

Propuesta para la Formulación de un Plan Estratégico Aplicado a la Empresa Mi Bien Servicios
Inmobiliarios

Adriana Mayerly Caicedo Gáfaró, Erika Patricia Motta Merchán

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Alejandro Mantilla Cáceres

Especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2022

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios, por ser el inspirador, quien nos fortalece, guía en nuestro caminar y permite hoy lograr esta meta de gran importancia.

A mis padres, por su amor, trabajo y acompañamiento en cada una de las etapas de mi vida y que en el transcurrir de los años han sido pilares importantes de mi formación.

A mis hermanos, por su acompañamiento, cariño y que son fuente de inspiración para ser ejemplo hacia ellos.

A mi pareja, que me acompañó durante todo el proceso, brindando su amor y apoyo para que todo saliera bien.

A todas las personas que nos han apoyado para realizar con éxito este trabajo, los tutores de la formación universitaria, especial agradecimiento a nuestro tutor de tesis de grado y compañera de Cipas que hicieron más fácil y exitoso este proceso.

Tabla De Contenido

Introducción	13
1. Aspectos Generales.....	14
1.1. Origen del sector inmobiliario	14
1.2 Evolución de la industria inmobiliaria en Colombia	15
1.3 Tendencias del sector inmobiliario	17
1.3.1. Arquitectura flexible y adaptable.....	17
1.3.2. Building information Modeling-BIM	18
1.3.3. Edificios inteligentes.....	18
1.3.4. E-inmobiliario	18
1.3.5. Cliente digital:.....	18
1.3.6. Inteligencia Artificial (IA)	18
1.3.7. Marca Personal Digital	19
1.3.8. Equipo de trabajo y atención remota	19
1.3.9. Metaverso.....	19
1.4 Situación actual de la empresa	20
2. Auditoría o Evaluación Externa.....	21
2.1 Factor Económico	21
2.1.1 Financiación para acceso de vivienda.....	21
2.1.2. El uso de recursos propios	21

2.1.3. Crédito Bancario	22
2.1.4. Costo del suelo	23
2.1.5. Desempleo.....	24
2.1.6. Inflación	27
2.1.7. Producto Interno Bruto-PIB	28
2.2 Matriz De Factor Competitivo	32
2.3 Factor Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales	33
2.3.1. Gasto en los hogares	33
2.3.2 Acceso a la vivienda	35
2.3.3 Déficit habitacional.....	36
2.3.4. Población.....	38
2.3.5. Pobreza monetaria e informalidad laboral	39
2.3.5. Entorno ambiental.....	41
2.4 Factor Político, Gubernamentales Y Legales.....	43
2.4.1. Entorno legal.....	43
2.5 Factor Tecnológico	46
2.5.1. Transformación digital.....	46
2.6 Matriz Del Perfil De Amenazas Y Oportunidades (POAM)	47
3. Auditoría o Evaluación Interna	50
3.1 Auditoría Gerencial.....	50

3.2 Auditoria De Mercados.....	51
3.3 Auditoria Financiera	52
3.4 Auditoría Del Proceso/Servicio	53
3.5 Auditoria De Talento Humano.....	54
3.6. Matriz Del Perfil De Capacidad Interna (P.C.I)	55
4. Direccionamiento Estratégico.....	56
4.1 Misión.....	56
4.2 Visión.....	56
4.3. Valores Corporativos	56
4.4 Análisis Y Selección De Estrategias.....	57
4.4.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).	57
4.4.2. Vector direccional de matriz P.E.E.A.	60
4.4.3 Matriz DOFA	60
4.4.4 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	65
5. Opciones Estratégicas	68
5.1 Estrategia No. 1.....	68
5.1.2. Objetivos.....	69
5.1.3 Metas.....	69
5.1.4. Políticas.....	69
5.2. Estrategia No. 2.....	70

5.2.1. Objetivos.....	70
5.2.2. Metas.....	71
5.2.3. Políticas.....	71
5.3. Estrategia No. 3.....	72
5.3.1. Objetivos.....	72
5.3.2. Metas:.....	73
5.3.3. Políticas.....	73
5.5 Plan De Acción	75
5.6. Evaluación y Seguimiento del Plan De Acción	77
6. Conclusiones.....	81
7. Recomendaciones	82
Bibliografía	83

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Precios y áreas de oferta de inmuebles en venta 2021-1</i>	23
<i>Tabla 2 Variables económicas del entorno</i>	31
<i>Tabla 3 Matriz de perfil competitivo</i>	32
<i>Tabla 4 Variables socio culturales del entorno.</i>	37
<i>Tabla 5 Población total área metropolitana de Bucaramanga (AMB)</i>	38
<i>Tabla 6 Distribución clases sociales área metropolitana de Bucaramanga (AMB)</i>	39
<i>Tabla 7 Variables demográficas</i>	41
<i>Tabla 8 Variables ambientales</i>	43
<i>Tabla 9 Clasificación uso de suelo</i>	45
<i>Tabla 10 Variables legales, políticas y gubernamentales.</i>	46
<i>Tabla 11 Variables tecnológicas</i>	47
<i>Tabla 12 Matriz del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)</i>	47
<i>Tabla 13 Auditoría gerencial</i>	51
<i>Tabla 14 Auditoría de mercados</i>	52
<i>Tabla 15 Auditoría financiera</i>	53
<i>Tabla 16 Auditoría de proceso/servicio</i>	54
<i>Tabla 17 Auditoría de talento humano</i>	55
<i>Tabla 18 Matriz del perfil de capacidad interna (P.C.I.)</i>	55
<i>Tabla 19 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).</i>	58
<i>Tabla 20 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (D.O.F.A.)</i>	61
<i>Tabla 21 Resultado estrategias (D.O.F.A.)</i>	65

Tabla 22 <i>Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E)</i>	65
Tabla 23 <i>Plan de acción estratégico</i>	75

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Evolución de los precios de las ofertas en venta</i>	24
Figura 2	<i>Tasas de desempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas Enero-Marzo 2022</i> .	25
Figura 3	<i>Desocupación nacional y área metropolitana de Bucaramanga, 2020-2022</i> ...	26
Figura 4	<i>Tendencias de inflación 2012-2022</i>	27
Figura 5	<i>Tasas de crecimiento en volumen Producto Interno Bruto (PIB)</i>	29
Figura 6	<i>Composición por sectores económicos Producto Interno Bruto (PIB)</i>	30
Figura 7	<i>Incidencia de la pobreza monetaria</i>	34
Figura 8	<i>Número de viviendas adquiridas en el área metropolitana de Bucaramanga</i> ..	36
Figura 9	<i>Evolución de las clases sociales en el área metropolitana de Bucaramanga</i> ...	39
Figura 10	<i>Tasa de informalidad enero-marzo área metropolitana de Bucaramanga</i>	40
Figura 11	<i>Vector direccional Posición Estratégica y Evaluación de Acciones</i>	60

GLOSARIO

Auditoria: inspección y evaluación de la gestión de procesos implementados dentro de una organización.

Benchmarking: es el estudio y adaptación de las técnicas de éxito usadas por competidores en el mercado.

Branding: es el desarrollo de estrategias de valor que atraigan a consumidores a una empresa.

Compraventa: intercambio de una vivienda o bien inmueble a cambio de un valor determinado de dinero.

Cualitativo: adjetivo utilizado para mencionar características propias de un objeto.

Cuantitativo: refiere a los números y estadísticas que representan una cantidad.

Disruptivo: hace referencia a una acción que ocasiona un cambio determinante sobre una situación.

Leasing: figura de financiación utilizada por entidades bancarias para la adquisición de activos.

Liquidez: refiere a la capacidad de convertir los activos en dinero inmediato.

Marketing: conjunto de técnicas diseñadas para mejorar la comercialización de un producto, bien o servicio.

Matriz: herramienta utilizada para el análisis o síntesis de variables de estudio.

RESUMEN

Título: Propuesta para la Formulación de un Plan Estratégico Aplicado a la Empresa Mi Bien Servicios Inmobiliarios

Autor: Erika Patricia Motta Merchán, Adriana Mayerly Caicedo Gáfaró.

Palabras clave: inmobiliaria, planeación estratégica, formulación.

Descripción: Mi Bien servicios inmobiliarios es una empresa dedicada a la comercialización y venta de propiedades usadas en Bucaramanga y su área metropolitana desde el año 2015, cuyo servicio se ha mantenido hasta la fecha gracias al constante trabajo por parte de sus directivos; Sin embargo, su servicio se ha basado de manera sostenida por la demanda del mercado sin una hoja de ruta que disminuya el riesgo al fracaso en un medio de alta competitividad como el inmobiliario. Por lo tanto, se hizo necesario realizar la formulación de un plan estratégico como un elemento importante de perdurabilidad, éxito comercial y rentabilidad en sus operaciones, desarrollado mediante un método descriptivo que estableció un diagnóstico, análisis del entorno externo e interno de la organización para determinar los factores a analizar en matrices de evaluación MPC, POAM, PCI, P.E.E.A, DOFA; así mismo, la elaboración de misión, visión y principios corporativos de la empresa.

Se determinó mediante la Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (M.C.P.E) las mejores alternativas a formular para favorecer a Mi Bien Servicios inmobiliarios y encaminar el plan estratégico que se debía seguir, dando como resultado la consolidación interna que permite a la compañía planificar los objetivos del negocio, desarrollo del mercado que establece la estrategia de medios y comunicación y, por último, desarrollo del servicio que establece técnicas de negociación y ventas, adecuándose los indicadores de gestión que permitan dar control a las acciones formuladas en el proceso de planeación.

ABSTRACT

Title: Proposal for Formulating a Strategic Plan Applied to the Company Mi Bien Servicios Inmobiliarios

Author: Erika Patricia Motta Merchán, Adriana Mayerly Caicedo Gáfaró.

Keywords: real estate, strategic planning, formulation.

Description: Mi Bien Servicios Inmobiliarios is a company dedicated to marketing and selling second-hand properties in Bucaramanga and its metropolitan area since 2015. Its service has been up to date thanks to the constant work of its managers. It has been based on market demand without a roadmap that reduces the risk of failure in a highly competitive environment. It has also been exposed to external environmental factors that make it vulnerable to changes that affect the company.

Therefore, it became necessary to formulate a strategic plan as an essential element of durability, commercial success, and profitability in its operations. The company developed a descriptive method that established a diagnosis and analysis of the external and internal environment of the organization to determine the factors to be analyzed. Evaluation matrices (MPC, POAM, PCI, P.E.E.A, DOFA), the company's mission, vision, and corporate principles, were used for the analysis.

The best strategy the company should implement was determined through the Quantitative Matrix of strategic planning (M.C.P.E). It resulted in internal consolidation allowing the company to plan its business objectives, market development, which establishes the media and communication strategy, and service development, which establishes negotiation and sales techniques. The previous concept adapts to management indicators that allow control over the planned process.

Introducción

Con el fin de lograr que una empresa sea competitiva en su sector, es necesario responder a tiempo a los cambios y tendencias que determinen o deparen el entorno, razón por la cual se hace necesario comprender el funcionamiento y características propias de la organización para determinar el camino a mediano y largo plazo.

El año 2020 fue un año atípico para la economía nacional dada las dificultades de salud y cambios abruptos en los hábitos de los hogares y consumo, ocasionados por el COVID-19. De acuerdo con (comercio, 2020), Santander, mostró una tendencia negativa de su comportamiento durante el primer semestre de dicho año, pero con un cierre en recuperación gracias a la reactivación progresiva de los diferentes sectores productivos y de nuevas obras derivadas de alianzas con el municipio de Bucaramanga para seguir fortaleciendo su posición como una de las economías más importantes del país.

Por esta razón, en tiempo de cambios continuos, la planeación estratégica ayuda a los directivos de las organizaciones a plantear o replantear el porqué, cómo y para que de sus actividades; el desarrollo del presente documento permite a Mi Bien Servicios inmobiliarios, hacer uso de la planeación estratégica como herramienta para determinar el camino a trabajar, en el mediano y largo plazo, teniendo como objetivo el cumplimiento de las metas y aspiraciones visionarias de la organización.

1. Aspectos Generales

1.1. Origen del sector inmobiliario

El sector inmobiliario parte de la historia de las grandes culturas, en la antigua Roma adquirir un inmueble era una de las inversiones más importantes, ya que el dominio de un territorio tenía gran importancia y era visto como símbolo de poder; en las primeras civilizaciones se empezó a regular la posesión de la tierra, transformándose en la base de la estructura económica, puesto que la posesión total era de los reyes y estos a su vez, podían otorgarlas como recompensa a sus funcionarios para ser trabajadas, más no a venderlas y bajo la salvedad que en cualquier momento los monarcas podían quitarlas, en el evento que esto ocurriera, representaba el peor castigo para los ciudadanos ya que por lo general éstas se confiscaban y eran subastadas públicamente, es ahí donde empiezan a aparecer los primeros intermediarios, encargados de la venta y compra de bienes raíces entre las civilizaciones.

Con el paso de los años los monarcas fueron perdiendo poder de las tierras, surgió la posesión de la tierra como una libertad individual entre sus habitantes, dando lugar a un cambio que sigue vigente en la actualidad y que en figura del rey, fue sustituida por lo que ahora llamamos nación, es decir las tierras pertenecen a un solo país y brinda la posibilidad de la propiedad privada, generando preferencias de áreas, ubicaciones y precios para sus compradores, demostrando la interrelación entre el pasado y el presente y aun demostrando el poder adquisitivo por el lugar en donde se vive.

En la actualidad a nivel nacional, el territorio se organiza bajo un sistema de ciudades conformado por 18 aglomeraciones, definidas así porque son territorios que agrupan varios

municipios y se consolidan dado su importancia económica y poblacional; para nombrar algunos ejemplos podemos decir que las siete principales son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Pereira. En el caso particular, la aglomeración de Bucaramanga está conformada por ella como ciudad núcleo y sus municipios aledaños de Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

Bucaramanga como área metropolitana o aglomeración se destaca por tener una economía dinámica, con un crecimiento poblacional a hoy de 1.160.000 habitantes aproximadamente, principalmente de actividad comercial, contando con atractivos turísticos, aeropuerto internacional, numerosos parques, un alto número de universidades, conexiones viales que le otorgan el título de capital para su departamento de Santander y que ha desarrollado una arquitectura moderna, de edificaciones en altura y grandes centros comerciales que le hacen atractiva como lugar de inversión.

