

“DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
INMOBILIARIA MULTIBIENES DE ROLDANILLO”

MARIBEL POSSO WILCHES

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014

“DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
INMOBILIARIA MULTIBIENES DE ROLDANILLO”

MARIBEL POSSO WILCHES

Proyecto de grado para optar al título de:
ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

DIRECTOR:
ROBERTO LUCIEN LARMAT
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014

Aceptación del Jurado

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

Zarzal, Octubre de 2014

DEDICATORIA

Dedico este logro profesional a Dios por sobre todas las cosas, a mis padres Ana Felisa y Gilberto, a mis hermanos quienes con su apoyo incondicional no hubiese podido alcanzar esta meta.

A mis profesores quienes ayudaron a impartir conocimiento siendo el soporte fundamental para culminar este objetivo.

A la Virgen María quien siempre está conmigo protegiéndome.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Al profesor Roberto Lucien Larmat quien aportó todos sus conocimientos, formándome como una profesional íntegra para afrontar diferentes adversidades en el ámbito profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ANTECEDENTES	16
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	16
1.2 TRAYECTORIA ESTRATÉGICA	17
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3.1 Formulación del problema	19
1.3.2 Sistematización del problema	19
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	20
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVO GENERAL	25
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
5. DISEