que proyecta realizar el Edén Centro Comercial el más grande de Colombia con una inversión de un billón de pesos, Aldea Proyectos S.A. que promueve el proyecto América Centro de Negocios ubicado en la carrera Séptima con 116 en Bogotá cuyo costo es de 1,1 billones de pesos³⁹.

Todos ellos proyectan realizar ambiciosos proyectos a nivel de hotelería, centros comerciales, centros empresariales y vivienda en menor nivel, rompiendo las cifras que se venían trabajando a nivel de financiación, teniendo que recurrir a fondos de inversión como mecanismo de apalancamiento para desarrollar estas megas obras, pues las cifras que manejan ya no es posible obtenerlas solo con crédito bancario.

³⁹ PORTAFOLIO. Lanza megaproyecto de oficinas por \$ 1,1 billones [en línea]. Agosto 5 de 2014. [Citado en 18 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/lanzan-megaproyecto-oficinas-11-billones>>.

3.10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con la experiencia del autor y del equipo directivo de Fénix Construcciones, se observa que en el sector de la construcción diversas empresas han definido su modelo de negocios a partir de una combinación particular de diferentes bloques del modelo CANVAS con el fin de lograr rentabilidad, crecimiento y/o eficiencia. Como parte del análisis de la competencia de la organización, se deducen algunos modelos de negocio con base en el análisis de varios elementos de operación de algunas empresas del sector, de la información que cada una de ellas publica en medios de consulta pública, de las averiguaciones que se realizaron con algunos gerentes de bancos, del conocimiento basado en la experiencia de Fénix Construcciones S.A., y de la información financiera suministrada por AFINE⁴⁰ frente a estructura de costos e ingresos, considerando que éstos normalmente no son divulgados e incluso no han sido contruidos formalmente con la metodología del lienzo CANVAS.

AMARILO S.A.S. por ejemplo, orienta su modelo hacia la gestión de alianzas y predios, así como a la gerencia, promoción, comercialización de proyectos, además de contar con recursos claves como banco de tierras y centro de acabados con simulador virtual, y diferentes canales de comunicación y promoción (revista digital, pagos en línea, buscador de vivienda, salas de ventas institucionales, redes sociales, etc.). Su proceso constructivo totalmente tercerizado con fuertes interventorías internas. Su portafolio de productos es diverso, contando con proyectos de vivienda, centros comerciales, oficinas y bodegas, como se puede observar en la Figura 30.

Por otra parte, **INACAR S.A.**, orienta su modelo de negocio principalmente hacia la comercialización, gerencia, construcción y gestión post-venta de proyectos inmobiliarios de vivienda, industriales y comerciales (complejos industriales, centros comerciales, oficinas, locales, plantas industriales, etc.), a partir de un modelo de asociación con Gerentes Regionales en los cuales delega plenamente la responsabilidad de la respectiva regional y alianzas estratégicas público—privadas para el desarrollo de los mismos. (Ver Figura 31).

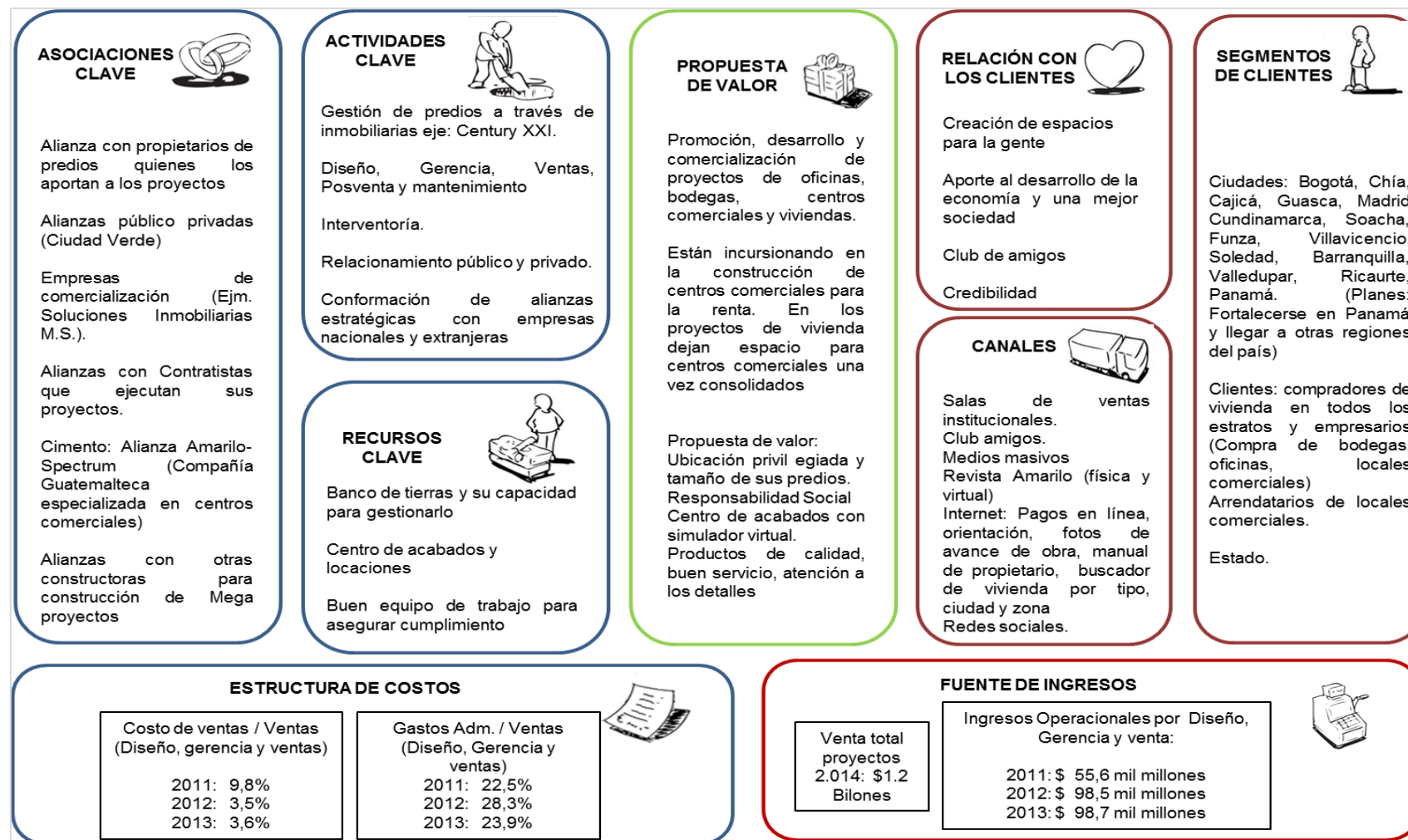
Asimismo, la **Constructora CAPITAL S.A.S.** encauza su modelo de negocio hacia el desarrollo de toda la cadena de valor (gestión de predios, diseño, comercialización, construcción y gestión de post-venta) de proyectos de vivienda para todos los estratos socio-económicos de Medellín y Bogotá (su foco de mercado). Esta compañía es Administrada en cada una de las dos regionales en las cuales opera de manera independiente. Para ello, cuenta con el Gerencia, apalancamiento financiero y el equipo de trabajo independiente. (Ver Figura 32).

⁴⁰ Estudios Económicos Empresariales. Op. Cit., p. 37.

MARVAL por su parte, cuenta con un modelo de negocio más equilibrado en los diferentes bloques del lienzo CANVAS, ya que centra sus esfuerzos en el desarrollo de diversos proyectos de construcción (edificaciones y obras civiles) a nivel nacional y latinoamericano, apuntando a un segmento cada vez más amplio de clientes (compradores de vivienda, empresarios, arrendatarios de centros comerciales, etc.) por medio de sus canales de comunicación y publicidad (show room, club amigos, revista digital, entre otros) y a partir de una gestión eficiente de predios, estructura de costos y alianzas públicas y privadas en varios sectores de la economía. (Ver Figura 33).

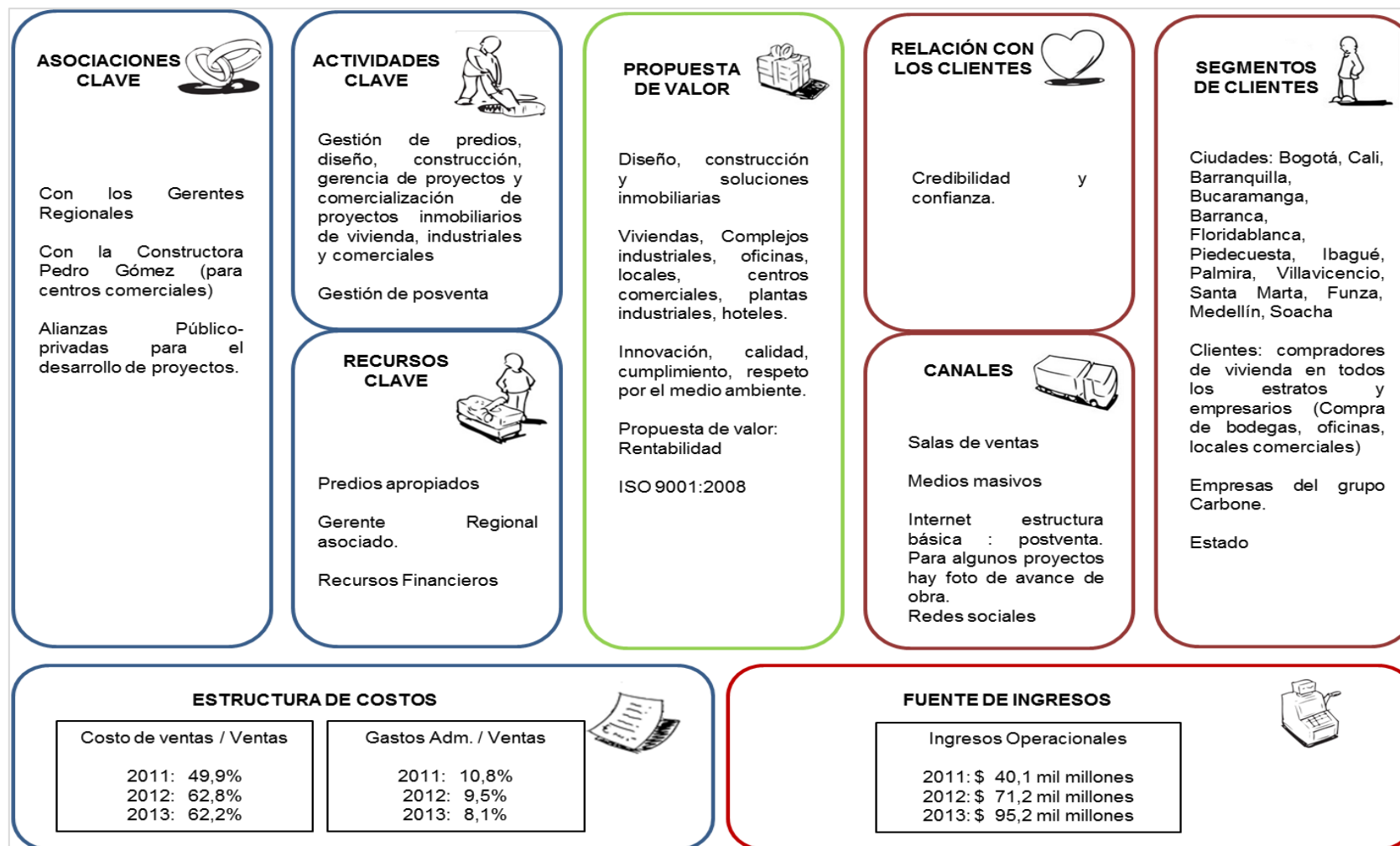
Por otro lado, **AR CONSTRUCCIONES S.A.S.** ha basado su modelo de negocio en la definición de propuestas de valor innovadoras para la gerencia y desarrollo de proyectos de vivienda y otro tipo de edificaciones como hoteles, oficinas, inmuebles comerciales, entre otras, a partir de la gestión efectiva de predios y alianzas estratégicas, que le permiten incluso desarrollar proyectos de edificaciones de manera integral para terceros. Igualmente, ejecuta actividades de tipo inmobiliario a través de venta y arriendo de inmuebles por consignación. Cuenta con una clara estrategia de responsabilidad social empresarial sustentada en el desarrollo de programas sociales con sus clientes y trabajadores a través de la fundación “AR FUNDACIÓN”, como se puede observar en la Figura 34.

Figura 30. Modelo de negocio actual AMARILO S.A.S.



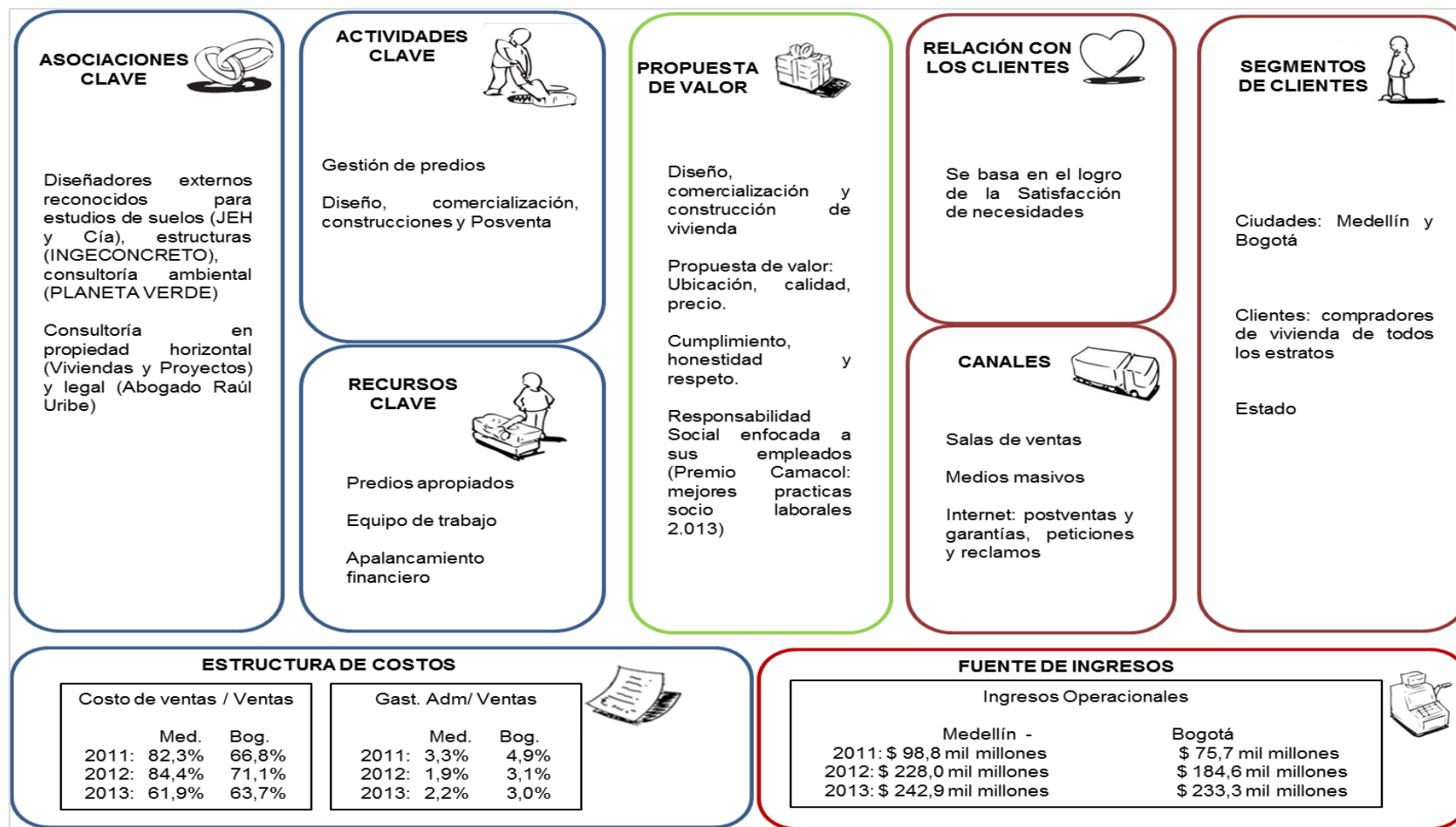
Fuente: Autor

Figura 31. Modelo de negocio actual INACAR S.A.



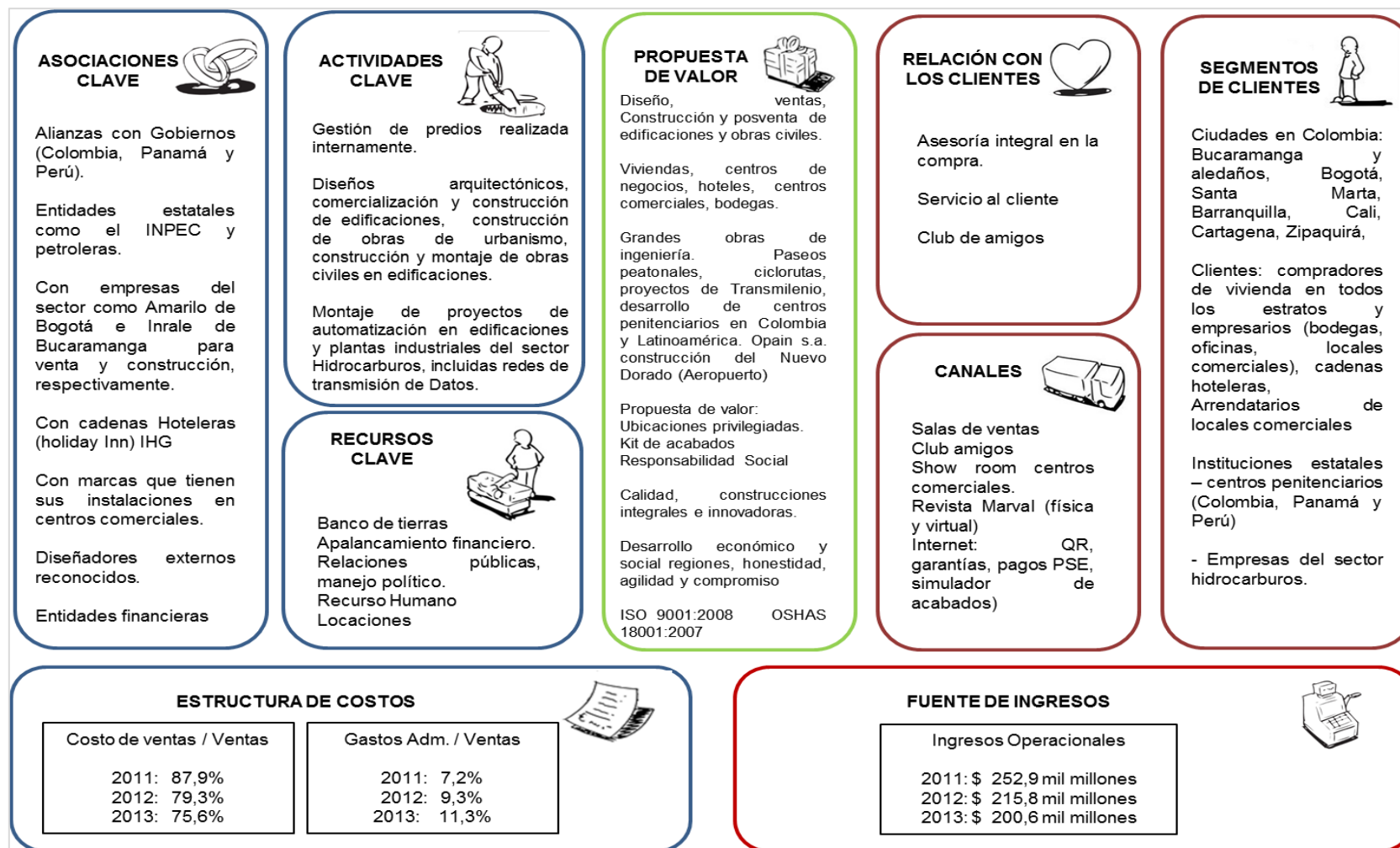
Fuente: Autor

Figura 32. Modelo de negocio actual CONSTRUCTORA CAPITAL S.A.S.



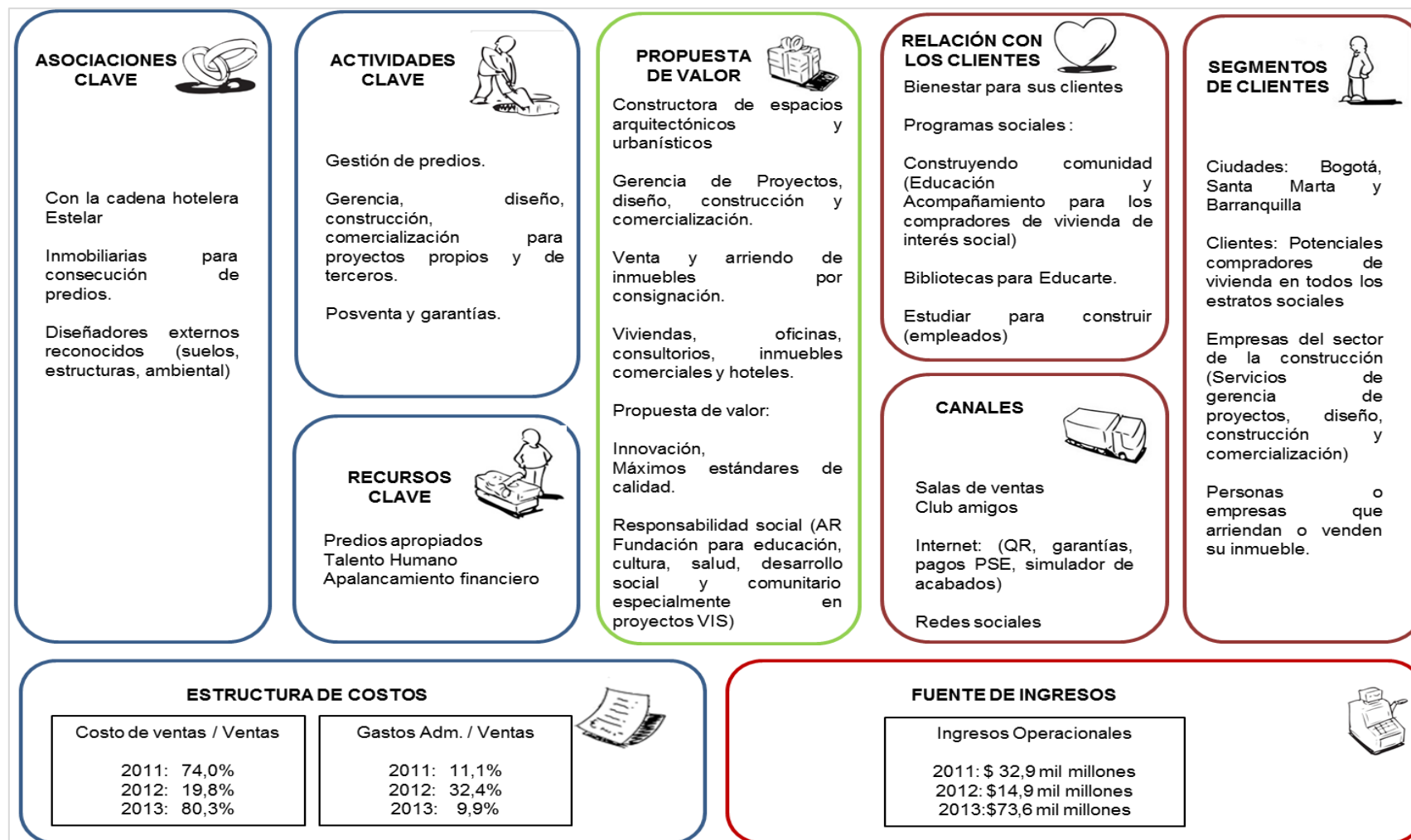
Fuente: Autor

Figura 33. Modelo de negocio actual MARVAL



Fuente: Autor

Figura 34. Modelo de negocio actual AR CONSTRUCCIONES S.A.S.



Fuente: Autor

Como se puede observar, los modelos de negocio de estas empresas, aunque cuentan con un enfoque diferente, son exitosos en el sector, bien sea porque apuntan a diferentes segmentos del mercado, cuentan con propuestas de valor innovadoras, llegan a sus clientes a través de diversas estrategias y/o canales o sus actividades y/o recursos clave son diferentes. No obstante, se evidencia que las alianzas estratégicas han constituido un punto de partida no sólo para diversificar cartera de proyectos, sino también para penetrar mercados geográficos.

3.11. ANÁLISIS DOFA

A través de varias sesiones de trabajo de tipo colaborativo y participativo realizadas con los diferentes líderes de procesos de Fénix Construcciones a nivel de Gerencias, Direcciones, Coordinaciones y Accionistas, se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en el funcionamiento de la organización y se analiza el impacto o grado de incidencia que cada una representa para la compañía y que condicionan sus estrategias en el corto, mediano y largo plazo y su sostenibilidad en el tiempo.

Como parte de la consolidación del diagnóstico estratégico de la organización, se identifican y priorizan las variables de mayor impacto a fin de construir la Matriz DOFA (Ver Tabla 4) que fundamenta la definición de estrategias de la compañía, objetivo general del presente trabajo de aplicación... véase Anexo G...

Tabla 4. Matriz DOFA Fénix Construcciones S.A.

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	La estrategia comercial de la organización, fundamentada en el uso de diferentes herramientas publicitarias de mercadeo y venta, han logrado posicionar a Fénix Construcciones en el mercado y le ha permitido lograr rápidamente el punto de equilibrio de los proyectos de la organización.	- No se cuenta con una proyección de metas de ventas a mediano y largo plazo, tanto en la sede principal como en la regional. - No se tiene una planeación de corto, mediano y largo plazo para la adquisición de predios que asegure el flujo de ingresos de la organización.
	Cada proyecto de la organización atiende a un concepto claro e innovador que lo diferencia en el mercado y que soporta firmemente las estrategias comerciales y la imagen de la compañía.	- La organización no cuenta con una planeación integral de los proyectos que incluya todas las fases y áreas de conocimiento. - Existen problemas de comunicación entre los diferentes niveles, áreas y procesos de la organización, lo cual obstaculiza la dinámica de sostenibilidad y crecimiento empresarial.
	Los diseños de Fénix Construcciones se destacan por modernos y novedosos, estableciendo tendencias en el mercado.	Falencias en la entrega de proyectos (tiempos de entrega y calidad en la instalación de acabados) afectan negativamente la imagen de la organización, repercuten en la posibilidad de dinamizar las re-ventas y le resta atractivo al plan de referidos "Club Amigos Fénix"
	La sinergia del área de diseño con el área comercial le ha permitido a la organización plantear diseños que atiendan a los gustos y necesidades del cliente.	No se cuenta con el nivel de detalle que se requiere para orientar de forma adecuada a los procesos comercial, compras y construcción, ni con la oportunidad requerida, lo cual ha llevado a la generación de reprocesos y atrasos en el desarrollo del proyecto.
	El desarrollo de proyectos de gran formato y con altos estándares a nivel de ingeniería, le han permitido a la organización ganar posicionamiento en el mercado.	- Falta de controles efectivos por parte de los coordinadores de obra para asegurar la calidad del producto y cumplir con la programación del proyecto, lo que genera reprocesos, sobrecostos e insatisfacción por parte de los clientes. - No se cuenta con un proceso de contratación eficiente y efectiva que permita soportar el proceso constructivo para lograr el cumplimiento de los niveles de calidad, costos y tiempos requeridos.
	Versatilidad del equipo para afrontar retos en materia constructiva (estructuras), adaptándose a diseños no convencionales.	- Falta mayor control a los proveedores en términos de calidad y tiempos de entrega de los insumos que proporcionan a la organización (generalmente en materiales importados). - La información generada desde control técnico no se aprovecha en los procesos para el análisis y toma de decisiones que conduzca a mejores resultados.
	Incorporación de estrategias de integración hacia atrás, en lo que refiere a la fabricación de su propio concreto y la utilización de su propia maquinaria, equipo y flota de transporte.	- No está sincronizado el tema de garantías de ley con las garantías de contratación de la empresa. La compañía está asumiendo las pérdidas y los reprocesos de los contratistas, por cuenta de este desfase. - No se cuenta con información completa, real y adecuada, que permita analizar la situación financiera de la organización para tomar decisiones de manera oportuna.
	Se cuenta con un software propio denominado IntraFénix para integrar y gestionar todos los procesos de la organización a la medida de sus necesidades.	No se plantean herramientas para el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones en temas financieros, presupuestarios y tributarios (análisis financiero, presupuesto general de la compañía, etc.). La compañía se concentra en el registro de costos y gastos pensando en el valor de los tributos en el corto plazo.

Tabla 4. (Continuación)

FACTORES EXTERNOS	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Teniendo en cuenta las proyecciones plasmadas por el gobierno nacional, resultan favorables las condiciones de mercado en términos de un aumento de la demanda de soluciones de vivienda tipo VIS y VIP concentrada en los estratos 1, 2 y 3 que puedan incrementar las ventas de mediano plazo enmarcadas en el cuatrenio 2015-2018 previstos en el Plan Nacional de Desarrollo en las regiones de mayor concentración de este tipo de población (Medellín, Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Manizales, Montería, Villavicencio, Pasto, Cúcuta, Cali, Pereira, Bucaramanga y Ibagué).	La tendencia al alza de las tasas de interés hipotecario afecta las ventas de vivienda ya que restringe el acceso al crédito de forma más económica, lo que no permite que más compradores estén en capacidad de efectuar el cierre financiero. Lo cual puede incidir negativamente en las ventas de la compañía. Además la eliminación de los subsidios del Gobierno a la tasa de interés para las clases medias (Frech) afecta directamente la dinámica de ventas.
	Las disposiciones que en materia de expansión urbana establecen los municipios de Bucaramanga, Girón y Floridablanca, amplían las alternativas que tiene Fénix para encontrar terrenos que permitan desarrollar su proyectos constructivos, principalmente en las nuevas centralidades periféricas del área metropolitana de Bucaramanga: Valle de Río Frío, Valle de Menzulí, Valle de Guatiguará y Mesa de Ruitoque.	La revaluación del dólar implicaría un aumento en los costos de materiales de construcción, impactando negativamente a la compañía en la medida que no se realicen las provisiones necesarias para mitigar este efecto.
	La posibilidad de que la tendencia de la tasa de desempleo se mantenga a la baja y la informalidad se reduzca favorece las expectativas de los compradores de vivienda en el país, lo que puede fortalecer la dinámica de la demanda de vivienda.	Se prevé es una disminución de los inversionistas de finca raíz que está directamente con el sector del petróleo. Lo cual se verá reflejado principalmente en proyectos de construcción de los estratos 4, 5 y 6 del área metropolitana de Bucaramanga y Bogotá, el cual conforma el mercado objetivo de la compañía.
	La dinámica del mercado de la construcción ha llevado a que macroproyectos autosuficientes sean una alternativa llamativa para los potenciales compradores de vivienda por cuanto les permite contar con zonas verdes y recreativas, y productos y servicios básicos prácticamente sin salir de casa.	- El índice de confianza de los consumidores tiene incidencia directa sobre la compra de finca raíz, por lo tanto la tendencia a la baja de este indicador permite concluir que la compra de vivienda disminuirá en los próximos meses, afectando a la organización negativamente. - El control de la inflación podría llegar a exigir un incremento de las tasas de interés que se espera sea leve, afectando también las de crédito hipotecario, lo cual afectaría las ventas de la organización restringe el acceso al crédito de vivienda.
	La implementación de sistemas constructivos innovadores, eficientes y sostenibles podría representar para Fénix Construcciones una oportunidad para mejorar su eficiencia técnica y operativa, minimizando costos y tiempos de fabricación.	La dinámica de las ventas de vivienda indica que la competencia en el sector es alta, considerando la gran cantidad de lanzamientos de vivienda nueva y de unidades iniciadas en los últimos meses, lo cual podría afectar las estrategias de crecimiento de la organización.
	El conocimiento, análisis y estudio a profundidad de las herramientas y desarrollos que en materia de construcción se están adelantando y están siendo expuestas en ferias y eventos a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en tendencias, le permitiría a la organización ampliar su panorama para la innovación, operación y gestión eficiente de sus procesos.	- El déficit fiscal que tiene el actual Gobierno generó la reforma tributaria del 2.014 y prepara una nueva reforma para el 2.015, esto significa más impuestos para las personas y para las empresas lo cual desestimula la inversión y la creación de empresas, pudiendo impactar el crecimiento y la capacidad de compra. - La devaluación del peso frente al dólar, genera encarecimiento de los insumos de construcción, los cuales tienen un alto componente importado.
	A nivel internacional las empresas de alto rendimiento están reinventando y fortaleciendo sus relaciones con proveedores y apostándole a la innovación de materias primas para asegurar la alineación de la cadena de suministro con su modelo operacional, minimizando costos, impulsando la calidad y reduciendo tiempos de fabricación.	- A nivel nacional los proveedores de servicios asociados (contratistas) están presentando falencias en la gestión y aseguramiento de calidad de sus procesos, lo cual ha venido entorpeciendo y ralentizando la operación de diferentes empresas del sector. - Nuevos competidores nacionales e internacionales de gran tamaño han ingresado a competir en el sector de la construcción, lo cual representa un gran reto para la organización.

Fuente: Autor

4. DESARROLLO ESTRATÉGICO

En el desarrollo estratégico de Fénix Construcciones S.A. se cuenta con la participación activa de los líderes de los diferentes procesos y algunos accionistas, quienes a través de la realización de múltiples sesiones de trabajo, y basados en el diagnóstico organizacional presentado en capítulos anteriores, llevan a cabo el siguiente despliegue estratégico donde se sientan las bases para la creación y consolidación del Grupo Empresarial Fénix y se definen las estrategias de la compañía que se encargará de la consolidación de la unidad de negocio Edificaciones. Con base en esta definición, se replantean las directrices estratégicas (filosofía organizacional) de la compañía actual (Fénix Construcciones S.A.) y se reestructura su modelo de negocio fundamentado en la herramienta de gestión Lienzo Canvas, por medio de un trabajo conjunto y participativo del equipo directivo de la organización.

4.1. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL FÉNIX

Con base en un análisis de la cadena de valor interna y modelo de negocio actual de Fénix Construcciones, así como en una revisión general de diferentes tipos de estrategias expuestas por diversos autores como Porter⁴¹, Ansoff⁴², Ohmae⁴³ y Serna⁴⁴, el equipo directivo de la compañía, en un trabajo colaborativo y participativo, y liderado por el autor del presente trabajo de aplicación, expone sus expectativas frente a lo que esperan de la organización en el largo plazo. Así las cosas y atendiendo a los intereses de la alta dirección de mantenerse e incrementar su participación en el mercado, la empresa se proyecta en los próximos 10 años como un grupo empresarial regional con visión nacional, en el cual Fénix Construcciones S.A. actuará como la matriz que dará vida a las demás empresas, en pro de lograr el crecimiento a nivel de grupo económico como se observa en la siguiente Figura.

⁴¹ PORTER, Michael. Op. Cit., p. 20.

⁴² ANSOFF, Igor. Op. Cit., p. 20.

⁴³ OHMAE, Kenichi. Op. Cit., p. 20.

⁴⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Op. Cit., p. 23.

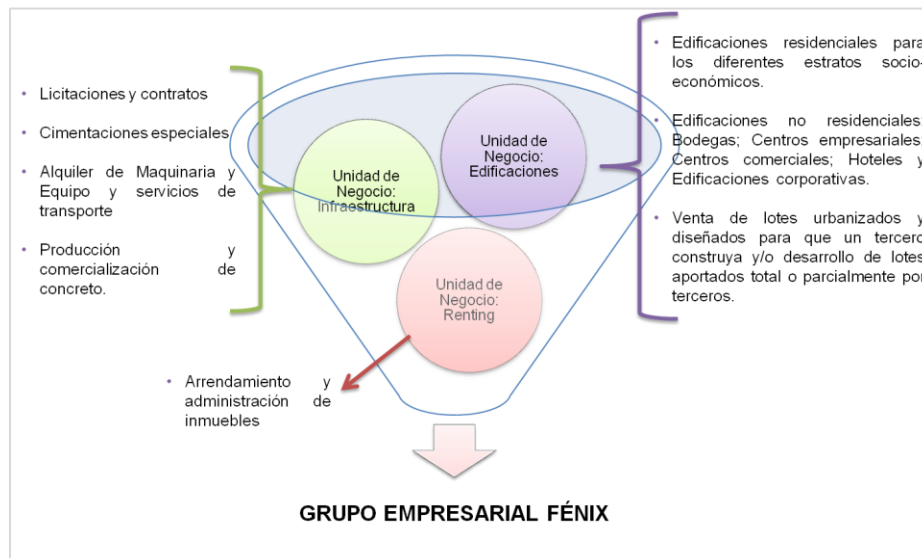
Figura 35. Marco estratégico para la definición del Grupo Empresarial Fénix



Fuente: Autor

En esta vía, el plan de expansión y crecimiento del grupo empresarial en su conjunto, estará orientado hacia la consolidación de 3 unidades de negocio (Edificaciones, Infraestructura y Renting), como se muestra a continuación:

Figura 36. Unidades de negocio Grupo Empresarial Fénix



Fuente: Autor

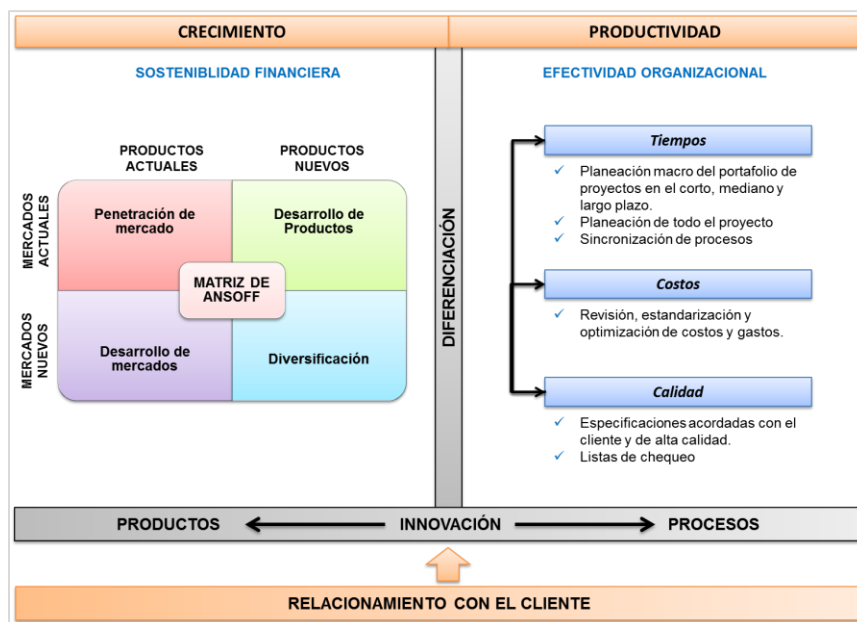
- **EDIFICACIONES:** la cual será desarrollada por Fénix Construcciones S.A., con un escenario más amplio en lo que corresponde al portafolio de productos y servicios y a nuevos mercados en el territorio nacional. Se aclara que actividades como la producción de concreto y servicios de transporte y maquinaria, que hoy son realizados directamente por la constructora, se independizarán a nivel de una nueva compañía que sea auto-sostenible y generadora de ingresos adicionales
- **INFRAESTRUCTURA:** Una nueva compañía será la encargada de participar en licitaciones de obra civil, especialmente a nivel de cimentaciones profundas, alquiler de maquinaria y equipo, servicio de transporte y producción de concreto. Del diagnóstico económico realizado a Fénix queda claro que es la gran inversión en maquinaria, equipo y flota de transporte la que afecta sus indicadores de Rotación de Activos y Margen neto, por esta razón al estructurarlos como compañía independiente se mejoran este tipo de indicadores y se le da a las nuevas empresas la oportunidad de tener clientes adicionales, diferentes a Fénix que se convierten en generadores de nuevos ingresos.
- **RENTING:** Otra compañía será la encargada de administrar los activos especiales que el Grupo decida manejar como generadores de renta. En esta unidad se pretende manejar aquellos activos especiales que genere el negocio de edificaciones en segmentos como centros empresariales, comercio, hoteles, bodegas, entre otros.

Aunque se deja planteado como estrategia macro la conformación del Grupo Empresarial, este trabajo de aplicación tiene como objetivo particular la estrategia empresarial de Fénix Construcciones S.A., por lo tanto el enfoque será únicamente en la empresa constructora encargada del negocio de las edificaciones. El despliegue estratégico de cada una de estas unidades de negocio se llevará a cabo de forma independiente, considerando como mínimo la definición de estrategias, el planteamiento de directrices estratégicas (misión y visión) y la esquematización del modelo de negocios (Lienzo Canvas).

4.2. ESTRATEGIAS FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.

Fénix Construcciones S.A., como empresa matriz del Grupo Empresarial Fénix, define sus estrategias empresariales para el horizonte de 10 años (2015-2025) con base en el siguiente marco estratégico:

Figura 37. Marco general para la definición de estrategias de Fénix Construcciones S.A.



Fuente: Autor

Considerando los aportes realizados por los miembros del equipo directivo de Fénix Construcciones en las diferentes sesiones de trabajo desarrolladas, donde se efectuó el debate sobre las posibilidades, intereses y retos de la organización para consolidarse en el mercado y lograr una ventaja competitiva, se establecen las siguientes estrategias:

4.2.1. Estrategias de crecimiento

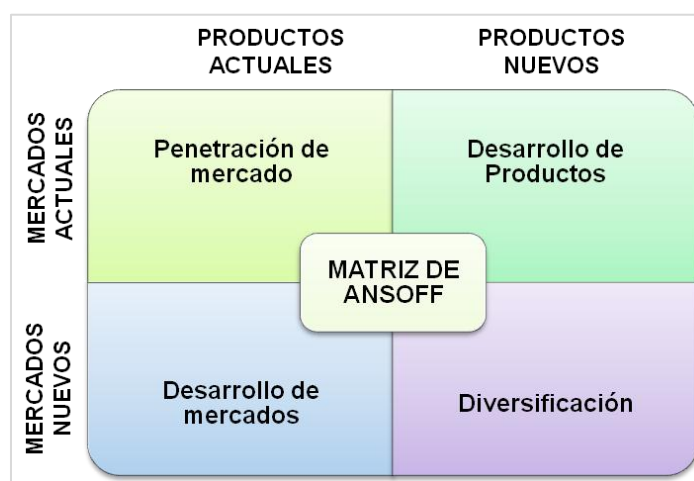
Conjunto de iniciativas estratégicas que permiten un crecimiento sostenido de los ingresos y rentabilidad de Fénix Construcciones S.A. (unidad de negocio Edificaciones), que incluyen:

- Un incremento de la participación en los mercados actuales (Santander y Cundinamarca).
- Desarrollo de productos para mercados actuales.
- Desarrollo de mercados (apertura de nuevos mercados en otras zonas del territorio nacional, bien sea directamente o en asociación).

Estas estrategias deben conducir a garantizar el cumplimiento del plan de ingresos de Fénix Construcciones S.A., tanto en escrituración como en nuevas ventas, de acuerdo con los presupuestos establecidos al horizonte de diez años.

A continuación se describe en forma general las iniciativas estratégicas de crecimiento de la organización, las cuales están fundamentadas en la Matriz de ANSOFF⁴⁵ (Ver Figura 38).

Figura 38. Matriz de ANSOFF



Fuente: ANSOFF, Igor. Estrategias para la diversificación. En: Harvard Business Review, 1957.

4.2.1.1. Penetración de mercados

Iniciativas estratégicas orientadas hacia un incremento en el corto plazo de la participación en los mercados actuales, lo cual se consigue impulsando la línea de **Edificaciones residenciales personalizadas**, en la cual la constructora es fuerte en las regiones donde actualmente tiene presencia (Santander y Cundinamarca), y la cual contempla el portafolio de proyectos según las tipologías descritas en el numeral 3.1.1., las cuales han sido caracterizadas con total detalle y se convierten en productos que pueden ser presentados con alta probabilidad de éxito en otros mercados del territorio nacional.

⁴⁵ ANSOFF, Igor. Op. Cit., p. 20.

4.2.1.2. Desarrollo de productos

Iniciativas estratégicas orientadas hacia la generación de productos nuevos en el mediano plazo para los mercados actuales (Santander y Cundinamarca), específicamente en las siguientes líneas:

a. Edificaciones Residenciales Estandarizadas

Proyectos de vivienda dirigidos a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, que actualmente no atiende la compañía, donde la diferenciación se puede generar en los servicios que se ofrezcan a nivel de zona social y en acabados actuales de alta durabilidad. El desarrollo de esta línea se basa en una clara estrategia de control de costos, incluyendo una alta estandarización a nivel de diseños, sistemas constructivos y acabados para lo cual la filosofía *Lean manufacturing* y el sistema de modelado BIM (*Building Information Modeling*) serán de gran utilidad.

b. Edificaciones No Residenciales

Incursionar en el desarrollo de proyectos de bodegas, Centros empresariales, Centros comerciales, Hoteles y Edificaciones corporativas. El macro proyecto que se está diseñando en Sopó es la primera gran oportunidad para desarrollar varios de estos productos, en los cuales se deberá buscar aliados estratégicos en la comercialización y, eventualmente, en la construcción y operación, en el caso del hotel.

c. Predios Habilitados

Venta de predios urbanizados y diseñados para que un tercero construya y/o desarrollo de predios aportados total o parcialmente por terceros. Esta alternativa puede ser una gran oportunidad para dinamizar el retorno de la inversión, lo cual fue considerado en el análisis sectorial como un factor de riesgo de la actividad constructiva, al requerir mínimo 36 meses para desarrollar un proyecto. Fénix ha demostrado con el predio de Sopó que tiene el conocimiento y cuenta con los expertos que puedan lograr con éxito la aprobación de un plan parcial, en el cual fácilmente puede habilitar sub-áreas para desarrollar directamente y otras destinadas a otros segmentos del mercado que puedan ser vendidas como predio con valor (con concepto, diseño y algún urbanismo adelantando), para que otra firma constructora los desarrolle.

d. Proyectos sostenibles

Edificaciones ambientalmente sostenibles que le permitan a la organización aportar en la conservación del medio ambiente, generar valor en su propuesta comercial y obtener reconocimientos y/o certificaciones.

Adicionalmente, se plantea la incorporación de elementos de sostenibilidad ambiental en los proyectos de construcción de las diferentes líneas de la organización, lo cual permitirá, no sólo agregar valor al negocio, sino en el mediano plazo, acceder a diferentes beneficios en materia tributaria, abonando camino para el cumplimiento de las exigencias legales y de mercado que se prevén impacten el sector, por cuenta del proyecto de Ley que al respecto cursa en el Congreso de la República.

4.2.1.3. Desarrollo de mercados

Iniciativas estratégicas orientadas hacia la apertura de nuevos mercados nacionales, directamente o en asociación. La organización cuenta con varias tipologías de proyectos que han sido probadas con éxito en dos regiones muy exigentes del país: Santander y Cundinamarca, lo cual abre un nuevo campo de acción en otras regiones del país que presenten oportunidades para el desarrollo de este tipo de proyectos (Mega proyectos como Condominio Mediterrané Spa y Tennis Club en Floridablanca – Santander y Condominio Hato Grande Reservado en Sopó – Cundinamarca; Edificios emblemáticos como Majestic; Proyectos Estilo Casa Boutique como Santa Fe Marquis al norte de Bogotá, Shantik y Ambroxia Casa Boutique en la meseta de Bucaramanga; y Proyectos Temáticos como Olympo Condominio y Resort y Mediterrané Royal Condominio en el anillo vial de Floridablanca).

Para la selección de nuevos mercados en diferentes regiones del país, es necesario realizar un estudio de viabilidad que considere: comportamiento, proyecciones y tendencias de la economía regional, análisis sociodemográfico y cultural, análisis de la oferta y demanda inmobiliaria, disponibilidad de mano de obra (calificada y no calificada), nivel de competencia, estabilidad del mercado, rentabilidad y riesgos, entre otros. Los estudios especializados que sobre el particular realiza Galería Inmobiliaria, sumado a los realizados por las cámaras de comercio se convierten en una fuente de información importante en esta toma de decisiones.

4.2.2. Estrategias de productividad

Conjunto de iniciativas estratégicas que permiten lograr la efectividad operacional de la organización, en pro del crecimiento y consolidación esperados y del cumplimiento de la propuesta de valor para el cliente. Para ello, es necesario continuar trabajando en tres (3) líneas de acción específicas:

- **Cumplimiento en los tiempos de entrega:** Desarrollo de proyectos en los tiempos establecidos. Para ello, la organización deberá fortalecer el proceso de planeación integral, comunicación y sincronización entre departamentos.
- **Optimización de costos:** Un mayor control de costos y gastos será necesario para traducirlo en precios más competitivos, sin sacrificar diferenciación en el producto y/o servicio.
- **Mejora en estándares de calidad:** Mayor control en la instalación de acabados para superar esa debilidad evidenciada en el análisis interno, esto será determinante para lograr el óptimo cumplimiento de los estándares de calidad ofrecidos. Asegurar una “calidad Premium” permitirá un reconocimiento por excelencia en el producto.

4.2.3. Estrategias de relacionamiento con el cliente

Basados en el modelo Delta, propuesto por el profesor Arnoldo Hax, quien plantea un nuevo marco de referencia que enfatiza el rol del cliente como centro de la estrategia empresarial, se define un conjunto de iniciativas estratégicas orientadas hacia la **Solución Total al Cliente**⁴⁶ (Ver Figura 39), que permiten establecer un relacionamiento estrecho con las familias que atiende la organización, para conocerlas mejor, entenderlas y predecir sus necesidades, de manera que se pueda anticipar soluciones impensadas por ellas, logrando una real diferenciación frente al sector de edificaciones con destino a vivienda, donde por facilidad se pretende masificar un producto que no lo es y que merece un tratamiento especial.

El compromiso por tanto, es con las familias, con sus miembros y con su despliegue generacional, para re significar el valor del espacio familiar, que está en la esencia de las relaciones humanas y en la construcción de una sociedad armónica.

⁴⁶ ESTRADA, Hugo. Op. Cit., p. 21.

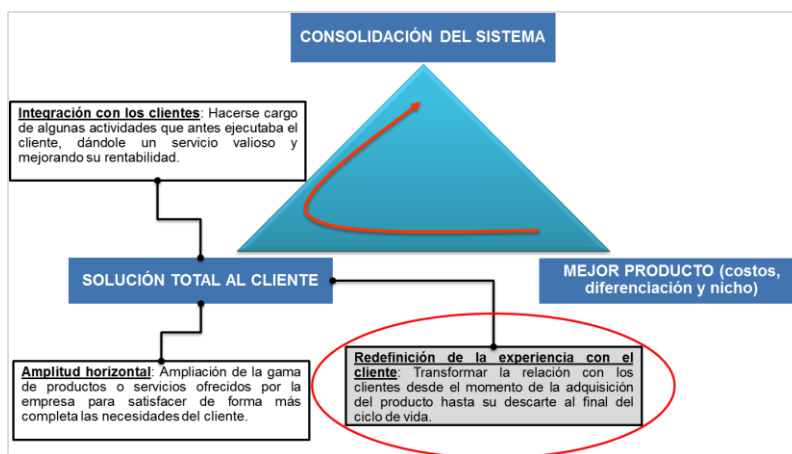
Figura 39. Triángulo de posicionamiento competitivo



Fuente: ESTRADA, Hugo. Sistemas gerenciales estratégicos [diapositivas]. Bucaramanga, 2015. 97 diapositivas.

En esta vía, las iniciativas estratégicas de la organización estarán enfocadas hacia la **Redefinición de la Experiencia con el Cliente** (Ver Figura 40), que permitirá trascender las generaciones de clientes, convirtiéndose en un factor crítico de éxito. El reto entonces, es conocer y entender no sólo a la persona sino a sus familias, conscientes de que las dinámicas sociales, culturales y productivas influyen en los cambios de percepción del cliente acerca de su espacio habitacional.

Figura 40. Opciones para el posicionamiento estratégico. Solución Total al Cliente



Fuente: ESTRADA, Hugo. Sistemas gerenciales estratégicos [diapositivas]. Bucaramanga, 2015. 97 diapositivas.

4.2.3.1. Ciclo de experiencia del servicio

Para soportar el desarrollo de las iniciativas estratégicas de relacionamiento con el cliente, las cuales se consideran uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial de Fénix Construcciones, es necesario identificar los momentos de verdad con el cliente, entendidos como los instantes en que el cliente se pone en contacto con la organización y que se constituyen en un factor decisivo de compra (actual o futura) para el cliente⁴⁷. En este sentido, el ciclo de experiencia del servicio de Fénix Construcciones S.A. se establece considerando los momentos de verdad con el cliente desde una concepción de 360° (Ver Figura 41).

Este ciclo del servicio se construye a partir del concepto de momento de la verdad cuyo autor es Jan Carlzon en el cual sobresale “el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad”⁴⁸

Según Carlzon el cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio

Figura 41. Concepción 360° del ciclo de experiencia del servicio de Fénix Construcciones S.A.



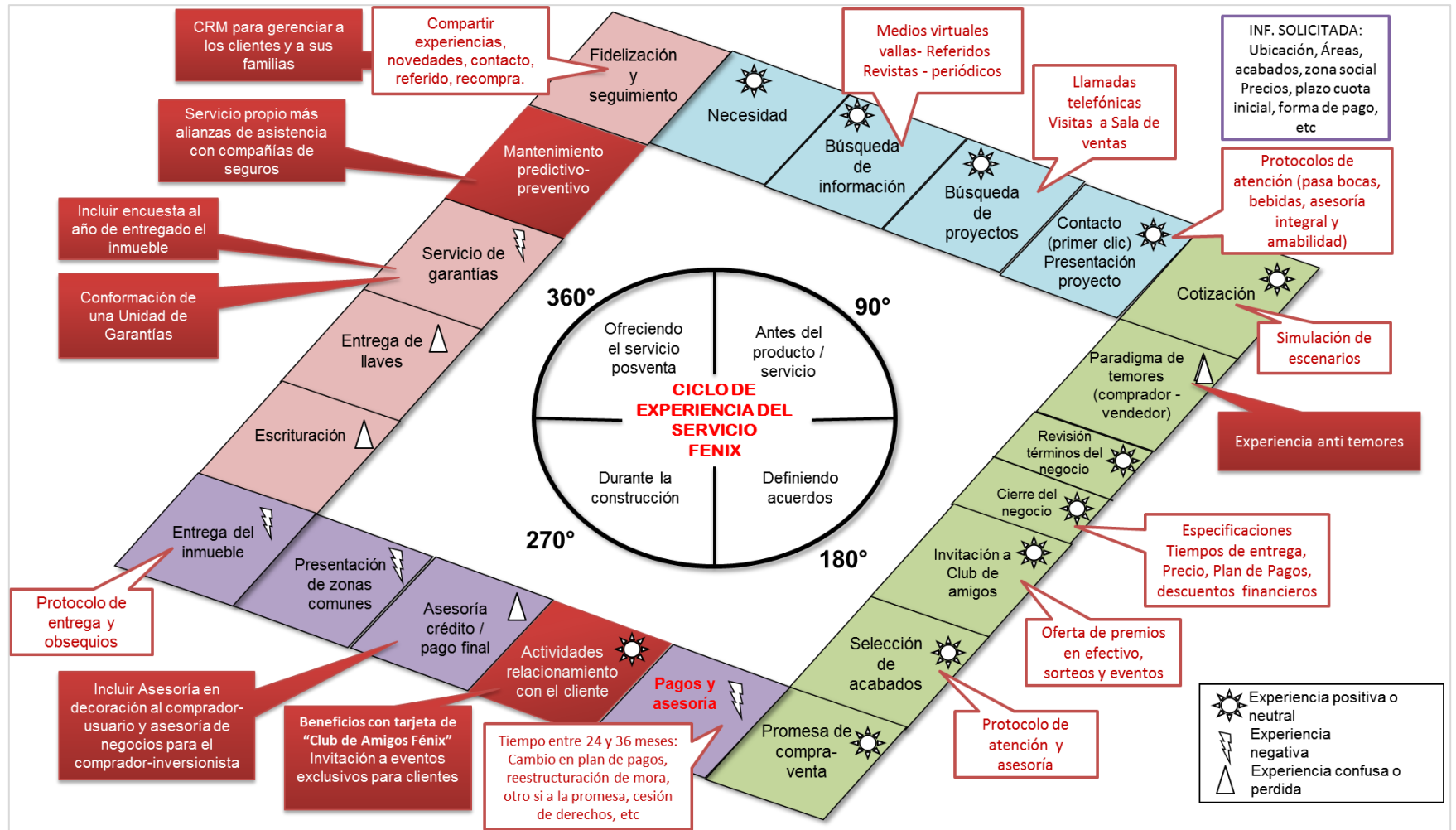
Fuente: Autor, basado en el concepto de “momentos de verdad” de Jan Carlzon

⁴⁷ CONSULTING C3. Calidad en atención al cliente: Gestión de la calidad global. Modelo de Calidad y relación con clientes 360°. Madrid, 2013. 12 p.

⁴⁸ <http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>

En dos sesiones con el Equipo Directivo en las cuales se tomaron como base las percepciones de los clientes a través de las encuestas realizadas a los clientes a nivel de Preventa, Entrega y Servicio de Garantía, se logró identificar y calificar los diferentes momentos del cliente Fénix en el ciclo del servicio, en la cual se pone en evidencia la necesidad de fortalecer el relacionamiento con el cliente, particularmente durante el largo periodo de tiempo de construcción y ofreciendo el servicio posventa, donde se presentan un mayor número de experiencias confusas o negativas, como se muestra en la Figura 42, en la cual se resalta mediante rectángulos rojos aquellos ítems en los cuales la Compañía tendrá que trabajar de manera particular.

Figura 42. Ciclo de experiencia del servicio de Fénix Construcciones S.A.



Fuente: Autor

3.2.3.2 Iniciativas estratégicas para redefinir la experiencia

Basados en las oportunidades de mejora detectadas en el ciclo del servicio Fénix, se proponen las siguientes iniciativas estratégicas con el fin de redefinir la experiencia con el cliente (usuario) y sus familias:

a. Experiencia anti temores

En este momento se presenta una experiencia confusa, pues aparecen en el potencial comprador una serie de incertidumbres sobre su futuro que dificultan tomar la decisión de compra, mientras que en el vendedor suele aparecer la ansiedad y los temores propios de un proceso de cierre. Para superar esta barrera la organización deberá generar alternativas para superarla, usando mecanismos como:

- Invitación a la familia (cliente potencial) a vivir una cena en el apartamento modelo con su comida, música y flores preferidas.
- Plantear convenios con compañías de seguros para ofrecer seguros de desempleo a quienes planteen ese temor en el momento de tomar la decisión de compra.

b. Participación activa de los compradores en colocar la primera piedra

Invitación a los clientes a participar el día del inicio de la obra, para que cada uno de los compradores coloque un ladrillo como símbolo de su aporte en el comienzo de este nuevo proyecto.

c. Vivencia virtual con alto realismo

Ofrecer de manera digital un recorrido por el inmueble con alto nivel de realismo, permitiendo que los clientes elijan sus acabados en una plataforma de simulación virtual que muestre con alto nivel de precisión la imagen y el ambiente seleccionado, con la posibilidad de realizar múltiples ajustes durante el proceso. Esto permite además, acercarse al mercado de personas que viven fuera de las ciudades de operación e incluso fuera del país.

d. Beneficios con tarjeta de “Club de Amigos Fénix”

La tarjeta que identifica a los miembros del “Club de Amigos Fénix”, dirigida a compradores y referenciadores, debe trascender la identificación, para convertirse en una tarjeta de beneficios. Para esto, la organización deberá en cada Regional suscribir convenios con aliados que ofrezcan descuentos reales a sus miembros, enfocados particularmente a proveedores de artículos para el hogar y la familia como son: muebles, electrodomésticos, decoración, arte, cortinas, entretenimiento, Spas, entre otros.

e. Actividades de Relacionamiento con el Cliente

Entre el proceso de cierre de la venta y la entrega del inmueble transcurren en promedio entre 24 y 36 meses, tiempo durante el cual se presentan tiempos muertos en el proceso de relacionamiento con los clientes. Por esta razón, se propone la realización de actividades de acercamiento con el cliente, que le permitan además sentirse afortunado de pertenecer al “Club Selecto de Clientes Fénix”. Para esto se plantea que en cada Regional la constructora organice mínimo una vez al año, conciertos, recitales, obras de teatro, shows de alto impacto que sean exclusivos para Clientes y referenciadores Fénix, cuyos escenarios pueden aprovecharse para realizarse lanzamientos o campañas de refuerzo para los proyectos de interés.

f. Conquista del Niño Fénix, nuestras nuevas generaciones de clientes.

La estrategia del niño Fénix que ya está presente como personaje de múltiples facetas en los espacios sociales de los diferentes proyectos según su temática, debe volverse protagonista en la conquista de corazones de los niños y de sus padres, para lo cual se plantean actividades como concursos, actividades culturales para niños, premier de películas especiales, entre otras.

g. Asesoría Personalizada

Desde el momento del cierre hasta que el cliente lo requiera. Para lo cual es importante entender que la compañía en su línea de vivienda cuenta con dos tipos de clientes: comprador-usuario, quien compra para habitar el inmueble y el comprador-inversionista, quien compra para revender o para arrendar.

En ambos casos, la asesoría personalizada en lo referente al crédito hipotecario y escrituración, puede ser una necesidad. Para el comprador-usuario, asesoría en decoración interior podría ser una oportunidad y para el comprador-inversionista una asesoría o incluso un acompañamiento con respecto a arrendar o revender serían de gran ayuda, generando integralidad a todo el proceso. En este último punto, se plantea la oportunidad para que la unidad de Renting se encargue además de los bienes del grupo de arrendar los bienes de los clientes inversionistas.

h. Un momento excepcional al recibir el inmueble.

Preparando para la familia una escena especial el día de la entrega de su inmueble que incluya ambientación con su música preferida, flores, pasa bocas, vinos, un obsequio para la familia, fotografías, con el fin de poner en el más alto nivel ese momento, que se espera sea memorable.

i. Conformación de una Unidad de Garantías

Se propone que la unidad de Garantías sea conformada como una empresa independiente que atienda no sólo el año de garantías que se exige por Ley, sino que además atienda los mantenimientos en años posteriores, convirtiéndose en un aliado estratégico para la organización y una empresa generadora de ingresos de manera independiente, que apoye a la unidad de Renting y pueda tener como potenciales clientes a otras inmobiliarias de las ciudades donde opere.

j. Más garantías y servicios a través de un mantenimiento preventivo y predictivo

Ofrecer garantías más allá de las de ley mediante un servicio de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo para el inmueble, que garantice su óptimo funcionamiento y disfrute, que permita además, continuar y estrechar el contacto con las familias, descubrir nuevas oportunidades para lograr satisfacer las necesidades del núcleo familiar. Varios mecanismos pueden ser útiles en este esquema:

- Ofrecer una tarjeta de garantía extendida al segundo año, en este caso la Compañía podría alcanzar un ingreso importante, el cual se potencia en la medida en que el producto final alcance la Calidad Premium propuesta.

- A través de aliados como Compañías de seguros prestar el servicio de “Asistencia” en el segundo año del inmueble. Se plantea proponerles este beneficio como parte de las negociaciones de pólizas todo riesgo constructor que se acostumbran durante el proceso de construcción del edificio.
- Ofrecer este servicio con costo a partir del segundo año.

k. Evaluación de satisfacción real al año de la entrega del inmueble

Es preciso contar con una evaluación más objetiva y libre de las diferentes emociones que pueden generar sesgo en la percepción real de satisfacción los clientes, para lo cual es necesaria la realización de encuestas pasado el año de recibido el inmueble. El modelo de encuestas virtuales puede resultar útil para realizar esta medición.

l. CRM para gerenciar a los clientes y a sus familias

Lograr la estrategia de relacionamiento con los clientes y el trascender generacional que ha quedado planteado en la misión, requiere del desarrollo de una Estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*) que permita mejorar el conocimiento y trato con los clientes.

A nivel de herramientas es preciso lograr a través de sistemas de información, que cualquier colaborador de la empresa al atender un cliente por cualquier medio (personal, telefónico, correo electrónico) pueda, de manera inmediata y consolidada, observar en una sola pantalla la historia que este cliente y su familia han construido con la organización: compras familiares de los productos, preferencias que se han identificado, quejas y reclamos realizados, sugerencias realizadas, etc. Todo esto con el fin de estrechar las relaciones, siendo más efectivos en la identificación de las necesidades del cliente y en su resolución a la medida, brindando un trato cálido y personalizado.

4.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Basado en un trabajo colaborativo y participativo con los diferentes líderes de proceso de la organización y una vez superadas las diferencias provocadas en las múltiples discusiones en las sesiones anteriores, se logró de una manera rápida, auténtica y espontánea un consenso sobre la filosofía organizacional de Fénix Construcciones, la cual se soporta en el reconocimiento y promoción de los valores que constituyen la identidad de la organización y en las declaraciones de misión y visión que se relacionan a continuación:

4.3.1. Valores Organizacionales

Fénix Construcciones considera que las personas son el pilar fundamental y la razón de ser de la compañía, por lo tanto sus actuaciones deben estar orientadas por elementos rectores que representen la identidad organizacional. Bajo la premisa que los valores organizacionales son conductas y comportamientos que guían y trascienden en el tiempo y tienen un valor intrínseco para las personas al interior de la empresa, reflejan lo que es realmente importante para la organización y definen su actitud y carácter.

Basado en lo anterior se realiza una revisión introspectiva y colectiva por parte del equipo directivo, identificando los siguientes valores como esenciales para la compañía, que se viven, que son perdurables en el tiempo y que se plantean en el esquema de “declaración” como una manera de representar su total convicción:

- ***Nuestra fe, pasión y capacidad de soñar son el gran motor.***
- ***Nos inspira un genuino interés por satisfacer al cliente.***
- ***Mantenemos coherencia entre nuestros pensamientos, palabras y acciones.***
- ***Nunca nos comprometeremos con aquello que no podamos racionalmente cumplir.***
- ***Nuestras actuaciones podrán ser revisadas bajo cualquier circunstancia.***
- ***El ser humano merece todo nuestro respeto.***

4.3.2. Misión

En armonía con su sentir, pensar y actuar, los miembros del equipo directivo que participaron en la definición de la misión de Fénix Construcciones, donde se analizaron enfoques de diferentes autores como Collins y Porras⁴⁹, Kaplan y Norton⁵⁰ y David⁵¹, y planteamientos de misión de empresas de diversos sectores, consideran que la razón de ser de la compañía, su carácter organizacional y su propósito central se encuentran enmarcados en la siguiente declaración de misión:

“Rompe paradigmas en la construcción de ciudad, materializando sueños, generando riqueza y bienestar colectivo”

4.3.3. Visión al 2025

En su proyección de futuro, los miembros del equipo directivo que participaron en la construcción de la visión organizacional de Fénix Construcciones para el año 2025, donde se analizaron enfoques de diferentes autores como Collins y Porras⁵², Kaplan y Norton⁵³ y Catmull⁵⁴, planteamientos de visión de empresas de diversos sectores, y elementos asociados a cobertura, estrategias, propuesta de valor y apuesta a largo plazo, realizan la declaración de visión que se compone de los siguientes elementos:

4.3.3.1. Mega

Entendida como una meta gigante y audaz lo suficientemente ambiciosa para desafiar el presente, enfocada, realista y tangible. Bajo esta premisa, el equipo directivo en un trabajo colectivo establece la siguiente Mega, respondiendo a preguntas como “¿Qué queremos llegar a ser?” y “¿A dónde queremos llegar?”:

“Fénix Construcciones S.A. será preferida por ser modelo de excelencia, trascendiendo generaciones, logrando posicionarse dentro de las 10 empresas constructoras más importantes del país”

⁴⁹ COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Op. Cit., p. 23.

⁵⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

⁵¹ DAVID, Fred. Op. Cit., p. 23

⁵² COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Op. Cit., p. 23.

⁵³ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

⁵⁴ CATMULL, Edwin. Op. Cit., p. 23.

4.3.3.2. Descripción vivida

Al traducir la visión organizacional de palabras a imágenes, se plantea la siguiente descripción vivida, considerando las contribuciones de los miembros del equipo directivo de Fénix Construcciones que proyectan cómo será llegar a la Mega de la organización en el año 2025.

“Seremos respetados y admirados por nuestro modelo de excelencia, logrando trascender generaciones, siendo motor de desarrollo, riqueza y bienestar colectivos.

En nuestra agenda estarán presentes reconocimientos como: El Premio Colombiano de la Calidad, invitaciones honoríficas al congreso internacional del concreto, llegando a convertirnos en caso de estudio exitoso de una universidad de prestigio nacional.

Nuestros colaboradores encontrarán en Fénix un espacio donde disfrutaban trabajar en un ambiente de cordialidad y respeto, que promueve la generación de líderes altamente capaces e innovadores.

Nos ubicaremos dentro de las 10 empresas constructoras más importantes del país y nuestra solidez económica nos permitirá contar con total respaldo financiero”

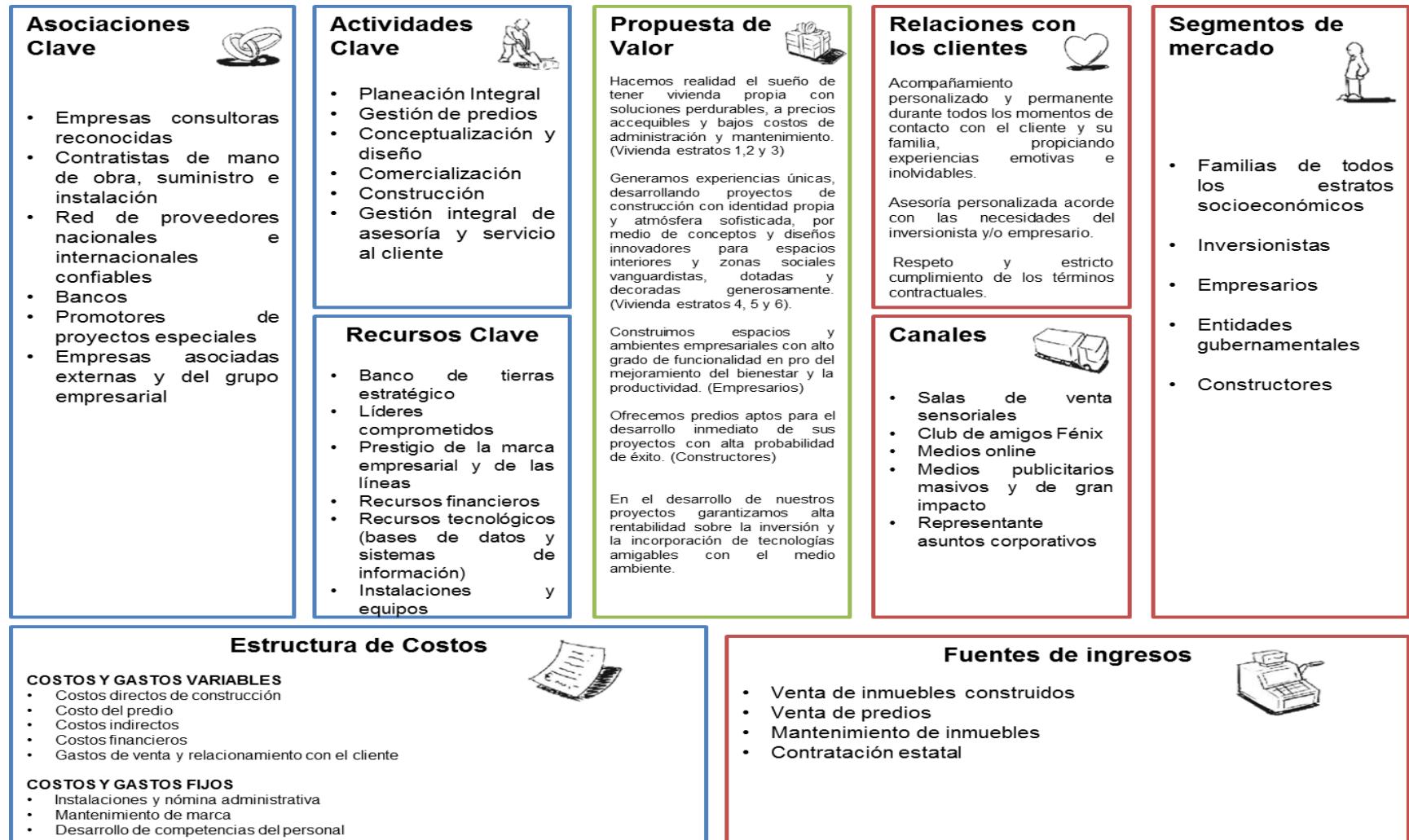
4.4. MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO

A la luz de las sesiones de trabajo realizadas con el equipo directivo de Fénix Construcciones, donde a partir de una contextualización de los diferentes bloques que conforman el Lienzo Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur⁵⁵, del análisis e interpretación de las estrategias de la compañía y filosofía organizacional, y de las contribuciones realizadas, se establece el modelo de negocio de Fénix Construcciones S.A. como herramienta orientadora en la generación de ventaja competitiva frente a las tendencias del sector a nivel nacional e internacional

Las sesiones fueron realizadas con la colaboración de los miembros del Equipo Directivo y varios accionistas, en una dinámica de pequeños grupos en los cuales se buscaban concesos parciales alrededor del nuevo modelo de negocio que representará de la manera más fiel las estrategias planteadas y la nueva filosofía organizacional, lo cual permitió finalmente superando las múltiples discusiones iniciales, llegar a un consenso general que se representa en el siguiente esquema:

⁵⁵ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Op. Cit., p. 23.

Figura 43. Modelo de negocio ajustado Fénix Construcciones S.A.



Fuente: Autor

5. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La planificación estratégica de Fénix Construcciones S.A. se plantea una vez se ha realizado el desarrollo estratégico de la organización, el cual se fundamenta en la definición de estrategias para el corto, mediano y largo plazo, la redefinición de las directrices estratégicas de la compañía (Misión, Visión y Valores organizacionales) y la esquematización de su modelo de negocio. A partir de este desarrollo, se determinan los objetivos estratégicos de la organización para las diferentes perspectivas del *Balanced Scorecard*⁵⁶ (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje), estableciendo el mapa estratégico de la compañía, el cual está fundamentado en las relaciones de causalidad de los mismos.

Se plantean además los indicadores que soportarán la medición de estos objetivos y las iniciativas estratégicas que permitirán cumplir las metas planteadas para el horizonte de diez (10) años y lograr la alineación de las áreas y procesos de la compañía.

Para ello, se realizó un trabajo colectivo y participativo con el equipo directivo de Fénix Construcciones, que a la luz de una contextualización sobre el modelo de gestión *Balanced Scorecard* (BSC) realizaron contribuciones que llevaron al desarrollo de los siguientes elementos:

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la definición de los objetivos estratégicos de Fénix Construcciones S.A. se toma como base el modelo de gestión *Balanced Scorecard* (BSC) o Tablero de Mando Integral, desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton⁵⁷, el cual permite gerenciar la implementación de un plan estratégico, traducéndolo en acciones concretas y parámetros de medición. En esta vía, los objetivos estratégicos de la organización se plantean considerando las cuatro (4) perspectivas propuestas en la arquitectura básica del BSC (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje), y con base en los análisis de las diferentes perspectivas del *Balanced Scorecard*, que respondieron a preguntas como: ¿Cuáles son los intereses financieros de la organización y sus accionistas?, ¿Cómo desea ser vista por el cliente y el mercado?, ¿En cuales procesos se debe concentrar para lograr su propuesta de valor? y ¿Qué acciones se deben realizar para mantener el talento humano competente y motivado?:

⁵⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

⁵⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit., p. 21.

Tabla 5. Descriptores de los objetivos estratégicos de Fénix Construcciones S.A. en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descriptor
Financiera	F1- Mejorar la rentabilidad empresarial	Generar óptimos niveles de rentabilidad a partir de un aumento de la facturación y ventas nuevas, y de la optimización de los costos y gastos.
	F2- Aumentar el nivel de facturación	Aumentar el nivel de facturación de la organización, a través de la entrega efectiva de proyectos en las diferentes líneas de negocio de la organización.
	F3- Incrementar ventas nuevas	Incrementar el nivel de ventas de la organización, a través del desarrollo de nuevos proyectos en las diferentes líneas de negocio de la organización.
	F4- Optimizar costos y gastos	Optimizar costos y reducir gastos administrativos, sin sacrificar calidad, con el fin de trasladar estos beneficios a la racionalización de los precios de venta.
Clientes	C1- Mejorar la posición en el sector de la construcción de edificaciones en Colombia	Consolidar la posición de la organización dentro del ranking nacional (sector edificaciones), con respecto a las demás empresas del sector.
	C2- Incrementar la fidelización de los clientes	Incrementar el nivel de fidelización de los clientes de Fénix Construcciones, al punto de convertirlos en una fortaleza comercial que permita trascender generaciones.
	C3- Mejorar la satisfacción de los clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la organización y a los proyectos, superando sus expectativas, de manera que permita su fidelización.
	C4- Mejorar el reconocimiento de la marca Fénix.	Mejorar el reconocimiento de la marca Fénix como sinónimo de responsabilidad, respaldo, seriedad, calidad, garantía, exclusividad, innovación, estilo y lujo.
Procesos	P1- Superar la propuesta de entrega en calidad y tiempo	Proporcionar a los clientes de la organización, una propuesta de valor que supere sus expectativas en términos de calidad y oportunidad (tiempos).
	P2- Optimizar la gestión de presupuestos y diseños	Optimizar el tiempo de elaboración y entrega de presupuestos y diseños con las especificaciones requeridas, facilitando y mejorando el flujo de información entre procesos y el desarrollo de proyectos.
	P3- Mantener la diferenciación en la conceptualización de los diseños	Mantener la estrategia de diferenciación de la compañía, basada en la conceptualización de diseños de gran impacto.