1.2 Evolución de la industria inmobiliaria en Colombia

Durante décadas el sector inmobiliario ha tenido gran relevancia en la economía por su aporte en empleo, movilización y estabilidad al mercado, dado que involucra distintos actores para su ejecución, entre ellos: las familias, quienes cumplen un rol muy importante siendo parte activa de la inversión, consumo y crecimiento en esta industria ante la búsqueda y motivación de adquirir vivienda propia, la cual exige de la construcción estar en continuo desarrollo. Desde años anteriores el gobierno ha buscado estrategias que faciliten acceso a ella, en el año 1923, surge de manera estructurada la creación de entidades como: el Banco Central Hipotecario (BCH), e Instituto de Crédito Territorial (ICT), quienes junto a firmas constructoras brindaron

respuesta a la demanda existente en los principales centros urbanos del país y generaron facilidades para la adquisición de propiedades.

Posteriormente, a partir de la década de 1970, surgen nuevas entidades facilitadoras en la adquisición de créditos como corporaciones de ahorro, entre ellas la Unidad Poder Adquisitivo Constante-UPAC como estrategia gubernamental que permitía a los colombianos generar ahorros y acceder a créditos en el largo plazo con tasas estables acorde a la inflación; Sin embargo, el modelo económico cambió trayendo un aumento abrupto en los costos de dichos créditos y con ello la imposibilidad de sus pagos, lo que conlleva a una crisis social, cargada de desilusión, pérdida de vivienda por los embargos ocasionados y desistimientos en el sector constructor que trajo consigo una importante crisis financiera, ocasionando que hacia 1990 esta figura económica finalizara totalmente.

La situación de crisis conlleva al desarrollo de normativas como la ley 388 de 1997 (Función pública, 2021.objetivos) la cual propende por la función social y ecológica de la propiedad, distribución de cargas y beneficios y en general, la función pública del urbanismo; Con ella, el gobierno nacional ha trazado objetivos que permiten mayor facilidad en la adquisición de vivienda apalancado con las cajas de compensación, crédito hipotecario, fiducias y constructoras para consolidar el crecimiento del sector, inmersa en su política de vivienda.

En la actualidad podría decirse que los estímulos generados por el gobierno han permitido sobrellevar la crisis económica derivada de la pandemia COVID-19 y ha utilizado este sector como instrumento de recuperación y actor importante para disminuir la pobreza, brindando equidad social al presentar programas de gratuidad y mayores subsidios, entre ellos: semilleros de propietarios, Mi Casa Ya que otorga un monto de \$30.000.000 y \$20.000.000

según los ingresos de los postulantes, los cuales deben demostrar ingresos de 0 a 2 salarios mínimos (SMMLV) y de 2 a 4 salarios mínimos (SMMLV) respectivamente, así como la política de jóvenes propietarios que financia hasta un 90% del valor de la vivienda, siendo el estado su garante financiero, entre otros.

Por lo anterior, el dinamismo de la compra y venta de inmuebles opera a buen ritmo y sus principales desafíos se centran: en el buen comportamiento de pago de los créditos hipotecarios, capacidad operativa en el ámbito de la construcción bajo la disponibilidad de materiales y materias primas para su desarrollo, mantener estable el valor de los inmuebles y tasas de interés que posibiliten su adquisición, y en el largo plazo contrarrestar el rezago en la infraestructura ante una baja oferta de tierra para la demanda existente. En general se puede decir que la industria se mantiene y crece, su estilo y comercialización se encuentra en evolución, en busca de satisfacer los nuevos hábitos y estilos de vida de una comunidad inmersa en una mayor digitalización y conformación de familia bajo estándares diferentes a la de hace varias décadas.

1.3 Tendencias del sector inmobiliario

De acuerdo con la Revista en Obra (Díaz, 2022, párrafo tercero) medio especializado en el sector de la construcción en Colombia, afirma que, en esta industria a nivel global, existe un interés y necesidad en generar un concepto sostenible e integral en el sector constructivo con el objetivo de minimizar las emisiones de carbono, así como brindar funcionalidad a los espacios, conforme a los nuevos prototipos de familia y consumidores emergentes.

1.3.1. Arquitectura flexible y adaptable

hace referencia a integrar elementos dentro de su estructura que permitan brindar no sólo un espacio residencial sino flexibilizado a un entorno de oficina, entretenimiento o familiar

según se requiera, dado que la pandemia demostró la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes.

1.3.2. Building information Modeling-BIM

Se entiende como una metodología de trabajo colaborativo en el sector “cuyo principal objetivo es fomentar la eficacia de la construcción a través del uso de estándares abiertos de interoperabilidad” (Esarte Eserverri, 2020), quiere decir la unificación de profesionales a cargo dentro del ciclo de vida de un proyecto, para que todos los agentes implicados hagan un trabajo coherente y coordinado. Según este medio local, hacia el año 2022, el mercado BIM aumentará hasta un 11% en América Latina y estará liderado por países como Chile, Colombia y Perú.

1.3.3. Edificios inteligentes

Construcciones caracterizadas por tener sistemas e instalaciones que permiten su automatización y control integrado.

1.3.4. E-inmobiliario

Es el surgimiento de un nuevo profesional inmobiliario, es decir, híbrido, que se apoya en la tecnología para ayudar al cliente y se preocupa por contar con medios tecnológicos para centralizar la comunicación con ellos, así como con el equipo de trabajo.

1.3.5. Cliente digital:

Se caracteriza por estar más tiempo en internet, le gusta estar más informado y le convence los números, estadísticas o recomendaciones para realizar su proceso de compra o venta, sus convicciones están dadas por la confianza previa al uso de los servicios.

1.3.6. Inteligencia Artificial (IA)

Este aspecto varias empresas ya se encuentran trabajando en adaptar la inteligencia artificial en el sector inmobiliario, orientado a buscar más y mejores respuestas para el cliente-

proveedor a partir de la tecnología, como es el caso de uso de Chatbots, análisis del mercado con el fin de anticiparse a las fluctuaciones del mismo, logrado gracias al comportamiento del usuario en los motores de búsqueda, construir un análisis comparativo y orientar inversiones potencialmente atractivas, contratos inteligentes que puedan recuperarse y reutilizarse fácilmente (Morgan, 2019, párrafo quince), actuando la IA como asistente personal y gestionando el diligenciamiento de información o solicitudes, entre otras actividades que se están generando para generar mayor interacción y velocidad de respuesta para el usuario.

1.3.7. Marca Personal Digital

Existe una nueva tendencia donde el usuario quiere relacionarse más con quien es su proveedor-empresa, explora su información de venta; Sin embargo, quiere conocer más acerca de quién está detrás de su asesoría, su conocimiento, experticia y se vuelve clave aquella información que la organización logre transmitir a su cliente.

1.3.8. Equipo de trabajo y atención remota

La actual situación ha demostrado una dinámica de trabajo que se ejecuta desde distintos lugares e incluso ha reducido la presencia de oficinas físicas del rubro inmobiliario en la prestación de sus servicios, mutando a una prestación más digital y que como tendencia sigue en crecimiento.

1.3.9. Metaverso

Se define como un concepto de un universo 3D, presente en línea que combina múltiples espacios virtuales (Binance Academy, 2022, párrafo primero). esta nueva tendencia abre paso a un mundo virtual con avatares y se vislumbra como una realidad alternativa que empieza a desarrollar numerosas actividades económicas y que en el ámbito inmobiliario ya empiezan a

ofertar terrenos digitales, recorridos vacacionales en viviendas alquiladas gracias a sus efectos sensoriales al ser usado, proyectos de inversión, arrendamientos, entre otros.

1.4 Situación actual de la empresa

La organización de la empresa actualmente cuenta con un gerente general, encargado del área administrativa y comercial, un ejecutivo inmobiliario encargado de rutas y/o visitas demandadas, un contador y un abogado. Respecto a su operatividad, la empresa cuenta con herramientas de gestión administrativa y comercial por medio de un software inmobiliario que permite centralizar los procesos y controlarlos desde un mismo lugar, almacenar la información de clientes, propietarios, aliados, agentes internos, gracias a su CMR, con conectividad además, hacia portales inmobiliarios, redes sociales y herramientas digitales que contribuyen a su visibilidad y crecimiento; El contenido de marketing están aún en iniciación pero con visión a realizar mejoras en este aspecto.

La operatividad actual de la empresa no cuenta con un plan estratégico que le brinde direccionamiento hacia el futuro, lo que conlleva a que aumente el riesgo al fracaso, en un medio tan competido y en constante evolución, como el inmobiliario; su operación se basa de manera sostenida por la demanda del mercado, sin tener una hoja de ruta que apoye su crecimiento, por ello, la planificación constituye un elemento importante, que le permita obtener perdurabilidad en el tiempo, éxito comercial y aumento en la rentabilidad de sus operaciones.

2. Auditoría o Evaluación Externa

2.1 Factor Económico

2.1.1 Financiación para acceso de vivienda

En Colombia el uso de la financiación bancaria es una de las herramientas más comunes y usadas para acceder a la compra y titularidad de bienes inmuebles, con la creación de la Ley 546 de Vivienda del año 1999, se estableció un sistema que a la fecha permanece vigente y que se encarga de dictar las normas en todo lo relacionado a la materia, señala los objetivos y criterios generales por los cuales el Gobierno Nacional regula el sistema especializado de financiación, los impuestos relacionados y los costos de construcción, negociación y otras disposiciones. (Senado de la Republica de Colombia, 2022, párrafo primero).

En la actualidad las instituciones de financiamiento son los establecimientos de crédito bancario, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito, cooperativas financieras o entidades que estén vigiladas por la superintendencia financiera, quienes ofrecen sus servicios bajo las modalidades autorizadas, créditos calculados sobre la Moneda Legal Colombiana (PESOS) o en Unidades de Valor Real (UVR) de acuerdo con las necesidades de cada usuario.

Dentro de las modalidades en la adquisición de vivienda, encontramos:

2.1.2. El uso de recursos propios

Ahorros, cesantías o suma de ingresos individuales y/o colectivos, para efectuar el pago de la cuota inicial o parte de ésta, puesto que un pago total en efectivo es ocasional en las negociaciones inmobiliarias, dado que son sumas altas de dinero y existe en el promedio de la población falta de disponibilidad económica que permita ahorrar, debido a los altos costos de

vida, y es que según las encuestas de Pulso Social, elaboradas por el DANE, el 77% de las familias en Colombia no pueden generar ahorros, toda vez que los ingresos se destinan a cubrir las necesidades básicas y no hay un excedente para destinarlo a la caja de reservas que conduzcan a la compra de vivienda. (El Colombiano, 2021, párrafo cuarto).

2.1.3. Crédito Bancario

Esta modalidad apalanca a la mayoría de los hogares en Colombia, ya que brinda la financiación de gran parte del valor del inmueble, por ejemplo, en un 70% bajo la modalidad de crédito hipotecario y en un 80% bajo la modalidad de leasing habitacional. Las entidades financieras ofrecen el préstamo hipotecario con intereses promedio del 10,64% según el estudio realizado por La República (Editorial La República S.A.S., 2022, párrafo tercero). y son estas mismas entidades las encargadas de establecer los requisitos para la aprobación del mismo, donde el tomador asume todo lo relacionado con los costos, intereses y gastos que se generen del ejercicio, siendo préstamos a mediano y largo plazo donde la propiedad queda como prenda de garantía para garantizar el cumplimiento de la obligación; por esta razón, siempre será necesario que las familias cuenten con una parte del valor total del inmueble, bien sea con recursos propios o con ahorro programado. Por otra parte, el leasing Habitacional es un contrato financiero, donde el tomador deberá pagar unas cuotas mensuales por un tiempo determinado y al finalizar el tiempo acordado tomará voluntariamente la adquisición de la vivienda pactada, su aprobación está sujeta al cumplimiento de un perfil que demuestre la capacidad de pago y otros requisitos que determine cada institución financiadora, el porcentaje de financiación según los estatutos es hasta del 80% del valor de la vivienda. Con el leasing habitacional se deberá cancelar una cuota inicial que es de 20% del valor comercial del bien. Aquí la propiedad legal del inmueble la tiene el banco hasta que el cliente ejerza la opción de compra mencionada anteriormente.

2.1.4. Costo del suelo

Es la relación existente entre el área construida urbana y la población que reside en las unidades espaciales del área de estudio en referencia (Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas, s.f., párrafo primero). Se convierte en un indicador muy importante y clave, ya que brinda información sobre las necesidades básicas del sector, demandas existentes, entorno físico, valor del metro cuadrado, y con ello comprender más las condiciones de la comercialización de las propiedades.

Tabla 1

Precios y áreas de oferta de inmuebles en venta 2021-1

Ciudad núcleo / Municipios aledaños	Tipo	Part. Del tipo de inmueble	Estrato predominante ofertas	\$ m2 promedio (millones)	Área promedio
Bucaramanga (Ciudad núcleo)	Apartamentos	73%	4	\$ 3,09	82
	Casas	21%	4	\$ 2,01	210
Floridablanca	Apartamentos	72%	4	\$ 3,13	80
	Casas	26%	3	\$ 2,28	130
Girón	Apartamentos	61%	3	\$ 2,24	61
	Casas	33%	3	\$ 2,13	112
Piedecuesta	Apartamentos	66%	3	\$ 2,16	63
	Casas	34%	-		

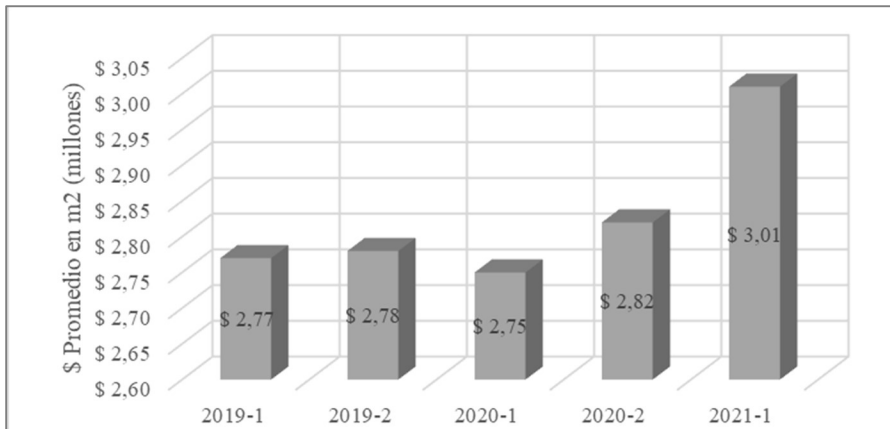
Fuente: adaptada (Unidad administrativa especial de catastro distrital y finca raíz, 2021)

La tabla 1 evidencia que los municipios de Bucaramanga y Floridablanca tienen un mayor costo de suelo basado en el precio del metro cuadrado, predominando las construcciones en estrato 4 tipo apartamento con áreas de mayor tamaño en promedio de 80m² en adelante,

mientras los otros municipios, es decir, Girón y Piedecuesta presentan un costo inferior, predominando el estrato 3 y se reducen las áreas, en un promedio de 60m².

Figura 1

Evolución de los precios de las ofertas en venta



Fuente: adaptada (Unidad administrativa especial de catastro distrital y finca raíz, 2021)

El comportamiento del costo promedio de metro cuadrado en Bucaramanga y su área metropolitana, entre los periodos 2019-I a 2021-I, evidencian un incremento general del 9% y a su vez se identifica que entre el periodo 2020-II a 2021-I, es decir un semestre, existe una variación por más del doble, que pasa de un 3% al 7%, lo que muestra el alza en el costo del suelo y por ende el aumento en el valor final de las viviendas en comercialización.

2.1.5. Desempleo

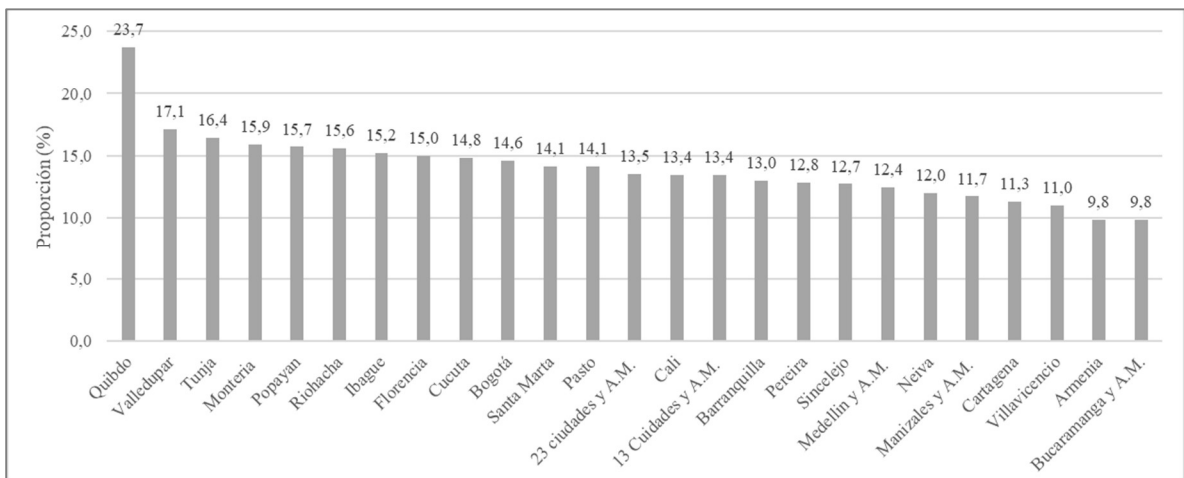
En Colombia la percepción que tiene la población en general, es que el desempleo por encima de la corrupción, el orden público o la pandemia es el principal problema de orden nacional que afecta la calidad de vida, y es que de acuerdo con la última encuesta realizada por Invamer en marzo del presente año, el 33% de las personas encuestadas manifestaron su

preocupación por el futuro de la economía de las familias tras la falta de un trabajo que lleve ingresos a los hogares (El Colombiano, 2022, párrafo segundo); el DANE informó que la tasa nacional de desempleo en el país fue del 12,9% al cierre del mes de Febrero del 2022 y que a pesar de estas cifras, Bucaramanga tiene una tasa de desempleo inferior al 10% en el primer trimestre del 2022, posicionándose como la primera ciudad con menor desempleo del país, los sectores que aportaron significativamente a la recuperación del empleo fueron el comercio, la reparación de vehículos y las industrias manufactureras. (Vanguardia, 2022).

El desempleo es uno de los elementos que disminuye la compra de bienes inmuebles, por ende, la estabilidad laboral influye en la adquisición de vivienda propia, que sumado a una política de estado pueda garantizar estrategias de financiación para que los hogares colombianos cumplan sus sueños habitacionales, a continuación, se describe la gráfica porcentual de desempleo del más reciente estudio, correspondiente a 23 ciudades principales en Colombia.

Figura 2

Tasas de desempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas Enero-Marzo 2022

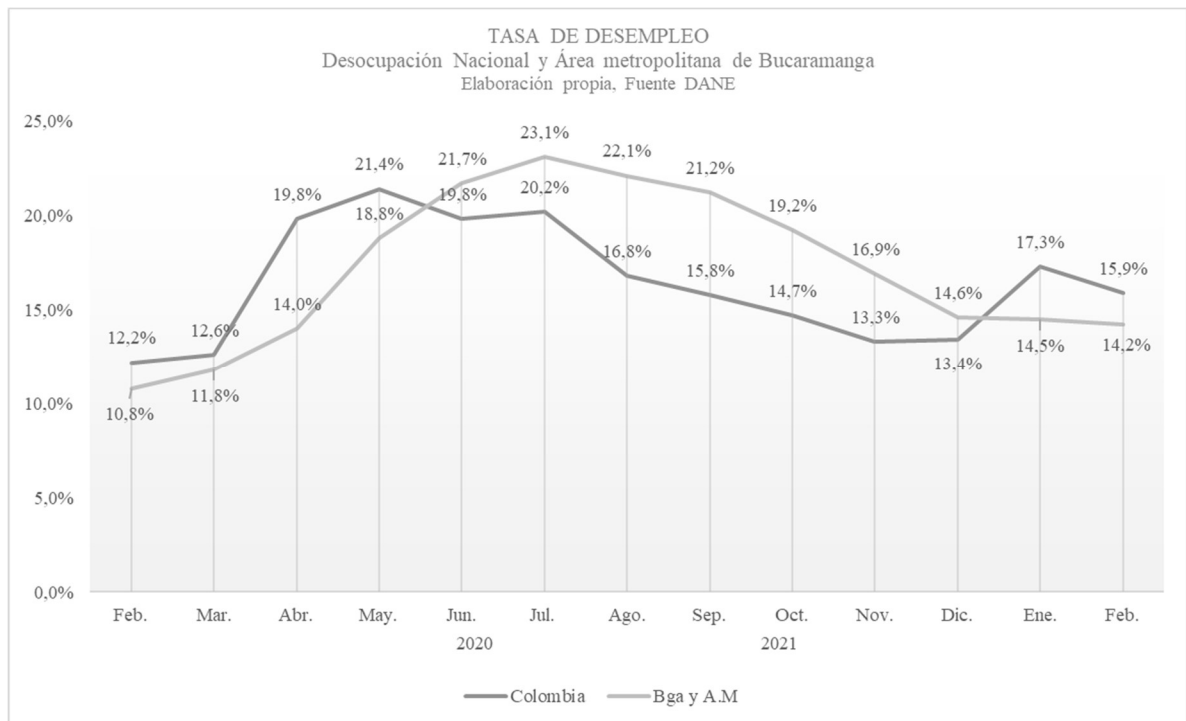


Fuente: (Departamento Nacional de estadística DANE, 2022)

Al hacer un análisis del comportamiento del desempleo en las 23 ciudades y áreas metropolitanas se evidencia que, en el primer trimestre enero- marzo 2022, Quibdó continúa siendo el territorio con una mayor tasa de desempleo (23,7 %), seguido de Valledupar (17,1 %), Tunja (16,4 %), Montería (15,9 %) y Popayán (15,7 %). En contraste, los lugares con una tasa más baja de desempleo fueron Manizales (11,7 %), Cartagena (11,3 %), Villavicencio (11 %), Armenia (9,8 %) y Bucaramanga (9,8 %), siendo la capital santandereana, la de menor tasa de desempleo.

Figura 3

Desocupación nacional y área metropolitana de Bucaramanga, 2020-2022



Fuente: (Departamento Nacional de estadística DANE, 2022)

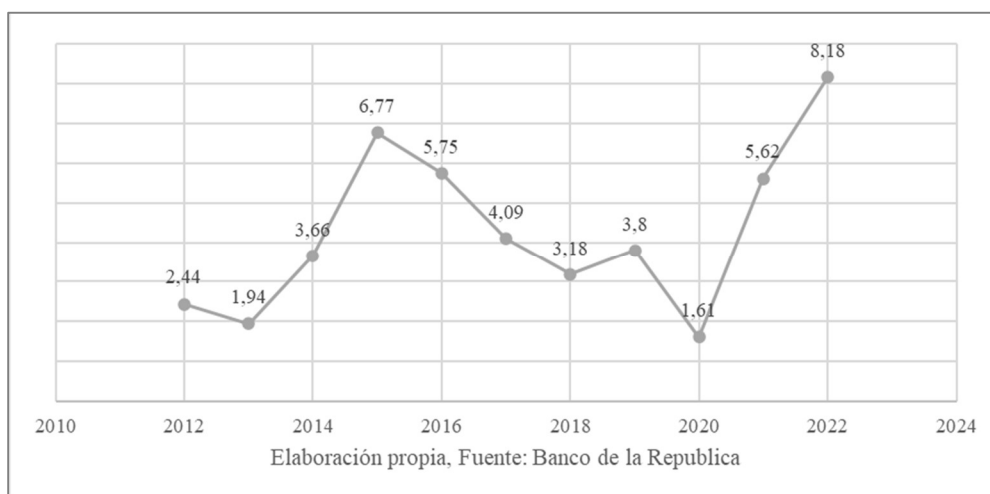
Así mismo, se contrastan las cifras nacionales con las de la ciudad en estudio donde se muestra un comportamiento favorable de la reducción del desempleo, luego de una recuperación en las altas tasas presentadas en el año 2020 producto de la pandemia y que a la fecha le otorga a la ciudad la menor cifra de desempleo a nivel nacional.

2.1.6. Inflación

La inflación al consumidor es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios más representativos del consumo de los hogares de un país (BANREP, s.f., párrafo cuarto). es decir, determinados por el Índice de Precios al Consumidor (IPC). El DANE informó que para marzo del 2022 la inflación en Colombia está en un 8.53% y el promedio del primer trimestre 2022 se encuentra en 8.18%, lo que quiere decir que los precios en Colombia continúan aumentando (Portafolio, 2022, párrafo primero).

Figura 4

Tendencias de inflación 2012-2022



Fuente: (BANREP, s.f.)

En Colombia se tiene una meta de inflación de 3%, según la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR), sin embargo, para el presente año, el informe de política monetaria estimó una proyección de inflación de alrededor del 7,1% y del 4,8% para 2023.

La compra de vivienda no es ajena a las afectaciones y es que la inflación afecta de manera directa la tasa de interés, entendiendo que el sistema bancario aumentará las tasas para protegerse de la inflación y busca no perder dinero a la hora de realizar un préstamo; estas alzas del mercado influyen drásticamente en la toma de las decisiones de compra, tanto por el precio de las viviendas en sí, como por las tasas de interés de los créditos bancarios, que limita a los compradores a endeudarse a altos costos.

2.1.7. Producto Interno Bruto-PIB

Es la medida del valor agregado que se genera en la economía a los bienes y servicios producidos y disponibles en una nación, en Colombia este indicador es medido y calculado de manera trimestral y anual, utilizado para encontrar la evolución, la tendencia y las transformaciones estructurales de la economía, a partir de datos comparables entre sí y con aquellos calculados en un año base.

Figura 5

Tasas de crecimiento en volumen Producto Interno Bruto (PIB)

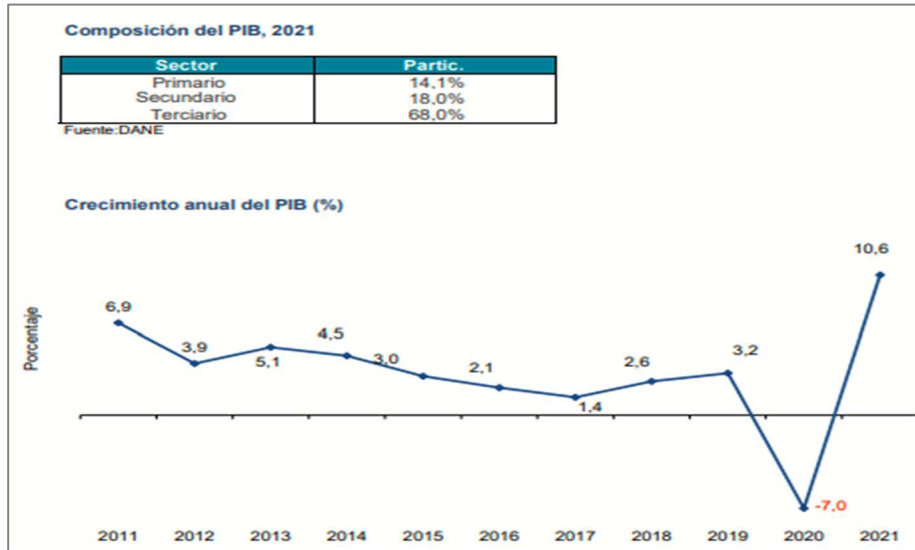


Fuente: (DANE, 2022)

Para febrero de 2022 el DANE informó que la actividad económica en Colombia creció 8,5% en relación con el mismo periodo del año anterior, y al analizar el tipo de actividades que aportan a dicho crecimiento, en su orden se encuentran: Comercio al por mayor y al por menor (15,3%) industrias manufactureras (11,1%) y construcción con un 10,1% (DANE, 2022, pág. 3).

Figura 6

Composición por sectores económicos Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: (DANE, 2022)

De acuerdo con lo publicado por el Diario La República, La vivienda hace parte de los sectores que impulsarán el crecimiento del PIB en 2022, ya que el mejoramiento de las condiciones financieras externas, los términos de intercambio, la política fiscal anticíclica y la política monetaria expansiva ayudarían a esa capacidad de recuperación.

El sector constructor, después de cerrar el mejor año 2021 con una de las mejores ventas de vivienda de la historia, el cual registró más de 239.000 unidades vendidas, asegura el presidente de Camacol Sandra Forero que en 2022 se proyecta un crecimiento de 17,7% en el PIB, y que dicha cifra significa crecer 3,5 veces más que la economía en su conjunto y será la actividad productiva de mayor dinamismo el próximo año.