Tabla 5. (Continuación)

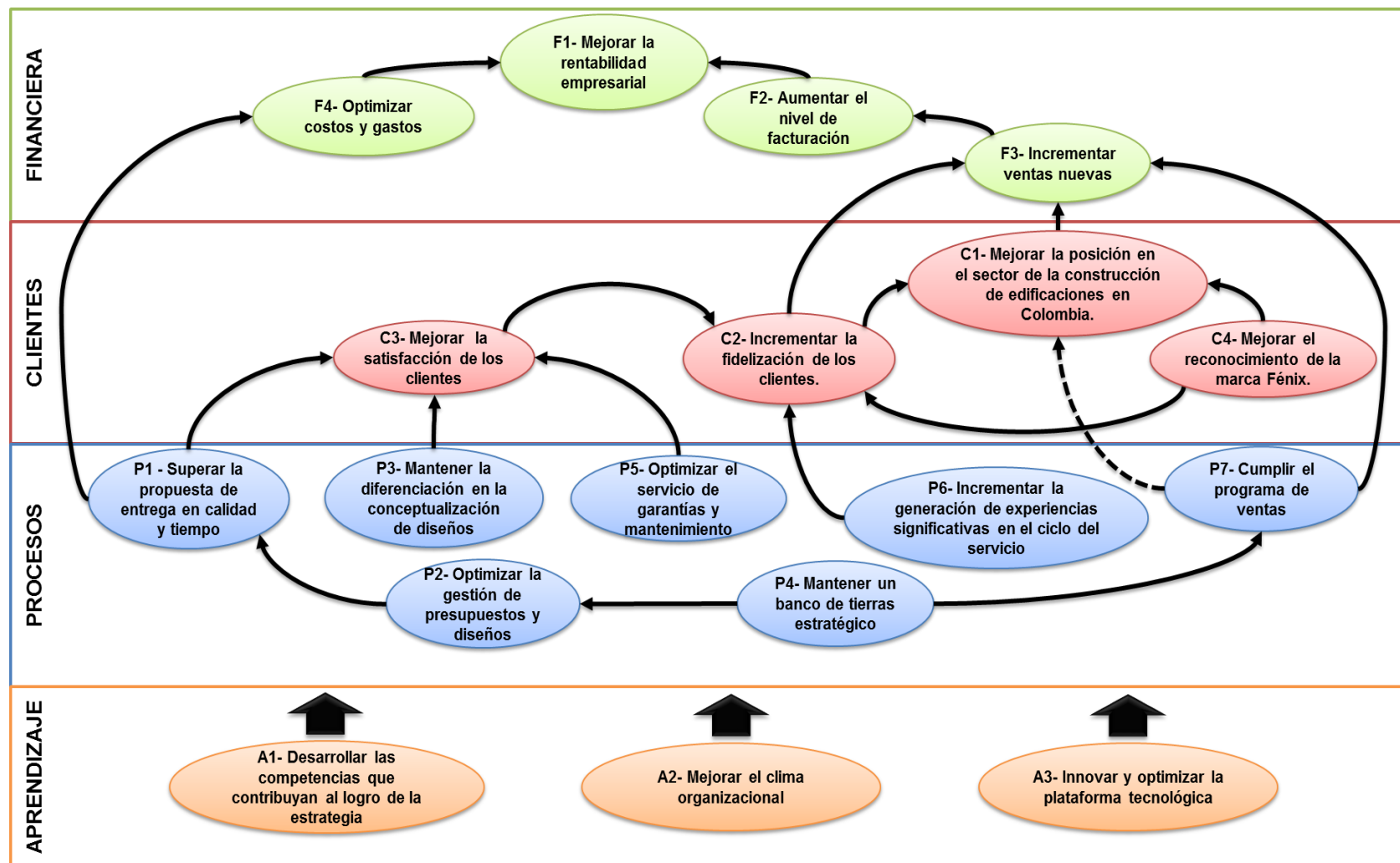
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descriptor
Procesos	P4- Mantener un banco de tierras estratégico	Disponer de un banco de tierras estratégico que permita optimizar la gestión de diseños y asegure el flujo de ingresos de la organización para el horizonte de diez (10) años
	P5- Optimizar el servicio de garantías y mantenimiento	Optimizar el servicio de garantías y mantenimiento a fin de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.
	P6- Incrementar la generación de experiencias significativas en el ciclo del servicio	Incrementar la generación de experiencias significativas en el ciclo del servicio para los clientes, ganando su corazón y cabeza, de manera que se logre su fidelización.
	P7- Cumplir el programa de ventas	Cumplir con el programa de ventas de la organización establecido para el horizonte de diez (10) años.
Aprendizaje	A1- Desarrollar las competencias que contribuyan al logro de la estrategia.	Desarrollar las competencias del personal, en alineación con las estrategias de la compañía, para soportar el logro de la visión organizacional en el horizonte de diez (10) años.
	A2- Mejorar el clima organizacional	Mejorar el clima organizacional de la compañía, en pro de movilizar a toda la organización hacia la estrategia y el logro de la visión organizacional en el horizonte de diez (10) años.
	A3- Innovar y optimizar la plataforma tecnológica	Innovar y optimizar la plataforma tecnológica de la compañía que soporte la operación de los procesos y la dinámica de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Fuente: Autor

5.2. MAPA ESTRATÉGICO

Atendiendo a las relaciones de causalidad de los objetivos estratégicos de la organización, el mapa estratégico ayuda a entender la coherencia entre los mismos, permitiendo visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia empresarial de la compañía en sus diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje). En este sentido, en la Figura 44 se presenta el mapa estratégico de Fénix Construcciones S.A., el cual fue construido a partir de un trabajo colectivo y participativo con el equipo directivo de la compañía.

Figura 44. Mapa estratégico Fénix Construcciones S.A. (2015-2025)



Fuente: Autor

5.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Definidos los objetivos estratégicos de la compañía, se establecen los indicadores al mismo nivel que permitirán realizar las mediciones necesarias para confirmar el cumplimiento del mencionado objetivo y de la estrategia empresarial de la compañía (Ver Tabla 6). Es así que con la participación de los diferentes líderes de proceso de la organización, a partir de una contextualización sobre los elementos básicos que deben tenerse en cuenta para la definición de indicadores como mecanismos de medición del desempeño de la organización frente a sus estrategias y objetivos, se construye de forma conjunta el Tablero de Control Estratégico de la compañía y se presentan los resultados de una primera medición de los indicadores estratégicos, correspondiente al primer semestre de 2015, como se relaciona a continuación.

5.3.1. Tablero de Control Estratégico

El Tablero de Control Estratégico de la compañía incluye las hojas de vida de los indicadores estratégicos establecidos para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, junto con las metas anuales definidas para el horizonte del tiempo de la visión (10 años), tomando como base los datos históricos de los últimos 3 años (2012, 2013 y 2014), y considerando las proyecciones establecidas por la Presidencia para la consecución de la Visión... véase Anexo H...

Con el fin de mejorar el registro de información, sistematización y visualización del Tablero de Control Estratégico de la compañía, se propone el desarrollo de una aplicación compatible con el sistema de información de la organización (Intrafénix) que permita obtener y consolidar datos de entrada, calcular y mostrar de forma sistemática los resultados de los indicadores estratégicos para que soporten y faciliten la toma de decisiones basada en datos. Para ello, se analizaron dos alternativas de software presentes en el mercado, presentados por las firmas Pensemos S.A y Especialistas en Sistemas de Gestión Estratégica, que aunque no fueron elegidas dada su complejidad para hacerlas compatibles con Intrafénix, plantearon las bases para el desarrollo de la aplicación por parte del equipo de Sistemas y TIC'S de la compañía.

Tabla 6. Indicadores asociados a los objetivos estratégicos de Fénix Construcciones S.A. 2015-2025

PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Descriptor	Indicador	Fórmula de Cálculo	Sentido	Periodicidad de seguimiento	Periodicidad de medición	Fuente de información	Responsable de Presentación
Financiera	F1 - Mejorar la rentabilidad empresarial	Generar óptimos niveles de rentabilidad a partir de un aumento de la facturación y ventas nuevas, y de la optimización de los costos y gastos.	F1-1: Rentabilidad sobre las ventas - ROS	$= (\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	Maximizar	Trimestral	Anual	Estado de Resultados	Dirección Contable y Financiera
			F1-2: Rentabilidad sobre el patrimonio - ROE	$= (\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	Maximizar	Trimestral	Anual	Estado de Resultados Balance General	Dirección Contable y Financiera
	F2 - Aumentar el nivel de facturación	Aumentar el nivel de facturación de la organización, a través de la entrega efectiva de proyectos en las diferentes líneas de negocio de la organización.	F2-1: Ingresos operacionales	$= ((\sum (\text{Precio de venta neto de inmueble según escrituras públicas}) + \text{Facturación por contratación} + \text{Facturación por venta de predios}) / \text{Presupuesto de Ingresos}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Registros Intrafénix Presupuesto de Ingresos	Vicepresidencia Comercial
	F3 - Incrementar ventas nuevas	Incrementar el nivel de ventas de la organización, a través del desarrollo de nuevos proyectos en las diferentes líneas de negocio de la organización.	F3-1: Ventas nuevas	$= ((\sum (\text{Precio de venta neto del inmueble según órdenes de compra} + \text{precio venta lotes} + \text{valor contratado}) / \text{Presupuesto total de ingresos}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Registros Intrafénix Presupuesto de Órdenes de Compra	Vicepresidencia Comercial
	F4 - Optimizar costos y gastos	Optimizar costos y reducir gastos administrativos, sin sacrificar calidad, con el fin de trasladar estos beneficios a la racionalización de los precios de venta.	F4-1: Eficiencia administrativa	$= (\text{Gastos administrativos} / \text{Inversión realizada en obra}) * 100$	Minimizar	Catorcenal	Trimestral	Estado de Resultados	Dirección de Control Técnico
			F4-2: Eficiencia operacional	$= ((\sum (\text{Valor Ejecutado de cada Proyecto dentro del Periodo a evaluar} / \text{Valor Presupuesto en Ejecución de Proyecto}) * \text{Presupuesto de Venta Total por Proyecto}) - \sum (\text{Valor Ejecutado de cada Proyecto dentro del Periodo a evaluar})) / \sum (\text{Valor Ejecutado de cada Proyecto dentro del Periodo a evaluar}) * 100$	Maximizar	Catorcenal	Trimestral	Estado de Resultados Balance General	Dirección de Control Técnico
Clientes	C1 - Mejorar la posición en el sector de la construcción de edificaciones en Colombia	Consolidar la posición de la organización dentro del ranking nacional (sector edificaciones), con respecto a las demás empresas del sector.	C1-1: Posicionamiento nacional	= Posición de la organización en el ranking de la Revista Dinero	Minimizar	Anual	Anual	Revista Dinero (Ranking 5.000 empresas)	Presidencia
	C2 - Incrementar la fidelización de los clientes	Incrementar el nivel de fidelización de los clientes de Fénix Construcciones, al punto de convertirlos en una fortaleza comercial que permita trascender generaciones.	C2-1: Recompras	$= (\text{Nº de recompras} / \text{Nº unidades vendidas}) * 100$	Maximizar	Mensual	Trimestral	Informes de ventas Intrafénix	Vicepresidencia Comercial
			C2-2: Referidos efectivos	$= (\text{Nº de ventas por referido} / \text{Nº de ventas totales}) * 100$	Maximizar	Mensual	Trimestral	Informes de referidos y ventas Intrafénix	Vicepresidencia Comercial
	C3 - Mejorar la satisfacción de los clientes.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la organización y a los proyectos, superando sus expectativas, de manera que permita su fidelización.	C3-1: Aceptación y satisfacción etapa preventa	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (Preventa)	Direcciones Comerciales
			C3-2: Satisfacción en entregas	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (Entrega)	Vicepresidencia Comercial
			C3-3: Satisfacción con el servicio de garantías	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (Garantías)	Vicepresidencia Técnica
			C3-4: Satisfacción real del cliente	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (un año después de haber entregado el inmueble)	Vicepresidencia Comercial
	C4 - Mejorar el reconocimiento de la marca	Mejorar el reconocimiento de la marca Fénix como sinónimo de responsabilidad, respaldo, seriedad, calidad, garantía, exclusividad, innovación, estilo y lujo.	C4-1: Reconocimiento de la Marca entre los potenciales compradores de vivienda	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (Preventa)	Vicepresidencia Comercial

Tabla 6. (Continuación)

PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Descriptor	Indicador	Fórmula de Cálculo	Sentido	Periodicidad de seguimiento	Periodicidad de medición	Fuente de información	Responsable de Presentación
Proceso	P1 - Superar la propuesta de entrega en calidad y tiempo	Proporcionar a los clientes de la organización, una propuesta de valor que supere sus expectativas en términos de calidad y oportunidad (tiempos).	P1-1: Porcentaje de ejecución de las obras	$= \sum (\text{Porcentaje de ejecución de cada obra}) / N^{\circ} \text{ de obras en ejecución}$	Maximizar	Mensual	Mensual	Programación en Project de las obras	Gerencia de Operaciones
			P1-2: Desempeño de calidad	$= ((\text{Items que superan la revisión Preentrega/Cantidad de items a evaluar en la revisión pre entrega}) * 20 + (\text{Items que superan la revisión Entrega/Cantidad de items a evaluar en la revisión entrega}) * 40 + (\text{Items que superan la revisión Postventa/Cantidad de items a evaluar en la revisión posventa}) * 40)$	Maximizar	Diaria	Mensual	Calificaciones realizadas por la Coordinación de Calidad en el momento de pre entrega del inmueble, Encuesta de satisfacción en el momento de la entrega y la calificación de Coordinación de Garantías en la prestación de servicios de garantías (revisión integral del inmueble)	Gerencia de Operaciones
	P2 - Optimizar la gestión de presupuestos y diseños	Optimizar el tiempo de elaboración y entrega de presupuestos y diseños con las especificaciones requeridas, facilitando y mejorando el flujo de información entre procesos y el desarrollo de proyectos.	P2-1: Oportunidad en la entrega de diseños	$= (N^{\circ} \text{ de Entregables Liberados a tiempo} / N^{\circ} \text{ total de Entregables Programado}) * 100$	Maximizar	Semanal	Mensual	Cronograma de diseño	Gerencia de Planeación
	P3 - Mantener la diferenciación en la conceptualización de diseños	Mantener la estrategia de diferenciación de la compañía, basada en la conceptualización de diseños de gran impacto.	P3-1: Nivel de diferenciación	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Encuesta de satisfacción (Preventa)	Vicepresidencia Comercial
	P4 - Mantener un banco de tierras estratégico	Disponer de un banco de tierras estratégico que permita optimizar la gestión de diseños y asegure el flujo de ingresos de la organización para el horizonte de diez (10) años	P4-1: Banco de tierras estratégico	$= (\text{Fecha límite de compra de predio} - \text{Fecha real de compra}) * \text{porcentaje de ponderación de los proyectos a lanzar en el año}$	Minimizar	Mensual	Trimestral		Gerencia de Planeación
	P5 - Optimizar el servicio de garantías y mantenimiento	Optimizar el servicio de garantías y mantenimiento a fin de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.	P5-1: Optimización del servicio de garantías	$= (N^{\circ} \text{ de solicitudes cerradas oportunamente} / N^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}) * 100$	Maximizar	Mensual	Mensual	Intrafénix - Radicaciones con solución (Verde) de cada proyecto	Coordinación de Garantías
			P5-2: Optimización del servicio de mantenimiento	$= (N^{\circ} \text{ de solicitudes cerradas oportunamente} / N^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}) * 100$	Maximizar	Mensual	Mensual	Intrafénix - Radicaciones con solución (Verde) de cada proyecto	Coordinación de Garantías
	P6 - Incrementar la generación de experiencias significativas en el ciclo del servicio	Incrementar la generación de experiencias significativas en el ciclo del servicio para los clientes, ganando su corazón y cabeza, de manera que se logre su fidelización.	P6-1: Relacionamiento con el cliente	$= (\text{Promedio aritmético de las calificaciones de satisfacción del cliente en cada uno de los 4 cuadrantes de servicio} / \text{Máxima calificación}) * 100$	Maximizar	Mensual	Trimestral	Encuestas de satisfacción (Preventa, Eventos, Entrega y un año después de haber entregado el inmueble)	Vicepresidencia comercial
	P7 - Cumplir el programa de ventas	Cumplir con el programa de ventas de la organización, establecido para el horizonte de diez (10) años.	P7-1: Cumplimiento de ventas	$= (\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	Maximizar	Diaria	Mensual	Registros Intrafénix	Vicepresidencia Comercial

Tabla 6. (Continuación)

PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Descriptor	Indicador	Fórmula de Cálculo	Sentido	Periodicidad de seguimiento	Periodicidad de medición	Fuente de información	Responsable de Presentación
Aprendizaje	A1 - Desarrollar las competencias que contribuyan al logro de la estrategia.	Desarrollar las competencias del personal, en alineación con las estrategias de la compañía, para soportar el logro de la visión organizacional en el horizonte de diez (10) años.	A1-1: Evaluación de competencias y resultados	= (Número de trabajadores competentes / Número total de trabajadores evaluados) *100	Maximizar	Bimensual.	Anual	Evaluación de competencias y resultados	Dirección de Talento Humano
	A2 - Mejorar el clima organizacional	Mejorar el conjunto de percepciones compartidas por los empleados de la organización respecto a las diferentes características y condiciones del ambiente o entorno laboral que influyen en su comportamiento, satisfacción y productividad	A2-1: Clima organizacional	= (Promedio aritmético de todas las encuestas / Máxima calificación) *100	Maximizar	Anual	Bianual	Encuesta Clima Organizacional	Dirección de Talento Humano
	A3 - Innovar y optimizar la plataforma tecnológica	Innovar y optimizar la plataforma tecnológica de la compañía que soporte la operación de los procesos y la dinámica de la organización en el corto, mediano y largo plazo.	A3-1: Productividad de las aplicaciones informáticas	= ((No. de usuarios que utilizan la aplicación tipo A / Total de usuarios con permiso de utilizar la aplicación tipo A) *80) + ((No. de usuarios que utilizan la aplicación tipo B / Total de usuarios con permiso de utilizar la aplicación tipo B) *20)	Maximizar	Mensual	Trimestral	Aplicaciones	Coordinación de Desarrollo y Soporte de Aplicaciones
			A3-2: Innovación de Servicios Tecnológicos (diferentes aplicaciones Intrafénix)	= $(\sum (\text{Calificación de los nuevos servicios tecnológicos implementados en el periodo actual}) / \text{Total de servicios tecnológicos implementados en el periodo actual}) * 100$	Maximizar	Trimestral	Anual	Servicios Tecnológicos	Dirección de Sistemas y TIC'S

Fuente: Autor

5.3.2. Resultados primera medición

Basados en el Tablero de Control Estratégico definido en el punto anterior, se realiza una primera medición a corte de 30 de Noviembre de 2015 de los indicadores establecidos, la cual se relaciona en el Anexo I y se visualiza de forma general en la Figura 45, considerando la disponibilidad de información.