Tabla 2*Variables económicas del entorno*

VARIABLES	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA PARA EL SECTOR
Uso de financiación o crédito para acceso a vivienda	Oportunidad	Alto	Mayor posibilidad de compra de vivienda gracias a la financiación bancaria
Menor costo del suelo	Oportunidad	Medio	Apertura de nuevos mercados en los municipios de menor costo del suelo (Girón y Piedecuesta).
Mayor costo del suelo	Amenaza	Alto	El alto valor en el costo del suelo aumenta el valor de las propiedades contrarrestando la intención de compra.
Tasa de desempleo	oportunidad	Alta	La ciudad cuenta con una baja tasa de desempleo que favorece la estabilidad económica y por tanto la intención de compra.
Comportamiento de la inflación	Amenaza	Alta	A mayor inflación, se incrementan las tasas de financiación y valor de la vivienda
Tasa de interés	Amenaza	Alta	Su comportamiento depende de la fluctuación inflacionaria, generando que actualmente estén en aumento
Comportamiento del PIB	Oportunidad	Media	Incide en la inversión en proyectos de vivienda y la compra y venta de inmuebles.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Matriz De Factor Competitivo

Tabla 3

Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Escala Intermedia	Ponderación	Mi Bien Servicios inmobiliarios		Habitar inmobiliaria		Gestincos		Inmobilio	
			Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
Servicio al cliente	100	14%	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Fácil acceso a la información	80	11%	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Marketing Digital	100	14%	2	0,28	2	0,28	1	0,14	3	0,42
Portafolio de servicios	100	14%	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Horario de atención	80	11%	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Número de inmuebles en captación	95	13%	3	0,40	2	0,26	4	0,53	4	0,53
Reconocimiento de marca	85	12%	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
Expansión empresarial	80	11%	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
TOTAL	720	100%		2,68		2,27		2,65		3,04

Fuente: Elaboración propia

Criterios de calificación:

-Fortaleza principal= 4 Fortaleza menor = 3

-Debilidad menor = 2 Debilidad principal = 1

Para el análisis competitivo se tuvo en cuenta cuatro empresas con actividades similares a la empresa actual en estudio, donde sus competidores tienen un tiempo igual o mayor a 5 años en el mercado y se dedican únicamente a la venta de propiedades. El resultado pudo evidenciar a Mi Bien servicios inmobiliarios en segunda posición, pero con un diferencial de sólo un 0,3% por encima, respecto a la tercera posición, existen oportunidades de mejora en el ámbito de acceso a la información, ya que se puede generar una plataforma más dinámica, a su vez sencilla, que otorgue mayor interés para los clientes y permita un mayor tiempo de retención del usuario, como pudo ser evaluado respecto a sus competidores, así mismo, implementar un mayor uso de herramientas de marketing digital, trabajar en estrategias que permitan aumentar la captación de inmuebles, oportunidad de generar una mayor recordación de marca para posicionarla y por último buscar un sistema de expansión para la empresa dado que es un factor en el que fallan todas las empresas analizadas y se convierte en una característica de gran relevancia para sobresalir.

2.3 Factor Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales

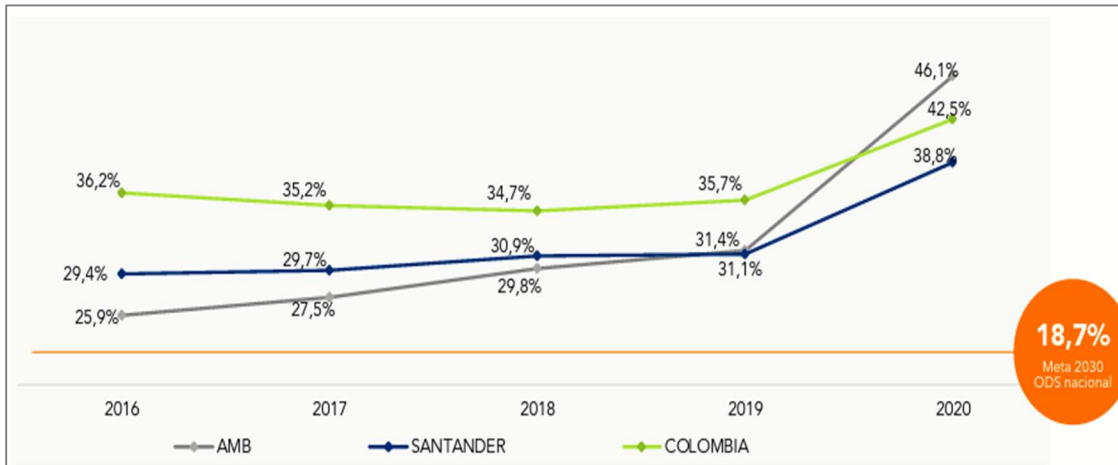
2.3.1. Gasto en los hogares

En la actualidad en los hogares colombianos el gasto depende de los ingresos individuales y colectivos de un núcleo familiar, el cual se utiliza para acceder a las necesidades primarias, como alimentación, vivienda, servicios públicos y vestuario, ya que la tasa inflacionaria del año limita la capacidad de adquirir o comprar bienes o servicios, esto indica que, las poblaciones más vulnerables del país son las más perjudicadas, los índices de pobreza se están incrementando, aún más, considerando la fragilidad económica que han vivido desde el inicio de la pandemia el país con las altas tasas de desempleo, según lo informó el último informe de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) (Colprensa, 2022, párrafo

dieciséis) En el país se ha incrementado en un 40% el consumo de tarjetas de crédito en la población como una fuente de financiación para suplir gastos en el hogar, y es que durante y después de la pandemia se presentaron particularmente dos fenómenos en relación al endeudamiento, por un lado, muchos colombianos inteligentemente entregaron sus tarjetas de crédito para evitar tentaciones innecesarias en este periodo de tanta incertidumbre económica; y de otro lado, algunos usaron y usan sus tarjetas para solventar problemas de flujo de dinero, con avances, compras de mercado, pago de gasolina, impuestos, préstamos entre otros, lo que finalmente lleva a un desbordamiento e incumplimiento de las obligaciones financieras (Vega, 2021, párrafo quinto).

Figura 7

Incidencia de la pobreza monetaria



Fuente: (DANE, 2020)

Es importante destacar que la incidencia de la pobreza monetaria mide el porcentaje de la población con ingreso familiar per cápita por debajo de la línea de pobreza por área geográfica para obtener una canasta de bienes y servicios. En 2020, Colombia estaba en \$331.688 y el área

metropolitana de Bucaramanga en \$453.611, según el DANE; En el gráfico se puede destacar que la pobreza monetaria ha venido en crecimiento desde el 2016 con un 26% aumentando a un 31% para el año 2019 y agudiza su comportamiento en el año 2020 con la pandemia, superando la brecha nacional; sin embargo, es algo que ya se venía presentando y muestra una población con dificultades para subsistir, ocupando además el segundo costo de vida más alto del país, solo detrás de Bogotá.

2.3.2 Acceso a la vivienda

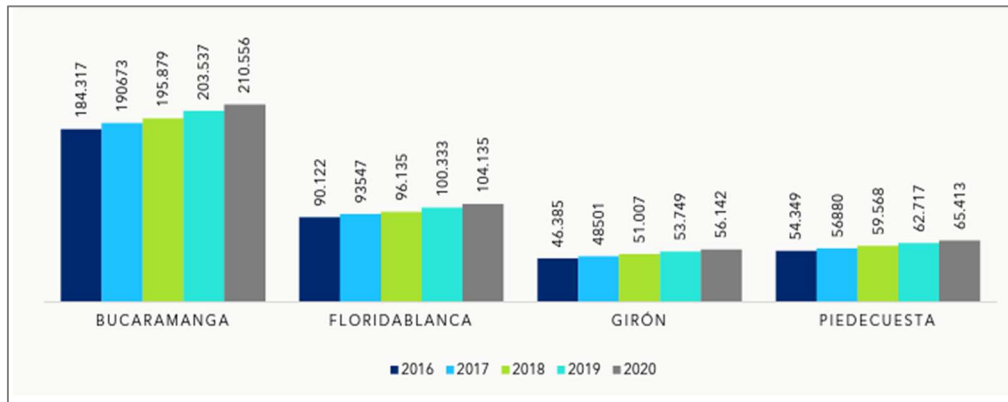
En Colombia el derecho a la vivienda se encuentra legislado en la Constitución Política en el Capítulo II del grupo de derechos económicos, sociales y culturales, Art. 51 “Todos los colombianos tienen derecho a una vivienda digna, en esta medida la legislación ubica al estado como el responsable de fijar las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promover planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda. De acuerdo con la Ley 546 de 1999, se establecen por medio de esta, un sistema de financiación de viviendas a largo plazo con el fin de hacer efectivo el derecho a la vivienda digna, teniendo como objetivos resguardar el patrimonio de las familias, preservar y fomentar el ahorro para la construcción y financiación de viviendas, proteger a los usuarios de los créditos de vivienda, facilitar el acceso a la vivienda en condiciones de equidad, entre otros (Senado de la Republica de Colombia, 2022, párrafo cuarto).

Entendiendo que el estado facilita las condiciones y estrategias que permitan cumplir el derecho a la vivienda, se deben además cumplir las condiciones económicas y sociales para que los habitantes estimen endeudarse para lograr dicho propósito; el comportamiento de la accesibilidad a ella durante los últimos años, es de importante análisis para estimar el

crecimiento y zonas de mayor auge, para ello a continuación se describe gráficamente el número de viviendas adquiridas en el área metropolitana por área residencial.

Figura 8

Número de viviendas adquiridas en el área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: (Bucaramanga metropolitana cómo vamos, 2021)

El comportamiento en cada uno de los municipios que conforman el área metropolitana muestran un crecimiento, donde la mayor tendencia la obtuvo Girón al registrar un crecimiento de 4.5% pasando de 53.749 en el 2019 a 56.142 en el 2020, seguido del municipio de Piedecuesta con un 4.3%, Floridablanca del 3.8% y Bucaramanga del 3.4%; esto debido principalmente a que en los dos primeros municipios, existen mayores áreas de expansión y por ahora menor valor del costo del suelo, siendo de mayor accesibilidad para los compradores.

2.3.3 Déficit habitacional

El DANE define que el déficit habitacional, se divide en déficit cuantitativo, el cual estima la cantidad de viviendas que la sociedad debe construir o adicionar para que exista una relación uno a uno entre las unidades habitacionales adecuadas y los hogares que necesitan alojamiento, es decir, se basa en la comparación entre el número de hogares y el número de casas

apropiadas existentes. El déficit cualitativo hace referencia a las viviendas particulares que presentan carencias habitacionales en su estructura, espacio y disponibilidad de servicios públicos domiciliarios; por tanto, pueden requerir un mejoramiento o ampliación.

Analizados los aspectos arriba mencionados, el Gobierno Nacional en cabeza del ministerio de vivienda ha generado estrategias para promover la compra de vivienda nueva con subsidios de interés social (VIS) y no (NOVIS), sin embargo, no se han generado políticas que impulsen la compra de vivienda usada, como una alternativa para mitigar los problemas de déficit habitacional.

Tabla 4

Variables socio culturales del entorno.

VARIABLES SOCIO CULTURALES			
VARIABLES	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA PARA EL SECTOR
Gastos en los hogares	Amenaza	Media	Limita la posibilidad de ahorro para generar nuevas inversiones
Acceso a la vivienda	Oportunidad	Media	Zonas de crecimiento para ampliar el mercado inmobiliario
Déficit habitacional	Amenaza	Media	Las estrategias gubernamentales están orientadas a incentivar la compra de viviendas nueva, afectando la venta de inmuebles usados
Déficit habitacional	Oportunidad	Media	El nicho de mercado VIS puede ser abarcado por la agencia inmobiliaria
Programas de gobierno/subsidios	Amenaza	Alta	Incentivos gubernamentales dirigidos sólo a propiedades nuevas, afecta la venta de propiedades usadas

Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Población

La población asentada en el Área Metropolitana conformada por Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta según el DANE (Bucaramanga metropolitana cómo vamos, 2021, pág. 13) es de 1,270,187 habitantes para el año 2020.

Tabla 5

Población total área metropolitana de Bucaramanga (AMB)

Municipio	2009	2020
Bucaramanga	514.867	607.428
Floridablanca	250.517	307.896
Girón	130.227	171.904
Piedecuesta	136.929	182.959
Total	1.032.540	1.270.187

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 5, la población del AMB creció en los últimos 11 años un 27%, dicho indicador desde el punto de vista gubernamental incrementa constantemente el déficit habitacional por la demanda acelerada de los nuevos hogares y familias.

En el AMB la población se encuentra distribuida de la siguiente forma, Bucaramanga 48%, Floridablanca 24%, Girón 14% y Piedecuesta 14%, donde la distribución por géneros es del 52% masculino y 48% femenino, con una clasificación de edades en la población del 20%

entre 0 y 14 años, el 70% entre 15 y 64 años que son principalmente la masa laboral que activa la economía y un 10% las personas de 65 años en adelante.

2.3.5. Pobreza monetaria e informalidad laboral

La pobreza es una condición socioeconómica que refiere la insuficiencia de ingresos y recursos, que limitan el cumplimiento de las necesidades básicas de los hogares, a modo que los indicadores de bienestar y calidad de vida decrecen por este aspecto. Para esto, el DANE denomina el ingreso medio por persona dentro de cada hogar como ingreso per cápita de la unidad de gasto, el cual de acuerdo con lo informado por el DANE (DANE, 2020, pág. 2) en el 2020 se vio afectado por las tasas de desempleo generadas por la pandemia del COVID-19; cabe resaltar que este ingreso es agrupado según su valor para conformar las clases sociales, como se describe a continuación:

Tabla 6

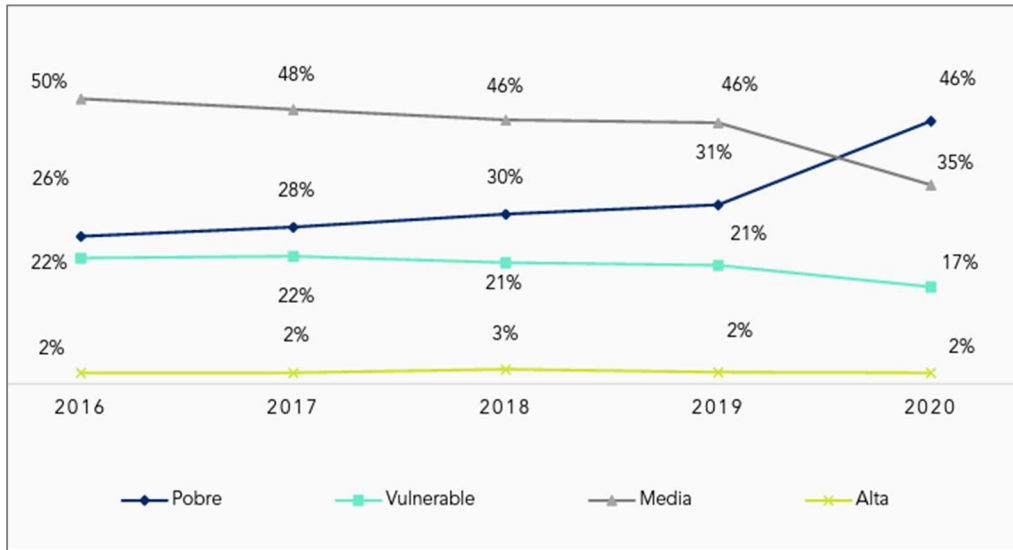
Distribución clases sociales área metropolitana de Bucaramanga (AMB)

Clases sociales	Definición
Población Pobre	Ingreso per cápita inferior a la línea de pobreza monetaria, es decir de \$453,611 para el área metropolitana de Bucaramanga
Población Vulnerable	Ingreso per cápita entre \$453,611 y \$653,781
Clase media	Ingreso per cápita al interior del hogar entre \$653,781 y \$3,520,360
Clase Alta	Ingreso per cápita al interior del hogar con más de \$3,520,360

Fuente: Elaboración propia, adaptada (DANE, 2020)

Figura 9

Evolución de las clases sociales en el área metropolitana de Bucaramanga



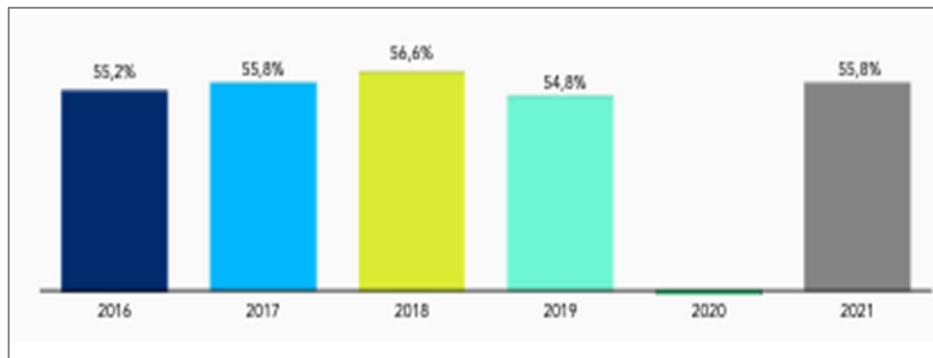
Fuente: (Bucaramanga metropolitana cómo vamos, 2021)

La grafica 9 permite establecer que el 46% de la población en Bucaramanga y su área metropolitana es pobre, siendo éste el mayor porcentaje, un 17% de la población es vulnerable, la clase media está conformada por un 35%, y finalmente el 2% es clase alta.

Es oportuno resaltar que, sumado a la pobreza monetaria, existe un alto porcentaje de informalidad que se mantiene alrededor del 55% como se describe en la siguiente gráfica:

Figura 10

Tasa de informalidad enero-marzo área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: (Bucaramanga metropolitana cómo vamos, 2021)

Comportamiento que ha sido similar durante los últimos 5 años, y que demuestra que aunque la ciudad registre con la cifra de desempleo más baja del país, es importante establecer un plan estratégico que brinde a ese porcentaje informal de la población ocupar cargos formalizados dentro del sistema laboral Colombiano, con el fin de ingresar al sistema de salud y pensión, aperturar vida crediticia, lograr mayor adquisición de bienes y servicios, entre ellos la vivienda propia, mitigando la desigualdad.

Tabla 7

Variables demográficas

Variables	Amenaza/ Oportunidad	Impacto	Incidencia Para El Sector
Aumento acelerado de la población	Oportunidad	Media	A mayor población, mayor interés de adquisición de vivienda
Informalidad laboral	Amenaza	Media	La informalidad laboral afecta la posibilidad de financiación para quienes se encuentran en este segmento
Pobreza monetaria	Amenaza	Alta	Limita la posibilidad de adquisición de vivienda

Fuente: elaboración propia

2.3.5. Entorno ambiental

A nivel nacional se ha evidenciado los efectos de fenómenos naturales hidrometeorológicos que afectan a la población, atribuidos a la mala administración del ordenamiento territorial, sumado al deterioro de las condiciones ambientales, económicas, institucionales, sociales, que contribuyen a los desastres socioambientales; en este último aspecto por ejemplo, los elevados niveles de pobreza y marginalidad ocasionan desplazamiento de población hacia áreas urbanas, ocupando terrenos de alto riesgo como sitios de vivienda, ante la

escasez de alternativas seguras y accesibles económicamente, además al desarrollo ilegal y desordenado de las ciudades, el uso inapropiado del suelo y de los recursos naturales, generan situaciones de vulnerabilidad para el entorno.

Por su parte, la calidad ambiental urbana puede entenderse como el resultado de la interacción de una serie de factores humanos y ambientales que tienen efectos favorables o desfavorables para los habitantes de las ciudades. En general, factores como la cantidad de espacios verdes, la contaminación ambiental, la calidad de la vivienda, el transporte público, la movilidad, los servicios domiciliarios y la disponibilidad de espacio público, dan como resultado una imagen de ciudad valorada en función de los beneficios sociales y de salud para sus habitantes. En este sentido, de acuerdo con el informe de Calidad de Vida 2021 Bucaramanga (AMB) (Bucaramanga metropolitana cómo vamos, 2021) en la ciudad y su AMB, se analizaron factores como: calidad del aire, calidad del agua, ruido, residuos sólidos e inversión donde se pudo concluir que existen barreras sociales especialmente Girón-Piedecuesta respecto a Bucaramanga-Floridablanca, con notorias diferencias en temas como vivienda y acceso a servicios, evidenciando importantes desigualdades en los municipios para los que se deben establecer líneas comunes de trabajo para elaborar propuestas, asignar recursos y formular políticas que contribuyan al desarrollo integral de todo el AMB.

A nivel de obras de construcción hay mayor regulación para mitigar afectaciones ambientales durante su ejecución y existe también una tendencia constructiva de brindar un concepto ambientalmente sostenible, así mismo, existe mayor concienciación del uso eficiente de los recursos, materiales menos contaminantes, que conlleva a cambios a nivel local sobre temas ambientales.

Tabla 8

Variables ambientales

VARIABLES AMBIENTALES			
VARIABLES	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA PARA EL SECTOR
Construcción sostenible	Oportunidad	Baja	Tendencia constructiva sostenible
Orden territorial	Oportunidad	Baja	Estructuración del orden territorial que fomente la oferta de vivienda

Fuente: elaboración propia

2.4 Factor Político, Gubernamentales Y Legales

2.4.1. Entorno legal

La legalidad de la administración en arriendo compra y venta de inmuebles, se da dentro del ordenamiento civil dado que no existe en Colombia una rama del derecho que indique una reglamentación específica en la parte inmobiliaria; este ordenamiento regula los contratos que tienen que ver con inmuebles y los derechos reales constituidos por ellos, para garantizar las transacciones de titulares y terceros.

Desde la perspectiva del derecho civil, la forma de adquirir un inmueble es revisando su tradición y para legalizar la propiedad es necesario el registro de una escritura o documento que garantice la propiedad, ante la oficina de Registro de instrumentos Públicos para que el acto sea inscrito en el respectivo folio de matrícula es necesario cumplir aspectos tributarios que a continuación se describen:

Impuesto predial: Es un impuesto a los inmuebles ubicados en Colombia. Este impuesto está basado en el avalúo catastral vigente de cada predio, el cual varía según las condiciones del

predio, área y ubicación; debe ser declarado y pagado por sus propietarios una vez en el año y se requiere de su paz y salvo para realizar la transferencia del bien.

Valorización: La contribución de valorización es un gravamen sobre la propiedad raíz, que se impone a los propietarios o poseedores de aquellos inmuebles que se benefician con la ejecución de obras realizadas por el Estado.

Así mismo, para dar legalidad al mandato se requiere una revisión previa a la documentación de la propiedad, con el fin de confirmar la tenencia por parte del vendedor sin vicios, ni limitaciones que puedan afectar la normal transferencia del bien y se involucra documentación de venta, como se relaciona a continuación:

Estudio de títulos: Permite validar la cadena de titularidad y cargas sobre el inmueble basado en el certificado de tradición y libertad expedido por la oficina de Registro de Instrumentos Públicos.

Promesa de compraventa: Es el documento escrito con carácter vinculante jurídicamente que permite establecer los términos de negociación como el objeto, el precio, forma de pago, tiempo de cumplimiento y todas las condiciones pactadas entre las partes que tiendan al perfeccionamiento de la compraventa.

Régimen de propiedad horizontal: Se agrupan las propiedades que comparten zonas comunes bajo la figura de propiedad horizontal regulada por la ley 675 de 2001 donde se establece la normativa o reglamento de dicha copropiedad elevándose a escritura pública y se administra por personería jurídica o su propio representante. Para la transferencia de un bien, es requerido presentar la paz y salvo de administración del mes correspondiente al de escritura.

Adicional a los conceptos anteriores, en Colombia existen reglas que se deben tener en cuenta para hacer uso del suelo, y a su vez, se subdividen como se describe a continuación:

Tabla 9*Clasificación uso de suelo*

Suelo urbano	Lo conforman las áreas destinadas a usos urbanos, que cuenten con infraestructura vial y de acceso a servicios públicos domiciliarios, posibilitándose su urbanización y edificación.
Suelo de expansión urbana	Lo conforman las áreas que quieren destinarse en el futuro a usos urbanos, según la ejecución de planes de crecimiento del suelo urbano
Suelo Rural	Lo conforman las áreas no aptas para uso urbano por razones de oportunidad o por el hecho de tener una destinación diferente
Suelo suburbano	Lo conforman las áreas ubicadas en suelo rural en las cuales se ve cierta urbanización. Por lo tanto, allí se establecen medidas diferentes para regular esas especiales circunstancias
Suelo de protección	Lo conforman las áreas que, por sus características, hacen parte de zonas de utilidad pública para la ubicación de infraestructura destinada a la provisión de servicios públicos o zonas de riesgo para asentamientos humanos. Por estas razones, no se permite allí la urbanización.

fuentes: Elaboración propia, adaptada (ANDI, 2020)

Tabla 10

Variables legales, políticas y gubernamentales.

VARIABLES LEGALES, POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES			
VARIABLES	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA PARA EL SECTOR
Legislación del sector inmobiliario	Oportunidad	Baja	Brindaría una ventaja competitiva frente a los intermediarios no formalizados
Aspectos tributarios de la propiedad raíz	Amenaza	Alta	Encarece el valor de las viviendas y costo de la transacción inmobiliaria relacionado con los gastos notariales.

Fuente: elaboración propia

2.5 Factor Tecnológico

2.5.1. Transformación digital

En términos tecnológicos con la llegada del COVID-19 las empresas utilizaron las herramientas tecnológicas como un recurso clave para la supervivencia, esta pandemia específicamente obligó a las empresas a incorporar nuevas tecnologías para mantener la relación con clientes y empleados, sin embargo pocos continuaron con el desarrollo de otros procesos, teniendo en cuenta que la verdadera transformación no se trata, solo de tener una plataforma transaccional o un e-commerce, la clave radica en entender que la evolución digital va ligada a un cambio de la cultura organizacional y del pensamiento de los líderes de cada empresa, los cuales deben sortear los paradigmas de la tecnología disruptiva, que trae consigo la sustitución de un proceso para generar una nueva forma de operación que permita llegar a los consumidores.

El uso de soluciones como: Software, Big Data, realidad virtual aumentada y automatización en el mercado inmobiliario, son una necesidad para lograr mantenerse en la competencia optimizando, facilitando y evolucionando la comercialización de bienes inmuebles,

lo que termina siendo un aspecto determinante para mejorar la productividad en las empresas y aspecto clave para afrontar los desafíos de la reactivación económica.

Tabla 11

Variables tecnológicas.

VARIABLES TECNOLÓGICAS			
VARIABLES	AMENAZA/ OPORTUNIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA PARA EL SECTOR
Uso de la tecnología	Oportunidad	Alta	La implementación de nuevas tecnologías aumenta la posibilidad de venta
Automatización de procesos	Oportunidad	Alta	Existen herramientas tecnológicas que brindan mayor organización empresarial
Globalización de la información	Oportunidad	Alta	El internet es una herramienta comercial sin fronteras que brindan mayor oportunidad comercial
Velocidad del desarrollo tecnológico	Oportunidad	Alta	El uso de herramientas digitales y los consumidores por este medio, van en aumento

Fuente: elaboración propia

2.6 Matriz Del Perfil De Amenazas Y Oportunidades (POAM)

Tabla 12

Matriz del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)

ENTORNO	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONÓMICO	Uso de financiación o crédito para acceso a vivienda	X					X	
	Menor costo del suelo	X						X

	Mayor costo del suelo		X	X
	Tasa de desempleo	X		X
	Comportamiento de la inflación		X	X
	Tasa de interés		X	X
	Comportamiento del PIB	X		X
ENTORNO SOCIO CULTURAL	Cultura del ahorro		X	X
	Gastos en los hogares		X	X
	Acceso a la vivienda	X		X
	Déficit habitacional		X	X
	Subsidios		X	X
ENTORNO DEMOGRÁFICO	Aumento acelerado de la población	X		X
	Informalidad laboral		X	X
	Pobreza monetaria		X	X
ENTORNO AMBIENTAL	Construcción sostenible	X		X
	Orden territorial		X	X
ENTORNO LEGAL/	Legislación inmobiliaria	X		X

GUBERNAMENTAL	Aspectos tributarios inmobiliarios		X	X
ENTORNO TECNOLÓGICO	Uso de la tecnología	X		X
	Automatización de procesos	X		X
	Globalización de la información	X		X
	Velocidad del desarrollo tecnológico	X		X

Fuente: elaboración propia

3. Auditoría o Evaluación Interna.

El análisis interno se considera uno de los puntos claves para realizar un direccionamiento estratégico empresarial, este estudio determina la situación actual de la empresa MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS, definiendo sus fortalezas y debilidades, conllevando a la creación de estrategias de transformación para incrementar la competitividad organizacional.

3.1 Auditoría Gerencial

De acuerdo con la teoría, la gerencia es quién debe aportar conocimientos, los cuales deben ir aumentando con el tiempo para añadir experiencia a la labor de orientar y dirigir un grupo de trabajo de manera efectiva, es decir logrando que las cosas funcionen y se hagan de manera correcta, para la consecución de resultados (Castillo, 2007).

En la actualidad la empresa MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS, cuenta con un estilo de dirección participativo orientado a las personas, donde se brinda amplia autonomía al equipo sobre sus actividades, sin embargo, tiende a ser contraproducente a la hora de tomar decisiones o emplear medidas correctivas sobre el negocio.

El rol gerencial carece de una estrategia eficiente de direccionamiento y promulgación de los objetivos empresariales, no se detalla un sistema de control para identificar las prioridades y/o tomar decisiones que contribuyan con la rentabilidad, no se halló evidencia de un organigrama, hay una falta de formalidad administrativa en lo que corresponde a la división del trabajo, funciones, perfiles del cargo y líneas de autoridad y responsabilidad.