Figura 45. Visualización resultados Tablero de Control Estratégico de Fénix Construcciones S.A. en Intrafénix

PERSPECTIVA	OBJETIVO / INDICADOR	SENTIDO	VALOR META	CUMPLIMIENTO ACUMULADO	GRÁFICA
FINANCIERA	F1 - Mejorar la rentabilidad empresarial				
	● F1 - 1 Rentabilidad sobre las ventas (ROS)	↑	5.23 %	4.83 %	
	● F1 - 2 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	↑	12 %	1.79 %	
	F2 - Aumentar el nivel de facturación				
	● F2 - 1 Ingresos operacionales	↑	100 %	37.81 %	
	F3 - Incrementar ventas nuevas				
	● F3 - 1 Nuevas ventas	↑	100 %	81.43 %	
	F4 - Optimizar costos y gastos				
CLIENTES	● F4 - 1 Eficiencia administrativa	↓	7.55 %	8.5 %	
	● F4 - 2 Eficiencia operacional	↑	13 %	18.16 %	
	C1 - Mejorar la posición en el sector de la construcción de edificaciones en Colombia				
	● C1 - 1 Posicionamiento nacional	↑	12 %	0 %	
	C2 - Incrementar la fidelización de los clientes				
	● C2 - 1 Recompras	↑	14.5 %	15.79 %	
	● C2 - 2 Referidos efectivos	↑	37.65 %	32.74 %	
	C3 - Mejorar la satisfacción de los clientes				
	● C3 - 1 Aceptación y satisfacción etapa preventa	↑	98.4 %	98.4 %	
	● C3 - 2 Satisfacción en entregas	↑	97.2 %	98.2 %	
PROCESOS	● C3 - 3 Satisfacción con el servicio de garantías	↑	94.8 %	94.8 %	
	● C3 - 4 Satisfacción real del cliente	↑	90 %	80.8 %	
	C4 - Mejorar el reconocimiento de la marca Fenix				
	● C4 - 1 Reconocimiento de la marca entre los potenciales compradores de vivienda	↑	95 %	98.2 %	
	P1 - Superar la propuesta de entrega en calidad y tiempo				
	● P1 - 1 Porcentaje ejecución de las obras	↑	92 %	87.61 %	
	● P1 - 2 Calidad del producto entregado	↑	90 %	0 %	
	P2 - Optimizar la gestión de presupuestos y diseños				
	● P2 - 1 Oportunidad en la entrega de presupuestos y diseños	↑	90 %	85.19 %	
	P3 - Mantener la diferenciación en la conceptualización de diseños				
	● P3 - 1 Nivel de diferenciación	↑	95.6 %	96.26 %	
	P4 - Mantener un banco de tierras estratégico				
	● P4 - 1 Banco de tierras estratégico	↓	27 días	29 días	
	P5 - Optimizar el servicio de garantías y mantenimiento				
APRENDIZAJE	● P5 - 1 Optimización del servicio de garantías	↑	90 %	74.07 %	
	● P5 - 2 Optimización del servicio de mantenimiento	↑	90 %	0 %	
	P6 - Incrementar la generación de experiencias significativas en el ciclo del servicio				
	● P6 - 1 Relacionamiento con el cliente	↑	96.08 %	95.6 %	
	P7 - Cumplir el programa de ventas				
	● P7 - 1 Cumplimiento de Ventas	↑	98 %	82.56 %	
	P8 - Cumplir el plan de lanzamiento de proyectos				
	● P8 - 1 Cumplimiento del portafolio de nuevos lanzamientos	↓	10 días	10 días	
APRENDIZAJE	A1 - Desarrollar las competencias que contribuyan al logro de la estrategia.				
	● A1 - 1 Evaluación de competencias y resultados	↑	97.8 %	96.68 %	
	A2 - Mejorar el clima organizacional				
	● A2 - 1 Clima organizacional	↑	78.33 %	79.2 %	
	A3 - Innovar y optimizar la plataforma tecnológica				
APRENDIZAJE	● A3 - 1 Productividad de los desarrollos realizados	↑	85 %	0 %	
	● A3 - 2 Innovación de servicios tecnológicos (diferentes a Intrafenix)	↑	85 %	0 %	

5.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A partir de la declaración de visión y de la definición del mapa estratégico de la organización, y con la participación del equipo directivo de Fénix Construcciones, previa contextualización sobre la importancia y los elementos a tener en cuenta en la definición de iniciativas estratégicas, se establecen las principales iniciativas que permitirán cerrar las brechas de desempeño identificadas para el logro de la estrategia y mejorar los indicadores financieros de la organización, principalmente el margen neto.

Para ello, se definen dos grandes categorías:

- **Iniciativas principales:** aquellas que tendrán mayor impacto en la organización y permitirán llevar a cabo las estrategias planteadas: *Lean Construction*, *Building Information Modeling* – BIM y *Customer Relationship Management* – CRM. Las dos primeras iniciativas mencionadas tiene como objetivo influir directamente en el costo de producción, debido a que en el análisis financiero se determinó que éste era superior al sectorial, lo cual generaba una incidencia negativa en los márgenes relacionados con la utilidad bruta y neta; y la última iniciativa se enfoca en la estrategia de relacionamiento con el cliente

En lo que respecta a la estrategia CRM se convierte en la base para dar cumplimiento a la estrategia denominada en este taller Relacionamiento con el Cliente, la cual es determinante para poder dar cumplimiento a su nueva visión en lo que refiere a trascender generaciones, con una forma de favorecer su crecimiento y sostenibilidad.

- **Iniciativas complementarias:** son aquellas cuyo impacto no es tan alto como el de las iniciativas principales, pero son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en el horizonte de la visión.

Estas iniciativas complementarias buscan actuar sobre las debilidades más relevantes que se evidenciaron en el análisis interno de la Matriz DOFA, como son: el incumplimiento en tiempos de entrega por cuenta de la falta de planeación integral de los proyectos y la falta de sincronización de los esfuerzos de las diferentes áreas generada en buena medida por deficiencias en las comunicaciones internas.

La iniciativa denominada adopción de mejores prácticas a nivel de sistemas constructivos, busca aprovechar una oportunidad detectada en el análisis externo, que plantea la posibilidad de incorporar nuevos sistemas constructivos más eficientes, con el fin de disminuir los costos de construcción, reducir los tiempos de ejecución de los proyectos y de esta manera generar un impacto positivo a nivel financiero, pues los costos antes mencionados son los que más están afectando la utilidad de la empresa y además lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes al recibir su inmueble a tiempo y con mayores estándares de calidad, todo esto logrando un impacto favorable en la sostenibilidad financiera de la empresa.

Figura 46. Iniciativas estratégicas Fénix Construcciones S.A. 2015-2025



Fuente: Autor

El planteamiento general de cada una de estas iniciativas estratégicas así como su plan de implementación, se presenta en el Anexo J (Portafolio de iniciativas).

6. CONCLUSIONES

Las proyecciones del sector de la construcción para los próximos años lo siguen posicionando como uno de los principales jalonadores de la economía colombiana, por cuenta de las grandes obras de infraestructura y programas de vivienda que adelanta el Gobierno Nacional y los gobiernos locales. No obstante, la dinámica del subsector de edificaciones se ha visto afectada por las leves alzas que han tenido las tasa de interés de los créditos de vivienda en los últimos meses, la intermitencia en subsidios de vivienda denominados Frech, la revaluación del dólar que encarece buena parte de los insumos, la coyuntura del sector petrolero y la disminución del Índice de Confianza del Consumidor.

La definición de diferentes modelos operativos y de negocios, basados en la optimización y diversificación de las empresas a lo largo de la cadena de valor, tanto hacia atrás, por medio de la promoción, gestión y financiación de proyectos, como hacia adelante, en el área de los servicios asociados, ha llevado a que el mercado de la construcción sea cada vez más exigente, dinámico, competitivo y global, exigiendo que las empresas se reinventen y adapten sus estrategias y modelos de negocio para generar una ventaja competitiva que les permita mantener su posición en el mercado y .mejorar de forma sostenible sus niveles de productividad y crecimiento.

Pese a que Fénix Construcciones S.A. se posiciona en el mercado como una constructora de renombre, cuya propuesta de valor se caracteriza por diseños y conceptos innovadores, estrategias comerciales de impacto y versatilidad en el desarrollo de proyectos de gran formato y con altos niveles de ingeniería, presenta algunas falencias a nivel de planeación, control, comunicación, gestión de contratistas y proveedores, que repercuten en su propuesta de valor al cliente en términos de oportunidad y calidad, principalmente.

Con base en el análisis de la situación actual y la proyección a 10 años de Fénix Construcciones S.A., la estrategia empresarial de la compañía apunta hacia (3) focos principalmente (crecimiento, productividad y relacionamiento con el cliente), bajo los cuales se propone un incremento de la participación en los mercados actuales, desarrollo de productos, desarrollo de mercados (apertura de nuevos mercados directamente o en asociación), mejoramiento de la efectividad organizacional de la compañía basado en el cumplimiento de tiempos de entrega, optimización de costos y mejora de estándares de calidad, y la generación de valor para el cliente a partir de la redefinición de su experiencia con la compañía.

La filosofía organizacional de Fénix Construcciones que resulta de este trabajo de aplicación no sólo está alineada con las estrategias de la organización, su propuesta de valor, modelo de negocio y su proyección de futuro, sino que además corresponde al sentir, pensar y actuar de la compañía y de las personas que la conforman, donde se refleja su esencia y carácter organizacional.

La planeación centrada en la estrategia, y basada en la medición como una gran herramienta de la gerencia, sienta las bases para alcanzar su crecimiento sostenible. El desarrollo del tablero estratégico de la compañía como una utilidad del sistema de información Intrafénix, constituye una herramienta de valor para la toma de decisiones, ya que el registro sistemático y la visualización en tiempo real de los datos asociados a los indicadores permite monitorear permanentemente el cumplimiento de la estrategia y tomar las decisiones que haya lugar de forma oportuna, asertiva y basadas en información.

Finalmente, la nueva filosofía organizacional, las iniciativas estratégicas derivadas de este proceso y la estructuración del tablero estratégico constituyen un aporte directo a la generación de una ventaja competitiva para la compañía en un mercado cada vez más dinámico, competitivo y global.

7. RECOMENDACIONES

Para la definición de la estrategia empresarial de Fénix Construcciones, su filosofía organizacional, su modelo de negocio, sus objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, fue determinante la participación y contribución del equipo directivo de la compañía. Por lo tanto, se recomienda que para la implementación efectiva de lo planteado en este documento, se siga contando con el compromiso de este equipo en la generación de procesos de cambio, espacios y mecanismos de gestión, comunicación y participación que incluyan a toda la organización y que permitan la ejecución de acciones concretas y enfocadas hacia el logro de la estrategia.

Es fundamental adelantar las acciones necesarias para alinear la gestión de los procesos y actividades operativas de la organización con la orientación estratégica definida en este documento. Para ello, se recomienda la definición de indicadores tácticos y operativos por cada área de la organización y la configuración de un sistema de incentivos y de evaluación de desempeño que consulte de manera directa los resultados de estos indicadores y el cumplimiento de los objetivos.

Se recomienda la revisión y fortalecimiento de la estructura de procesos y la estructura organizacional de la compañía, garantizando que éstas soporten de manera efectiva el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Finalmente, el liderazgo y acompañamiento de la alta dirección serán determinantes para alcanzar los objetivos propuestos. Se han planteado las bases para el crecimiento y consolidación de la nueva compañía y para lograrlo es preciso que la gestión del talento humano realmente permita la alineación necesaria para alcanzarlo.

BIBLIOGRAFÍA

5 mil empresas / Revista Dinero. No. 447 (2014). Bogotá: Dinero, 2014.

AMARILO. Ciudad Verde [en línea]. [Citado en 11 de Diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.amarilo.com.co/blog/2012/04/18/ciudad-verde/#sthash.l6QNOb1N.dpuf>>.

AMARILO. Macroproyecto Ciudad Verde [en línea]. [Citado en 11 de Diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.amarilo.com.co/assets/Cartilla-ciudadverde-espanol.pdf>>.

ANSOFF, Igor. Estrategias para la diversificación. En: Harvard Business Review, 1957.

ARIAS, Nicolás. Latinoamérica tendrá siete nuevos rascacielos antes de 2020. La República [en línea]. Septiembre 15 de 2014. [Citado en 22 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.larepublica.co/latinoam%C3%A9rica-tendr%C3%A1-siete-nuevos-rascacielos-antes-de-2020_167841> [Consultado el 22 de Diciembre de 2014]>.

ARQHYS. Dubailand: ¿El mejor parque temático del mundo para el 2015? [En línea]. [Citado en 12 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://www.arqhys.com/dubailand-el-mejor-parque-tematico-del-mundo-para-el-2015.html>>.

BBC MUNDO. En fotos: Conozca Celebration, la ciudad diseñada por Disney [en línea]. [Citado en 4 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101222_galeria_celebration_disney_florida_lav.shtml>.

BDBACATA. El proyecto [en Línea]. [Citado en 22 de diciembre de 2014]. Disponible en <<http://bdbacata.com/index.php/proyecto/conoce-el-proyecto/el-proyecto>>.

BDBACATA. ¿Qué es un FIDI? [En línea]. [Citado en 22 de diciembre de 2014]. Disponible en <<http://bdbacata.com/index.php/hotel/que-es-un-fidi>>.

CALLONE, Matías. Lo más parecido a vivir en una burbuja Disney. 101 viajes increíbles [en línea]. [Citado en 4 de marzo de 2015]. Disponible en <<http://viajes.101lugaresincreibbles.com/2011/09/celebration-barrio-disney-florida/>>.

CAMACOL. ¿Qué se puede esperar del sector edificador durante el 2015? Una proyección de corto plazo [en línea], Febrero de 2015. [Citado en 3 de Abril de 2015]. Disponible en: <[http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico No%202066 VF.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%202066_VF.pdf)>.

CAMACOL. Tendencias de la construcción. Economía y coyuntura sectorial. 2da edición [en línea]. Diciembre de 2014. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendencias/TENDENCIAS%20DE%20LA%20CONSTRUCCION%20DICIEMBRE.pdf>>.