Los resultados finales de la entrevista a la gerencia permiten afirmar que la empresa carece de objetivos claros, es precisa la definición de estándares de trabajo, monitoreo de los resultados, evaluación y correctivos a los mismos.

Tabla 13*Auditoría gerencial*

VARIABLES	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA
Planes estratégicos	Debilidad	Alta	Baja eficiencia en el sistema de planificación y control de los objetivos de la organización
Estructura organizacional	Debilidad	Media	Carencia de formalidad administrativa, responsabilidades y funciones de trabajo
Competencias y habilidades blandas	Fortaleza	Alta	Alto grado de compromiso por la rentabilidad del negocio.

Fuente: elaboración propia

3.2 Auditoria De Mercados

Los procesos comerciales desarrollados al interior de una empresa suelen ser el centro y punto de partida para el crecimiento organizacional, en materia de mercado para MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS, se evidencian algunas fortalezas como la constante captación de base de datos, disponibilidad de un portafolio de servicios especializado en tema de inmuebles, cuenta con la capacidad de negociación y asesoría que exige el medio, explora medianamente actividades de promoción y publicidad a través de múltiples plataformas digitales; por otro lado, se identificaron también algunas debilidades: en primera medida no se conoce qué papel cumple la empresa dentro del mercado, considerándose una de las necesidades más importantes en temas de posicionamiento, limitando su crecimiento y durabilidad en el tiempo. No se potencializa en tiempo real los datos de los clientes y no se ha medido la satisfacción de

ellos, lo anterior es de vital importancia ya que medir el nivel de satisfacción de los clientes asegura el mejoramiento continuo de los procesos y esto se traduce en oportunidades de mejora para la empresa, no se tienen objetivos claros ni medición de las inversiones y resultados que se realizan en publicidad, limitando así la capacidad de conectar con un mejor segmento que lleve a conseguir mejores resultados para el negocio.

Tabla 14*Auditoría de mercados*

VARIABLES	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA
Portafolio de servicios	Fortaleza	Media	Disponibilidad de inmuebles para la comercialización.
Posicionamiento	Debilidad	Media	Desaceleración económica y limitación de apertura de nuevos mercados.
Publicidad y promoción	Debilidad	Baja	Ausencia de objetivos sobre la inversión.

Fuente: elaboración propia

3.3 Auditoría Financiera

Esta área tiene como objetivo optimizar e incrementar las ganancias que se generan. Por lo que, resulta ser clave para la empresa, ya que brinda información oportuna, útil y relevante para tomar acciones, proyectar estrategias y tomar las mejores decisiones en favor de la organización.

En esta materia MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS, es consciente de las obligaciones tributarias de la persona jurídica, recibe asesoría contable de un profesional que liquida declara la renta e impuestos, sin embargo carece de un presupuesto de ventas, se registra la ausencia de un plan de seguimiento de ingresos y gastos, lo que dificulta la construcción de estados reales de ganancias, no se evidencia endeudamiento, carece de una planificación

financiera encaminada a reducir costos y a estudiar fuentes de inversión para mejorar la productividad de la misma y así aumentar sus utilidades.

La observación concluye que la empresa debe planificar estrategias financieras que permitan ordenar, buscar y asignar los recursos disponibles midiendo los riesgos y desarrollando aquellas acciones que permitan solidez y sostenibilidad de la empresa.

Tabla 15

Auditoría financiera

VARIABLES	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA
Legalidad	Fortaleza	Media	Facilita el crecimiento a largo plazo y la confianza de los clientes a la hora de contratar los servicios.
Liquidez y solvencia	Debilidad	Alta	Genera retrasos en el crecimiento empresarial y pérdida de capacidad de responder a los riesgos del entorno por ausencia de capital
Presupuesto de gastos e ingresos	Debilidad	Baja	Limita la creación de planes estratégicos para controlar la operación, el capital y la liquidez.

Fuente: elaboración propia

3.4 Auditoría Del Proceso/Servicio

Los objetivos de servicio de una empresa se basan en la necesidad de generar un vínculo con los clientes durante la venta y, sobre todo, fidelizarlos después de que ésta se concluya. Por ello es fundamental entender qué es lo que pasa por la cabeza del consumidor, atender sus necesidades y, especialmente, asegurar una buena experiencia durante todo el proceso

Dicho lo anterior, en MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS se identifican procesos de ágil captación, intermediación en la compra y venta de inmuebles, acompañamiento en las negociaciones y constante retroalimentación entre el grupo de trabajo sobre el estado de cada

cliente, no obstante, se halla una serie de debilidades respecto a la captación de inmuebles sin una calificación de potencialidad, se identifica la labores misionales de procesar la información, deficiencias en la preparación de los inmuebles que se ofertan, reprocesos y desgaste operativo en tareas que deben ser apoyadas de forma misional.

Tabla 16

Auditoría de proceso/servicio

VARIABLES	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA
Captación de inmuebles	Debilidad	Baja	Se cuenta con un portafolio amplio que requiere clasificación de potencialidad para generar estrategias de trabajo específicas
Calidad del Servicio	Fortaleza	Media	Clientes satisfechos que refieren a otros. Clientes que vuelven a buscar los servicios.
Comunicación	Fortaleza	Alta	Fluye la comunicación de manera adecuada y rápida, utilizando todos los canales de comunicación posibles

Fuente: elaboración propia

3.5 Auditoria De Talento Humano

La auditoría del Talento Humano es un método que permite revisar las políticas y procedimientos internos de una empresa dentro del área de los Recursos Humanos para localizar los puntos más relevantes que ayudan a crear una versión mejorada de la organización.

Con relación a lo anterior se identifica una funcionalidad importante respecto a la capacidad y experiencia empírica que el personal transmite en la venta de bienes inmuebles, se observa un ambiente cálido de trabajo encaminado a los resultados, sin embargo, se halla evidencia de manejo improvisado de las funciones por ausencia de personal de apoyo, hay ausencia de programas de evaluación y retroalimentación del sector en todos los trabajadores.

Tabla 17

Auditoría de talento humano

VARIABLES	FORTALEZA / DEBILIDAD	IMPACTO	INCIDENCIA
Capacidad del personal	Fortaleza	Baja	El conocimiento empírico de los vendedores y la experiencia acumulada en los años contribuye a la integralidad del vendedor.
Cantidad de personal	Debilidad	Alta	Carece de personal de apoyo, afectando el crecimiento de la empresa.
Clima Laboral	Fortaleza	Media	Permite una buena comunicación del equipo de trabajo, y ayuda a que los procesos se realicen, generando una buena percepción de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

3.6. Matriz Del Perfil De Capacidad Interna (P.C.I)

Tabla 18

Matriz del perfil de capacidad interna (P.C.I.)

ENTORNO	VARIABLES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
AUDITORÍA GERENCIAL	Planes Estratégicos			X		X		
	Estructura Organizacional				X		X	
	Competencias y habilidades blandas	X				X		
AUDITORIA DE MERCADOS	Portafolio de Servicios	X						X
	Posicionamiento				X		X	
	Publicidad y Promoción				X			X
AUDITORÍA FINANCIERA	Legalidad		X					X
	Liquidez y Solvencia			X		X		
	Presupuesto de gastos e ingresos				X			X
AUDITORIA DE	Captación de inmuebles				X			X

PROCESO/SERVICIO	Calidad del servicio	X	X
	Comunicación	X	X
AUDITORIA TALENTO HUMANO	Capacidad del personal	X	X
	Cantidad de personal	X	X
	Clima Laboral	X	X

Fuente: elaboración propia

4. Direccionamiento Estratégico

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto (Roncancio, s.f., párrafo segundo).

4.1 Misión

Brindar soluciones inmobiliarias de venta y/o compra a nuestros clientes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, bajo un trato confiable, personalizado, profesional y de experiencias gratificantes en el uso de nuestros servicios.

4.2 Visión

Para el 2032, MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS se proyecta como una organización líder en el mercado inmobiliario, buscando un crecimiento anual del 20% gracias a la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas, personal capacitado y aumento de su participación en el mercado.

4.3. Valores Corporativos

Compromiso: Entendemos la importancia de nuestro actuar, poniendo al máximo las capacidades para desarrollar nuestro trabajo y cumplirle a nuestros usuarios.

Trabajo en equipo: Formamos personal capacitado, orientado a lograr un objetivo común, incluyendo también a nuestros clientes, como pieza clave del proceso.

Confiabilidad: Actuamos con integridad, profesionalismo, basados en el respeto, honestidad y moral hacia todo lo que realizamos, generando confianza a nuestros clientes en el uso de nuestros servicios.

Diligencia: Capacidad para ponerse manos a la obra ante el requerimiento de nuestros clientes, dando un trato amable, ágil y con resultados es una de nuestras prioridades.

Innovación: Buscamos brindar experiencias satisfactorias al cliente, haciendo uso de herramientas tecnológicas que permitan facilitar la búsqueda de propiedades, así como todas aquellas que faciliten un contacto rápido, personalizado y eficiente en la venta y/o compra de inmuebles.

4.4 Análisis Y Selección De Estrategias

4.4.1. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).*

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (P.E.E.A), es el instrumento que indica si una estrategia dentro de una empresa es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz P.E.E.A representan dos dimensiones, internas fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización (Correa, 2011).

El vector se construye con una calificación por variables, asignando un valor numérico de relevancia (FF) Y (FI) con un valor numérico que oscila entre +1 (deficiente) y +6 (eficiente), (EA) y (VC) con un valor numérico que oscila entre -1 (eficiente) y -6 (deficiente)

Tabla 19

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	PARCIAL	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	PARCIAL
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
Planes Estratégicos	3	Uso de financiación o crédito para acceso a la vivienda	-1
Liquidez y Solvencia	3	Menor costo del suelo	-2
Cantidad del personal	1	Tasa de desempleo	-1
Estructura organizacional	3	Comportamiento del PIB	-2
Posicionamiento	1	Acceso a la vivienda	-2
Publicidad y promoción	3	Aumento acelerado de la población	-3
Presupuesto de gastos e ingresos	1	Construcción sostenible	-2
Captación de inmuebles	3	Legislación inmobiliaria	-6
		Uso de la tecnología	-1
		Automatización de procesos	-2
		Globalización de la información	-2
		Velocidad del desarrollo tecnológico	-2
		Cultura del ahorro	-3
		Déficit habitacional	-3
		Orden territorial	-4
PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	-2,4
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	PARCIAL	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	PARCIAL
FORTALEZAS		AMENAZAS	
Competencias y habilidades blandas	-1	Mayor costo del suelo	1
Portafolio de Servicios	-2	Comportamiento de la inflación	5
Comunicación y trabajo en equipo	-2	Tasa de interés	5
Calidad del servicio	-2	Gasto de los hogares	2
Capacidad del personal	-6	Subsidios	4
Clima Laboral	-3	Informalidad laboral	2
Legalidad	-3	Pobreza monetaria	2
		Aspectos tributarios inmobiliarios	3
PROMEDIO	-2,7	PROMEDIO	3,0

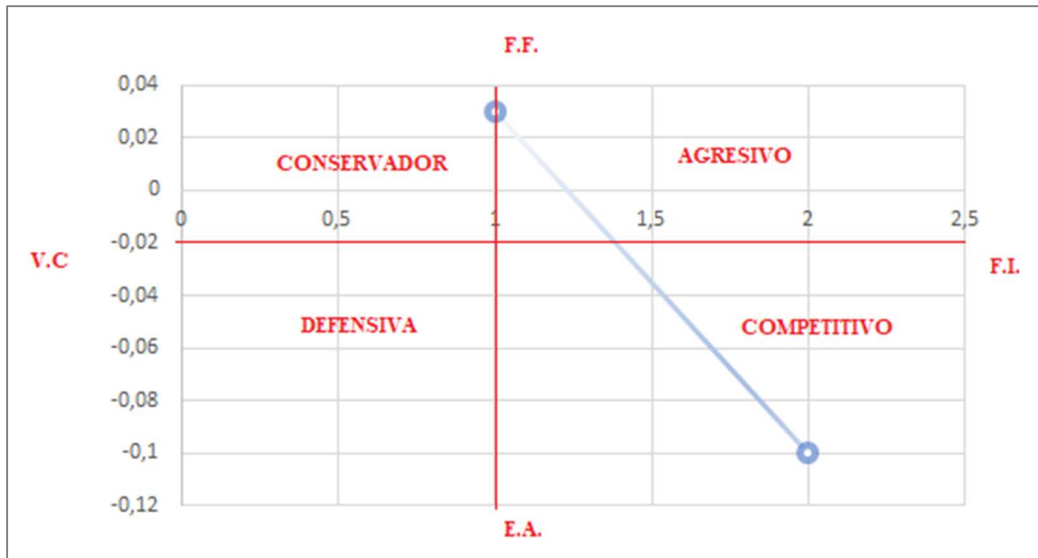
Resultados	
F.F.	2,30
VC	-2,70
EA	-2,40
FI	3,00
. = EJE X:	
FI - VC	
0,3	
- = EJE Y:	
FF + EA	
-0,10	

Fuente: elaboración propia

4.4.2. *Vector direccional de matriz P.E.E.A.*

Figura 11

Vector direccional Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.



Fuente: elaboración propia

El vector direccional está asociado directamente con un perfil competitivo, esto significa que Mi Bien Servicios Inmobiliarios deberá incluir estrategias encaminadas a la penetración del mercado, desarrollo de este, diversificación concéntrica, asociaciones y consolidación interna para mitigar el riesgo.

4.4.3 *Matriz DOFA*

Basado en el resultado de la auditoría externa donde se consolidaron las amenazas y oportunidades en la matriz POAM, y al resultado de la auditoría interna donde se clasificaron las debilidades y fortalezas en la matriz de Capacidad interna-PCI se procede a realizar la matriz DOFA, que cruzará las variables para determinar la estrategia a emplear para cumplir los objetivos del negocio, del resultado se generarán las estrategias FO, DO, FA y DA.

Tabla 20

Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (D.O.F.A.)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		D1 Planes Estratégicos
	F1 Competencias y habilidades blandas	D2 Liquidez y Solvencia
	F2 Portafolio de Servicios	D3 Cantidad del personal
	F3 Comunicación y trabajo en equipo	D4 Estructura organizacional
	F4 Calidad del servicio	D5 Posicionamiento
	F5 Capacidad del personal	D6 Publicidad y promoción
	F6 Clima Laboral	D7 Presupuesto de gastos e ingresos
	F7 Legalidad	D8 Captación de inmuebles
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES		
O1 Uso de financiación o crédito para acceso a la vivienda		
O2 Menor costo del suelo	F1: F4: O9:O10: Establecer los protocolos de promoción de inmuebles para el área comercial.	D1: D2:O5: Planificar los objetivos del negocio inmobiliario.
O3 Tasa de desempleo	F2: O1: 05: Ofrecer servicios adicionales y complementarios como asesoría de crédito de vivienda	D5:D6: O9:O11: Estrategia de medios y comunicación para promocionar y captar propiedades
O4 Comportamiento del PIB	F3: F6: O10:12: Implementar herramientas tecnológicas administrativas que vinculen a todos los niveles de la organización	D8: O9: O2: Estrategia para mejorar la captación de propiedades y clientes
O5 Acceso a la vivienda	F4:F7: O8: Establecer protocolo de revisión jurídica de las propiedades a comercializar	D7: O9:O10 Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos del negocio.
O6 Aumento acelerado de la población		
O7 Construcción sostenible		
O8 Legislación inmobiliaria		
O9 Uso de la tecnología		
O10 Automatización de procesos		
O11 Globalización de la información		

O12	Velocidad del desarrollo tecnológico		
O13	Cultura del ahorro		
O14	Déficit habitacional		
O15	Orden territorial		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Mayor costo del suelo	FA F1: A1:A8: Establecer técnicas de negociación y venta para el área comercial.	D1: A5: Incursionar en la comercialización y venta de proyectos VIS
A2	Comportamiento de la inflación	FA F2: A4: A6: A7: Elaborar una propuesta de comercialización que incluya vivienda para la población de recursos medios y bajos.	D2: A2: Establecer un portafolio de inversión con las utilidades del negocio para proteger el capital
A3	Tasa de interés	FA F1: F7: A8: Estrategia de comunicación y posicionamiento de marca a partir de la credibilidad inmobiliaria para la realización de trámites.	D5: D7: A4: Establecer un plan de retribución de referidos por captación o venta.
A4	Gasto de los hogares	FA F5: A7: Aumentar las ventas a partir de la contratación de personal externo basado en un plan de comisiones.	D1: D4: A3: A4: Establecer convenios con entidades financieras que faciliten el acceso a crédito de vivienda.
A5	Subsidios		
A6	Informalidad laboral		
A7	Pobreza monetaria		
A8	Aspectos tributarios inmobiliarios		

Fuente: elaboración propia

Estrategias FO: Están orientadas en utilizar las fortalezas de la organización con el fin aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las propias para construir posición y crecimiento.

F1: F4: O9:O10: Establecer los protocolos de promoción de inmuebles para el área comercial.

F2: O1: 05: Ofrecer servicios adicionales y complementarios como asesoría de crédito de vivienda.

F3: F6: O10:12: Implementar herramientas tecnológicas administrativas que vinculen a todos los niveles de la organización

F4:F7: O8: Establecer protocolo de revisión jurídica de las propiedades a comercializar

Estrategias DO: Busca aprovechar las oportunidades del entorno para superar las debilidades y funcionan como instrumento de supervivencia.

D1: D2:O5: Planificar los objetivos del negocio inmobiliario.

D5:D6: O9:O11: Estrategia de medios y comunicación para promocionar las propiedades

D8: O9: O2: Estrategia para mejorar la captación de propiedades y clientes

D7: O9:O10 Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos del negocio.

Estrategias FA: Están orientadas en utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas siendo éstas, herramienta de supervivencia para la organización.

F1: A1:A8: Establecer técnicas de negociación y venta para el área comercial.

F2: A4: A6: A7: Elaborar una propuesta de comercialización que incluya vivienda para la población de recursos medios y bajos.

F1: F7: A8: Estrategia de comunicación y posicionamiento de marca a partir de la credibilidad inmobiliaria para la realización de trámites.

F5: A7: Aumentar las ventas a partir de la contratación de personal externo basado en un plan de comisiones.

Estrategias DA: Permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar a los objetivos organizacionales dado la presencia de amenazas difícilmente superables.

D1: A5: Incursionar en la comercialización y venta de proyectos VIS

D2: A2: Establecer un portafolio de inversión con las utilidades del negocio para proteger el capital

D5: D7: A4: Establecer un plan de retribución de referidos por captación o venta.

D1: D4: A3: A4: Establecer convenios con entidades financieras que faciliten el acceso a crédito de vivienda.

Desde el análisis del grupo interdisciplinario, teniendo en cuenta el resultado de la matriz P.E.E.A y D.O.F.A., se establecen las siguientes estrategias para ser evaluadas cuantitativamente:

Tabla 21

Resultado estrategias (D.O.F.A.)

E1: Penetración Del Mercado	Incursionar en la comercialización y venta de proyectos VIS	DA
E2: Desarrollo De Mercado	Estrategia de medios y comunicación para promocionar las propiedades	DO
E3: Desarrollo De Servicio	Establecer técnicas de negociación y venta para el área comercial.	FA
E:4 Consolidación Interna	Planificar los objetivos del negocio inmobiliario.	DO

Fuente: elaboración propia

4.4.4 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

El desarrollo de esta matriz sirve como un instrumento para evaluar las estrategias alternativas de forma objetiva, teniendo en cuenta los factores externos e internos, así como la D.O.F.A Y P.E.E.A expuestas anteriormente.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E)

	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE SERVICIO	CONSOLIDACIÓN INTERNA
	Incursionar en la comercialización y venta de proyectos VIS	Estrategia de medios y comunicación para promocionar las propiedades	Establecer técnicas de negociación y venta para el área comercial.	Planificar los objetivos del negocio inmobiliario.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INMOBILIARIO

66

	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
	0,45								
Competencias y habilidades blandas	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Portafolio de Servicios	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Comunicación y trabajo en equipo	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Calidad del servicio	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Capacidad del personal	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Clima Laboral	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Legalidad	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
	0,55								
Planes Estratégicos	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Liquidez y Solvencia	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Cantidad del personal	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Estructura organizacional	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Posicionamiento	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24
Publicidad y promoción	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Presupuesto de gastos e ingresos	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Captación de inmuebles	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
	0,55								
Uso de financiación o crédito para acceso a la vivienda	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10
Menor costo del suelo	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Tasa de desempleo	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Comportamiento del PIB	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Acceso a la vivienda	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Aumento acelerado de la población	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INMOBILIARIO

67

Construcción sostenible	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04
Legislación inmobiliaria	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Uso de la tecnología	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Automatización de procesos	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Globalización de la información	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Velocidad del desarrollo tecnológico	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Cultura del ahorro	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Déficit habitacional	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Orden territorial	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06
	0,45								
Mayor costo del suelo	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Comportamiento de la inflación	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Tasa de interés	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Gasto de los hogares	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Subsidios	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Informalidad laboral	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Pobreza monetaria	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Aspectos tributarios inmobiliarios	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
			5,06		6,00		6,08		6,60
	Altamente atractivo		4						
	Razonablemente atractivo		3						
	Algo atractivo		2						
	No atractivo		1						

Fuente: elaboración propia

Por medio de la matriz M.C.P.E. Se determinó que, las estrategias más atractivas para la implementación en la empresa, en su orden son: Consolidación interna (6,60) desarrollo de servicio (6,08), desarrollo de mercado (6,00) y penetración del mercado (5,06).

De acuerdo con la valoración del grupo estratégico se planteó la necesidad de implementar las tres estrategias de mayor impacto obtenidas de las cuatro evaluadas, considerando que éstas inciden a nivel administrativo de manera positiva para dar objetividad al negocio y con ello un mayor resultado dentro del medio inmobiliario que busca no solo aumentar resultados económicos sino crecer empresarialmente y beneficiar aún más a los clientes atendidos por la agencia inmobiliaria.

5. Opciones Estratégicas

La implementación de estrategias se desarrolla para mejorar la gestión y dinámica del negocio inmobiliario, esto sugiere la mejora de procesos claves para MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS fijando objetivos, estableciendo metas y políticas.

5.1 Estrategia No. 1

CONSOLIDACIÓN INTERNA: Planificar los objetivos del negocio inmobiliario.

En este ámbito se busca planificar los objetivos de MI BIEN SERVICIOS INMOBILIARIOS, puesto que la empresa actúa en función de la demanda, dada su antigüedad y acciones administrativas que han sido importantes para su desarrollo; Sin embargo, carece de objetivos concretos y desarrollar la presente estrategia se hace necesaria para establecer procedimientos que permitan consolidar sus procesos y convertir a la empresa en un negocio más rentable y sostenible en el tiempo.

5.1.2. Objetivos

- Realizar un análisis del municipio para establecer áreas específicas de trabajo, estudio de mercado y precios del sector en el ámbito inmobiliario.
- Establecer los lineamientos de captación de inmuebles mensual y anual.
- Establecer los lineamientos de venta mensual y anual.
- Establecer estrategia promocional.
- Establecer mecanismos de control de actividades.

5.1.3 Metas

- Planificar, organizar y programar el negocio inmobiliario para Mi Bien servicios inmobiliarios con el fin de aumentar la productividad en un 30% durante los primeros seis meses de implementación y lograr un aumento progresivo el resto del año.

5.1.4. Políticas

- Establecer responsabilidades para cada proceso o actividad organizacional y con ello el procedimiento de autorización y aprobación.
- Desarrollar segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo que contribuyan a reducir los riesgos, al evitar que una sola persona realice todas las etapas claves del proceso.
- Evaluar el costo beneficio de los criterios establecidos teniendo en cuenta la factibilidad y conveniencia en relación a la visión corporativa.
- Programar auditorías trimestrales con el fin de evaluar la implementación y cumplimiento de las acciones determinadas por la gerencia.

- Los procesos o actividades significativas deben ser verificadas antes y después de realizarse, así como también registrados y clasificados para su seguimiento.
- Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentadas para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos.
- La información contenida mediante tecnologías de información debe garantizar el cumplimiento misional y objetivos de la empresa en pro de prevenir, detectar y corregir irregularidades y garantizar la fluidez a través de dichos sistemas.

5.2. Estrategia No. 2

DESARROLLO DE MERCADO: Estrategia de medios y comunicación para promocionar y captar propiedades.

En este ámbito, el desarrollo de un plan de medios y promoción es una de las acciones de marketing que las empresas desarrollan para lograr atraer e influenciar positivamente en su público objetivo, dicha estrategia es un mecanismo para realizar acciones de comunicación más eficaces con optimización de tiempo e inversión. En este aspecto las estrategias que se desarrollen deben estar encaminadas a rentabilizar el negocio, buscando promocionar las propiedades y a su vez, atraer propietarios vendedores que deseen comercializar los inmuebles en exclusiva con la agencia inmobiliaria a precios de mercado, que contribuyan a aumentar las ventas.

5.2.1. Objetivos

- Elegir los medios de comunicación de mayor utilidad para el negocio de venta y captación.

- Diseñar el perfil de cliente/propietario ideal (buyer person) para las propiedades elegidas a promocionar/captar.
- Establecer el tipo de pautas publicitarias para atraer a clientes/propietarios
- Establecer los protocolos de atención al cliente/propietarios obtenidos de los medios publicitarios.
- Planificar y controlar la inversión monetaria publicitaria.
- Establecer mecanismos de control

5.2.2. Metas

- Incrementar un 20% la tasa de impresión y alcance a nuevos clientes, en las estrategias de los medios de comunicación elegidos.
- Convertir el 30% de las solicitudes de información, en visitas a inmuebles.
- Captar de 3 a 5 propiedades mensuales en exclusiva a precio del mercado que contribuyan a aumentar las ventas.
- Brindar la mejor experiencia al cliente en el mercado, medida por tiempo de respuesta, comentarios de los clientes y el reconocimiento de marca.

5.2.3. Políticas

- La publicación de inmuebles se debe realizar en los canales elegidos como los más rentables para la empresa.
- Asegurar el uso de los guiones de tratamiento, retención y fidelización del cliente.
- Consolidar la base de datos de clientes/propietarios de campañas publicitarias en cumplimiento con la política de habeas data.

- Hacer uso de los documentos y contratos de prestaciones de servicios, establecidos por la gerencia para la comercialización de inmuebles.
- Hacer uso de la planilla de registro de visita a inmuebles para su posterior medición y seguimiento.
- El presupuesto publicitario por campaña está relacionado directamente con el valor de la propiedad u objetivo de la misma, sin superar el 10% de inversión sobre los ingresos estimados a recibir.
- Diligenciar los indicadores ROI de las acciones publicitarias.

5.3. Estrategia No. 3

DESARROLLO DE SERVICIO: Establecer técnicas de negociación y venta para el área comercial.

En esta fase se comprende el valor de las técnicas de negociación como un proceso esencial para lograr una venta, con el uso de las técnicas de negociación es crucial que los vendedores presten atención al detalle de lo que dicen, como lo hacen y cuando lo hacen, ya que una negociación exitosa trae consigo un acuerdo que favorece ambas partes.

Una parte esencial de las ventas es la eliminación de dudas e inquietudes de los clientes, para esto los equipos comerciales deben contar con habilidades sociales y emocionales para convertirlas en destrezas profesionales que les permitan manejar objeciones y promover decisiones.

5.3.1. Objetivos

- Establecer técnicas de neuroventa estandarizadas para el personal comercial de la empresa.

- Establecer protocolo de presentación del inmueble a visitar con el prospecto.
- Establecer el protocolo y documentación requerida para el proceso compraventa.
- Definir los lineamientos de post venta y fidelización.
- Establecer métricas de incremento de ventas.

5.3.2. Metas:

- El 75% de los inmuebles visitados deben venderse en un periodo de 3 meses.
- Capacitar al personal comercial con técnicas de neuroventa y persuasión que contribuyan al éxito de cierres de negocio.
- Medir los resultados de clientes obtenidos a partir del plan postventa y fidelización.

5.3.3. Políticas

- Garantizar el fiel cumplimiento de los términos establecidos en los contratos de compraventa.
- Comunicar entre las partes las condiciones legales y costos a incurrir durante el proceso de compraventa.
- Todo negocio debe contar con el contrato de corretaje, comunicando al cliente vendedor los términos de servicio, tiempo y pago de los honorarios inmobiliarios.
- hacer uso de registro post venta de los clientes para medir la satisfacción, como método de identificación de oportunidades y referidos.
- El equipo comercial será evaluado mensualmente para calificar el desempeño individual y colectivo.
- Con base a los resultados semestrales, se fijará la proyección de objetivos siguientes.

- Realizar una auditoría semestral de las estrategias de venta y postventa implementadas para determinar la continuidad o mejora de las mismas.