CATMULL, Edwin. Ampliar nuestra visión. En: Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá. Barcelona: Conecta, 2014. 363 p. ISBN: 9788493914523.

CATALOGOVERDE. Certificación LEED [en línea]. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.catalogoverde.cl/certificacion-leed-2>>.

CHARAN, Ram. “Why CEO’s Fail”. En: Fortune, 1999.

COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Empresas que perduran: principios básicos de las compañías con visión de futuro. Barcelona: Paidós Ibérica, 1996. 400 p. ISBN: 9788449302329.

CONGRESO COLOMBIANO DE LA CONSTRUCCIÓN. La innovación en el sector de la construcción: Una estrategia integral para la competitividad. (Julio, 2014: Cartagena, Colombia). Memorias. Cartagena: Cámara Colombiana de la Construcción, 2014.

CONSEJO COLOMBIANO DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE. Información para estudiantes. Programas académicos de arquitectura y medio ambiente [en Línea]. [Citado en 13 de Junio de 2015]. Disponible en: http://www.cccs.org.co/phocadownload/descargas/2011-06-03%20Programas_academicos.pdf.

CONSULTING C3. Calidad en atención al cliente: Gestión de la calidad global. Modelo de Calidad y relación con clientes 360°. Madrid, 2013. 12 p.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Política pública: infraestructura para la competitividad e integración regional. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 [en línea]. Junio 13 de 2014. [Citado en 15 de marzo de 2015]. Disponible en: http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/186008126/024_APP_Infraestructura.pdf/f2b85a96-6c2e-4b43-9bf3-689c2ecec67?version=1.0.

CORPORACIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO. Estudio de competitividad del sector Construcción. Santiago (Chile), 2008.

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Encuesta Nacional de Prácticas contra el Soborno en Empresas Colombianas [en línea]. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en: http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=496.

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Índice de Percepción de Corrupción 2013: A pesar de avances normativos, Colombia mantiene altos niveles de percepción de corrupción [en línea]. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en: http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94:comunicados&Itemid=490.

CORSALINI, Claudio. Los edificios temáticos, otra faceta del boom inmobiliario. Perfil [en línea]. Septiembre 3 de 2011. [Citado en 11 de febrero de 2015]. Disponible en: http://www.perfil.com/ediciones/2011/9/edicion_605/contenidos/noticia_0036.html.

CRONISTA.COM. Los desarrolladores instalan la tendencia de los edificios temáticos [en línea]. [Citado en 10 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://www.cronista.com/impresageneral/Los-desarrolladores-instalan-la-tendencia-de-los-edificios-tematicos-20040802-0016.html>>.

DANS, Diego. Novedoso sistema de construcción de viviendas con bloques al estilo Lego. XOMBIT [en línea]. Julio 7 de 2014. [Citado en 12 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://xombit.com/2014/07/construccion-viviendas-bloques-lego#>>.

DANS, Diego. 10 casas low cost fabricadas en un día gracias a la impresión 3D. XOMBIT [en línea]. Abril 16 de 2014. [Citado en 14 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://xombit.com/2014/04/casas-low-cost-impresion-3d>>.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003. 368 p. ISBN: 9702604273.

DAZNE, Adfer. CarbonCure: materiales de hormigón fabricado con CO2. IS Arquitectura [en línea]. Abril 19 de 2014. [Citado en 20 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://blog.is-arquitectura.es/2014/04/19/carboncure-materiales-de-hormigon-fabricado-con-co2/>>.

DAZNE, Adfer. EcoCycle: baldosa con un 40% de material reciclado. IS Arquitectura [en línea]. Junio 24 de 2012. [Citado en 20 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://blog.is-arquitectura.es/2012/06/24/ecocycle-baldosa-con-un-40-de-material-reciclado/>>.

DAZNE, Adfer. Hormigón más verde y resistente, según el MIT. IS Arquitectura [en línea]. Septiembre 26 de 2014. [Citado en 23 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://blog.is-arquitectura.es/2014/09/26/formula-del-mit-para-hormigon-mas-ecologico-y-resistente/>>.

DAZNE, Adfer. Ladrillos ecológicos de bioMason. IS Arquitectura [en línea]. Febrero 17 de 2015. [Citado en 20 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://blog.is-arquitectura.es/2015/02/17/ladrillos-ecologicos-biocemento/>>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases para el plan Nacional de desarrollo 2014-2018 [en línea]. [Citado en 20 de marzo de 2015]. Disponible en: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>>.

EL TIEMPO. Construcción Sostenible en Colombia [En línea]. Agosto 25 de 2014. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-sostenible-en-colombia/14436963>>.

EL TIEMPO. La nueva era de los rascacielos La nueva era de Rascacielos en Bogotá. Sea dueño del primero [en línea]. Octubre 24 de 2011. [Citado en: 22 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/CMS-10627986>>.

ESTRADA, Hugo. Sistemas gerenciales estratégicos [diapositivas]. Bucaramanga, 2015. 97 diapositivas.

Estudios Económicos Empresariales. [CD-ROM]. Bogotá, D.C.: AFINE, 2014.

EXPOKNEWS. 10 Mega-Tendencias que impactarán la industria de edificios verdes durante el 2014 [en línea]. [Citado en 14 de febrero de 2015]. Disponible en <<http://www.expoknews.com/10-mega-tendencias-que-impactaran-la-industria-de-edificios-verdes-durante-el-2014/>>.

FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Estructura Organizacional. En: Manual de Calidad, p. 18-24.

FENIX CONSTRUCCIONES S.A. Mapa de procesos. En: Manual de Calidad, p. 25.

FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos anteriores. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos-antteriores.html>>.

FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A. Proyectos. [En línea]. [Citado 30 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.fenixconstrucciones.com/proyectos.html>>.

FENIX CONSTRUCCIONES S.A. Se inauguró el primer proyecto temático de Bucaramanga [en línea]. Enero 6 de 2015. [Citado en 16 de febrero de 2015]. Disponible en: <<http://fenixconstrucciones.com/blog/se-inauguro-el-primer-proyecto-tematico-de-bucaramanga/>>.

FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos, marzo de 2001.

FLÓREZ, Carmen Elisa y SÁNCHEZ, Lina María. Fecundidad y familia en Colombia: ¿hacia una segunda transición demográfica? [En línea]. Agosto de 2013. [Citado en 15 de abril de 2015]. Disponible en: <<http://www.profamilia.org.co/docs/estudios/imagenes/2%20-%20FECUNDIDAD%20Y%20FAMILIA%20EN%20COLOMBIA%20-%20HACIA%20UNA%20SEGUNDA%20TRANSICION%20DEMOGRAFICA%20final.pdf>>.

FLOREZ G., Gabriel E. Richard Rogers diseñará mega obra en el centro internacional de Bogotá. Metro Cuadrado [en línea]. [Citado en 19 de diciembre de 2014]. Disponible en <<http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/richard-rogers-dise%C3%B1ar%C3%A1-megaobra-en-el-centro-internacional-de-bogot%C3%A1>>.

GLOBAL CONSTRUCTION PERSPECTIVES and OXFORD ECONOMICS. Global Construction 2020 Report - A global forecast for the construction industry over the next decade to 2020. London, 2011.

GONZÁLEZ MOSQUERA Ivette Carolina. “La Felicidad incluye a todos”. La construcción de un barrio mezclado en Bogotá. Trabajo académico. Bogotá: Universidad del Rosario. Escuela de Ciencias Humanas. Programa de Psicología, 2013, 90 p.

GRAPHISOFT. Acerca de BIM [en línea]. [Citado en 13 de junio de 2015]. Disponible en < http://www.graphisoft.es/archicad/open_bim/about_bim/>.

GRILLO CALDERÓN, Alejandra. ECOLOGÍA: Construcciones Bioclimáticas. Verde que te quiero verde. El Tiempo [en línea]. [Citado en 16 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9121821>>.

GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 1T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

GRUPO BANCOLOMBIA. Actualización proyecciones económicas – 2T15. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; 2015. Informes trimestrales y anuales.

GRUPO BANCOLOMBIA. Análisis Económico. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; Octubre de 2014. Informes mensuales.

GRUPO BANCOLOMBIA. Informe económico mensual. Medellín: Investigaciones Económicas & Estrategias; Octubre de 2014. Informes mensuales.

GRUPO CONIKA. Construcción Bioclimática: Rentable y ecológica [en línea]. [Citado en 15 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.grupoconika.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=161:construccion-bioclimatica-rentable-y-ecologica>

GRUPO DAVIVIENDA. Informe del mercado laboral. Septiembre de 2014. Estudios Económicos.

GRUPO DAVIVIENDA. Informe del sector de edificaciones. Octubre de 2014. Estudios Económicos.

GRUPO DAVIVIENDA. Informe económico mensual. Octubre de 2014. Estudios Económicos.

GUTIERREZ A., Luis Fernando. Desarrollos inmobiliarios de la empresa privada. Los planes que cambiarán la cara de Bogotá. El Espectador [en línea]. [Citado en 19 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso187701-los-planes-cambiaran-cara-de-bogota>>.

HOMECENTER. Homecenter Bucaramanga la Primera Tienda LEED [en línea]. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: http://portal.homecenter.com.co/noticias.html?id_noticia=3&view=noticia>.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. 388 p. ISBN: 9788423426805.

KIENYKE. Edificios con Arquitectura Sostenible en Colombia [en línea]. Marzo 7 de 2013. [Citado en 16 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.kienyke.com/tendencias/edificios-con-arquitectura-sostenible-en-colombia/>>.

LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Julio de 2015. Informe mensuales.

LA GALERÍA INMOBILIARIA. Informe oferta y rotación de vivienda nueva en Colombia. Octubre de 2014. Informes mensuales.

MARVAL. Proyecto Rio del Hato [En línea]. [Citado en 15 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.riodelhato.com/>>

MEGA RICOS. Condominios de lujo en India ofrece a los residentes «piscinas privadas» en sus balcones [en línea]. Enero 19 de 2015. [Citado en 13 de febrero de 2015]. Disponible en <http://megaricos.com/2015/01/19/condominios-de-lujo-en-india-ofrece-a-los-residentes-piscinas-privadas-en-sus-balcones/>>.

METRO CUADRADO. La revolución de los “techos verdes” en Bogotá [en línea]. Junio 2 de 2015.[Citado en 30 de junio de 2015]. Disponible en: <http://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/la-revolucion-de-los-techos-verdes-en-bogota-1444>>.

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Colombia: Cien años de políticas habitacionales [en línea]. Abril de 2014. [Citado en 24 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/Documents/100anosdepoliticashabitacionales.pdf> >.

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Programa 100 mil viviendas gratis [en línea]. [Citado en 24 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/Vivienda/Programas/Paginas/100milviviendasgratis.aspx> >.

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Programa de vivienda para ahorradores [en línea]. [Citado en 24 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/Vivienda/Programas/Paginas/ABC-Programa-de-vivienda-de-inter%C3%A9s-prioritario-para-ahorradores-o-vivienda-salario-m%C3%ADnimo.aspx> >.

Mulieris Puerto Madero [en línea]. [Citado en 17 de febrero de 2015]. Disponible en <http://www.enpuertomadero.com/puerto-madero/mulieris-puerto-madero/> >.

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA. Plan de Ordenamiento Territorial de segunda generación [en línea]. [Citado en 30 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=56> >.

MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA. Plan de Ordenamiento Territorial [en línea]. [Citado en 30 de marzo de 2015]. Disponible en: <http://www.floridablanca.gov.co/plan-de-ordenamiento-territorial-pot-del-municipio-de-floridablanca/> >.

MUNICIPIO DE SAN JUAN DE GIRÓN. Plan de Ordenamiento Territorial [en línea]. [Citado en 30 de marzo de 2015]. Disponible en: http://www.giron-santander.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbxx-1-&x=1730155 >.

OBSERVATORIO MEDIOAMBIENTAL PARA PYMES Y TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LAS ILLES BALEARIS – OMPIB. Glosario: Construcción Sostenible [en línea]. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.ompib.org/index.php?key=25> >

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 2 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2004. 216 p. ISBN: 9788448142315.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio, 1ra edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2010. 285 p.

PALOU, Nacho. Paneles solares 'invisibles' que se integran en las fachadas de los edificios RTVE, noviembre 12 de 2014. [En línea]. [Citado en febrero de 2015]. Disponible en <<http://www.rtve.es/noticias/20141112/paneles-solares-invisibles-se-integran-fachadas-edificios/1046511.shtml>>.

PORTAFOLIO. 'La Felicidad, un proyecto integral de ciudad': Pedro Gómez. [En línea]. Mayo 5 de 2011 [citado en 22 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/finanzas-personales/%25E2%2580%2598la-felicidad-un-proyecto-integral-ciudad%25E2%2580%2599-pedro-gomez>>.

PORTAFOLIO. Lanzas megaproyecto de oficinas por \$ 1,1 billones [en línea]. Agosto 5 de 2014. [Citado en 18 de diciembre de 2014]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/lanzan-megaproyecto-oficinas-11-billones>>.

PORTAFOLIO. 'Lean Construction' va en 18 empresas. [En línea]. Mayo 21 de 2015 [citado en 13 de junio de 2015]. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/lean-construction-colombia>>.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide, 2009. 456 p. ISBN: 978-84-368-2338-7.

RICART, Joan. Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. En: Universia Business Review, N° 23, 2009.

ROCA, Jordi. Nuevos modelos operativos para el sector de la construcción, construyendo el alto rendimiento. En: Outlook, 2012, no. 1, p. 74-81.

RODRÍGEZ, José David. Conozca el macroproyecto que tumbará el puente de la 100 con Séptima. El Tiempo [en línea]. Agosto 29 de 2014. [Citado en 18 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14453898>>.

SEMANA. La Ciudad de La Felicidad [En línea]. Febrero de 2009 [citado en 22 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/desarrollo-urbano/articulo/la-ciudad-la-felicidad/100077-3>>

SERFINCO. Situación y perspectiva de la infraestructura en Colombia [en línea], Mayo de 2014. [Citado en 30 de marzo de 2015]. Disponible en: <https://www.serfinco.com.co/site/Investigacionesecon%C3%B3micas/Informesdocumento/tabid/370/ArticleId/807/Situacion-y-perspectiva-de-la-infraestructura-en-Colombia-Mayo-2013.aspx>>.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Estrategias corporativas. En: Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. Bogotá D.C.: Ram Editores, 2000. 385 p. ISBN: 9589613772.

STRONG, Steven. Building Integrated Photovoltaics (BIPV). Citado por WIKIPEDIA, Fotovoltaica integrada en edificios [en línea]. [Citado en 20 de febrero de 2015]. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Fotovoltaica_integrada_en_edificios>.

TECNOCONSTRUCCIÓN 2014. ENCUESTRO INTERNACIONAL DE INNOVACIÓN Y AVANCES TECNOLÓGICOS. (5-7, noviembre, 2014: Cali, Colombia). Memorias. Cali: Cámara Colombiana de la Construcción, 2014.

URBANITY. Torre Costanera Center, Santiago de Chile [en línea]. [Citado en 20 de febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.urbanity.es/2006/torre-costanera-center-santiago-de-chile/>>.

U.S. GREEN BUILDING COUNCIL. Colombia Projects [en línea]. [Citado en 17 de diciembre de 2014]. Disponible en: <http://www.usgbc.org/search/colombia%20projects?filters=type%3Aproject%20se>>.

VANGUARDIA LIBERAL. Construirán 4 mil viviendas para familias de clase media en Bucaramanga [en línea]. Diciembre 28 de 2014. [Citado en 29 de diciembre de 2014]. Disponible en <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/292875-construiran-4-mil-viviendas-para-familias-de-clase-media-en-bucaramanga>>.

YAMASHIRO, Celina. Ideurban y Prudential quieren 'vivir de sus rentas'. Obras web [en línea]. Octubre 20 de 2011. [Citado en 18 de febrero de 2015]. Disponible en: <http://www.obrasweb.mx/construccion/2011/10/20/ideurban-y-prei-quieren-vivir-de-sus-rentas>>.