5.5 Plan De Acción

Tabla 23

Plan de acción estratégico

Consolidación Interna				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicador
Realizar estudio de mercado	Gerencia	30 días	\$2,000,000	Informe de costo de metro cuadrado y delimitación de zonas de trabajo.
Captación de inmuebles en exclusiva	Dirección comercial	Mensual	\$1,500,000	Inmuebles captados Inmuebles proyectados a captar X100%
Presupuesto de ventas	Gerencia	Mensual y Anual	\$1,500,000	Ventas Costos de operación X 100%
Creación de branding empresarial	Gerencia y diseñador gráfico	Anual	\$3,000,000	Línea gráfica corporativa.
Desarrollo De Mercado				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicador
Contratación de medios de promoción y publicidad	Gerencia y dirección comercial	Mensual	\$5,000,000	Ventas efectuadas Total solicitudes de información
Diseñar perfil de cliente-propietario ideal	Gerencia y dirección comercial	Mensual	\$300,000	Informe Buyer Person
Producción audiovisual y creación de contenido para pautas publicitarias	Dirección comercial y	Mensual	\$2,000,000	No de contenido creado

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INMOBILIARIO

76

	community manager			No de contenido proyectado a crear
Guión telemarketing, para llamadas entrantes y salientes	Gerencia y asesor profesional	Trimestral	\$2,000,000	Cientes convertidos <hr/> Cientes atendidos.
CMR (Sistema de relación con clientes)	Gerencial	Mensual	\$300,000	Informes de gestión y base de datos
Email Marketing	Dirección comercial	Mensual	\$150,000	Correos abiertos <hr/> Correos enviados
Presupuesto de pautas publicitarias	Gerente	Mensual	10% sobre propiedad a vender	Gasto de pautas <hr/> Presupuesto de pautas total
Desarrollo De Servicio				
Acciones	Responsables	Tiempo	Inversión	Indicador
Programas de capacitación con Coach especialista en venta	Gerencia	Semestral	\$3,000,000	Ventas <hr/> Gastos Totales
Manual de presentación de inmueble	Director Comercial y asesor	Mensual	\$200,000	Ficha técnica y registro del inmueble
Lista de requisitos comprador/vendedor para compraventa	Director comercial y asesor	Mensual	\$20,000	Check list
Encuestas de satisfacción de clientes	Director comercial y asesor	Mensual	\$20,000	Cientes encuestados <hr/> Total de clientes compradores Cientes encuestados <hr/>

				Total de clientes vendedores
Presupuesto de ventas	Gerencia	Mensual	N/A	Ventas realizadas <hr/> Proyección de ventas.

Fuente: elaboración propia

5.6. Evaluación y Seguimiento del Plan De Acción

Para determinar el éxito de una estrategia es necesario establecer una herramienta de control y medición denominada indicador de gestión, un indicador de gestión es un término que representa la variable que se quiere medir, y su indicador representa el valor de la relación. entre la identificación esperada y el logro alcanzado. Los indicadores pueden ser cualitativos, es decir, objetivamente verificables, o cuantitativos, que se pueden medir numéricamente.

Los planes de acción deben ser evaluados por medio de los indicadores propuestos en cada uno de ellos, con el fin de medir su cumplimiento e identificar aquellas acciones que requieran mejoras, las cuales serán efectuadas por la gerencia de la empresa.

Indicadores de consolidación interna.

- Informe de costo de metro cuadrado

- Informe de delimitación de zonas de trabajo

Inmuebles captados

X 100
Inmuebles proyectados a captar

Ventas

X 100

Costos de Operación

Línea gráfica corporativa.

Indicadores de Desarrollo de mercado

Ventas efectuadas

X 100
 Total de solicitudes de información

Informe Buyer Person

No. de contenido creado

X 100
 No. de contenido proyectado a crear

Clientes convertidos

X 100
 Clientes atendidos

Informes de gestión y base de datos

Correos abiertos

X 100
 Correos enviados

Inmuebles captados

X 100
 Inmuebles proyectados a captar

Gasto de pautas	
<hr/>	X 100
Total de Presupuesto de pautas	

Indicadores de Desarrollo de mercado

Ventas	
<hr/>	X 100
Gastos totales	

Ficha técnica y registro del inmueble

Check list

Cientes encuestados	
<hr/>	X 100
Total de clientes compradores	

Cientes encuestados	
<hr/>	X 100
Total de clientes vendedores	

Ventas realizadas	
<hr/>	X 100
Proyección de ventas	

Los resultados de los indicadores se interpretarán así

De 0% a 25%: Malo

De 26% a 50% Regular

Del 51% a 75% Bueno

De 76% a 100% Excelente

6. Conclusiones

- La planificación estratégica ha demostrado ser una herramienta de investigación de operaciones que permite analizar variables de contexto externo e interno y a su vez revisar cómo impactan los sistemas de la organización y con ello, establecer planes de acción en el corto, mediano y largo plazo que involucre a todos los niveles de la organización con el fin de optimizar los aspectos que ésta requiera.
- La planificación estratégica es aplicable a cualquier tipo de organización, incluyendo empresas de servicios como la analizada.
- Las empresas deben optimizar sus procesos mediante herramientas y modelos de investigación de operaciones no de manera correctiva sino como un mecanismo de obtención de resultados que permitan minimizar los riesgos y garantizar su perdurabilidad en el tiempo.
- El diagnóstico en forma de matriz D.O.F.A, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una forma sencilla y visual de gran ayuda en el análisis y posterior establecimiento de objetivos para asignar estrategias que pongan en valor las oportunidades y fortalezas, y por otro lado, contrarresten las amenazas y debilidades.
- Finalmente, para indicar el seguimiento y evaluación de resultados, se definen indicadores que permitan evaluar el logro de cada objetivo y se especifican formas de demostrar su cumplimiento.

7. Recomendaciones

- Es importante destacar que el éxito o fracaso de la planeación estratégica formulada dependerá de la priorización que brinde el nivel gerencial y de los recursos que estén dispuestos a asignar para ello.
- Las acciones propuestas en las estrategias deben cumplirse a cabalidad para medir el desempeño y contribución al crecimiento de la empresa y a su vez, se realice una retroalimentación de la experiencia implementada.
- Todos los niveles de la organización deben involucrarse activamente en la ejecución de las estrategias a desarrollar y con ello mejorar el desempeño de los procesos empresariales.
- La empresa debe fomentar una cultura de planificación, siendo una herramienta de estructura, que contribuye al orden y crecimiento organizacional.
- Asegurar el control de los recursos para el desarrollo de los planes estratégicos contribuye al cumplimiento de los objetivos misionales de la organización.
- La documentación y registro de los procesos son de vital importancia como insumo de seguimiento y herramienta de identificación de aspectos claves a mejorar.
- Dada la dinámica del entorno inmobiliario se sugiere realizar estudios de mercado de manera periódica con el fin de conocer las tendencias, comportamientos de precio, preferencias, oportunidades y con ello, anticiparse al cambio.
- Es importante asignar el capital humano estratega, misional y de apoyo, para el desarrollo de las estrategias, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos trazados.

Bibliografía

ANDI. (15 de 11 de 2020). *ANDI*. Obtenido de ANDI:

<http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/CPR/Paginas/NUUS.aspx>

BANREP. (s.f.). *¿Qué tanto sabe sobre la inflación?* Recuperado el 01 de 05 de 2022, de Banco

de la republica: [https://www.banrep.gov.co/es/tanto-sabe-sobre-](https://www.banrep.gov.co/es/tanto-sabe-sobre-inflacion#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20al%20consumidor%20es,los%20hogares%20de%20un%20pa%C3%ADs.)

[inflacion#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20al%20consumidor%20es,los%20hogares%20de%20un%20pa%C3%ADs.](https://www.banrep.gov.co/es/tanto-sabe-sobre-inflacion#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20al%20consumidor%20es,los%20hogares%20de%20un%20pa%C3%ADs.)

Binance Academy. (20 de 05 de 2022). *¿Qué es el metaverso?* Recuperado el 25 de 05 de 2022,

de academy.binance.com: [https://academy.binance.com/es/articles/what-is-the-](https://academy.binance.com/es/articles/what-is-the-metaverse?utm_campaign=googleadsxacademy&utm_source=googleadwords_int&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw17qSBhD-)

[metaverse?utm_campaign=googleadsxacademy&utm_source=googleadwords_int&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw17qSBhD-](https://academy.binance.com/es/articles/what-is-the-metaverse?utm_campaign=googleadsxacademy&utm_source=googleadwords_int&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw17qSBhD-)

[ARIsACvV1X3L62QoRCuKhPD37vi9cEr2lgbF_y1klIqcBcOVmQmQDz8u_T6ljgAaAjcIEALw_wcB](https://academy.binance.com/es/articles/what-is-the-metaverse?utm_campaign=googleadsxacademy&utm_source=googleadwords_int&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjw17qSBhD-ARIsACvV1X3L62QoRCuKhPD37vi9cEr2lgbF_y1klIqcBcOVmQmQDz8u_T6ljgAaAjcIEALw_wcB)

Bucaramanga metropolitana cómo vamos. (26 de 09 de 2021). *informe de calidad de vida*.

Recuperado el 17 de 05 de 2022, de bucaramangacomovamos.org:

<https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:5b26b9e0-df07-4ee7-bbde-bc25a9aeb20b#pageNum=13>

Bucaramanga metropolitana cómo vamos. (26 de 09 de 2021). *informe de calidad de vida*.

Obtenido de bucaramangacomovamos.org:

<https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Ascds%3AUS%3A5b26b9e0-df07-4ee7-bbde-bc25a9aeb20b#pageNum=130>

Castillo, R. B. (29 de 05 de 2007). *Gerencia*. Recuperado el 18 de 05 de 2022, de Bibliotecas

UDLAP: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_c_r/capitulo2.pdf

Colprensa. (18 de 04 de 2022). *Hogares en Colombia reducen cada vez más el consumo de*

alimentos. Recuperado el 20 de 05 de 2022, de [elnuevodia.com.co](http://www.elnuevodia.com.co):

<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/economica/486590-hogares-en-colombia-reducen-cada-vez-mas-el-consumo-de-alimentos>

Correa, Y. o. (01 de 11 de 2011). *Matriz PEYEA*. Recuperado el 05 de 05 de 2022, de Sitio

académico Docente Yomaira Orozco Correa: <https://yomaira->

[orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-](https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-)

[peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada](https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/#:~:text=La%20matriz%20de%20la%20posici%C3%B3n,adecuada%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20dada).

DANE. (13 de 10 de 2020). *Pobreza monetaria en Colombia*. Recuperado el 16 de 05 de 2022,

de dane.gov.co:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria_2019.pdf

DANE. (16 de 05 de 2022). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado el 28 de 05 de 2022, de

[dane.gov](http://dane.gov.co):

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim22_produccion_y_gasto.pdf

Departamento Nacional de estadística DANE. (2022). *Indicadores del mercado laboral 2022*.

Bogotá D.C.

Díaz, P. (10 de 03 de 2022). Las tendencias que regirán este 2022 para el sector constructor. *En Obra*. Recuperado el 13 de 03 de 2022, de Las tendencias que regirán este 2022 para el sector constructo: <https://en-obra.com/noticias/las-tendencias-que-regiran-este-2022-para-el-sector-constructor/>

Editorial La República S.A.S. (31 de 03 de 2022). *Entidades financieras con las mejores tasas de interés en crédito de vivienda y leasing*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de Diario La República: <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/entidades-financieras-con-las-mejores-tasas-de-interes-en-credito-de-vivienda-y-leasing-3334939>

El Colombiano. (22 de 12 de 2021). *Tarea para 2022: recuperar el ahorro perdido de los hogares*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de [elcolombiano.com](https://www.elcolombiano.com/negocios/tarea-para-2022-recuperar-el-ahorro-perdido-de-los-hogares-JF16207907): <https://www.elcolombiano.com/negocios/tarea-para-2022-recuperar-el-ahorro-perdido-de-los-hogares-JF16207907>

El Colombiano. (30 de 03 de 2022). *Encuesta Invamer: economía y desempleo, la principal preocupación de los colombianos*. Recuperado el 20 de 05 de 2022, de [elcolombiano.com](https://www.elcolombiano.com/colombia/encuesta-invamer-resultados-percepcion-pais-marzo-de-2022-las-principales-preocupaciones-de-los-colombianos-HO17089824): <https://www.elcolombiano.com/colombia/encuesta-invamer-resultados-percepcion-pais-marzo-de-2022-las-principales-preocupaciones-de-los-colombianos-HO17089824>

Esarte Eseverri, A. (16 de 01 de 2020). *BIM o metodología BIM (Qué es) Más que tecnología*. Obtenido de [espaciobim.com](https://www.espaciobim.com/bim): <https://www.espaciobim.com/bim>

Función pública. (03 de 06 de 2021). *Ley 388 de 1997*. Recuperado el 15 de 02 de 2022, de [gov.co](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339): <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>

Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas. (s.f.). *Superficie construida por habitante.*

Recuperado el 20 de 05 de 2022, de Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas:

https://sinchi.org.co/files/Base%20de%20Datos%20Inirida/PDF/16_Superficie%20construida%20por%20habitante.pdf

Morgan, J. (04 de 04 de 2019). *Por qué el sector inmobiliario tiene que ponerse las pilas en IA.*

Recuperado el 21 de 04 de 2022, de bbva openmind:

<https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/inteligencia-artificial/por-que-el-sector-inmobiliario-tiene-que-ponerse-las-pilas-en-ia/>

Portafolio. (05 de 04 de 2022). *Inflación anual en Colombia llegó a 8,53 % en marzo de 2022.*

Recuperado el 10 de 05 de 2022, de Portafolio.co:

<https://www.portafolio.co/economia/en-vivo-inflacion-en-colombia-marzo-de-2022-563754>

Roncancio, G. (s.f.). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de

<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Senado de la Republica de Colombia. (15 de 05 de 2022). *LEY 546 DE 1999.* Recuperado el 05

de 06 de 2022, de secretariasenado.gov.co:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0546_1999.html

Senado de la Republica de Colombia. (15 de 05 de 2022). *LEY 546 DE 1999.* Obtenido de

secretariasenado.gov.co:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0546_1999.html

Unidad administrativa especial de catastro distrital y finca raíz. (2021). *Evolución del mercado de la vivienda en Colombia*. Bogotá D.C.

Vanguardia. (01 de 03 de 2022). *Bucaramanga registró la segunda menor tasa de desempleo de Colombia*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de [vanguardia.com](https://www.vanguardia.com/economia/local/bucaramanga-tiene-60917-desempleados-AN4917121):

<https://www.vanguardia.com/economia/local/bucaramanga-tiene-60917-desempleados-AN4917121>

Vega, L. V. (07 de 04 de 2021). *Hay dos millones de tarjetas de crédito bloqueadas de las 14,5 millones que existen*. Recuperado el 25 de 05 de 2022, de Diario La República:

<https://www.larepublica.co/finanzas/hay-dos-millones-de-tarjetas-de-credito-bloqueadas-en-el-pais-de-145-millones-en-total-3149585>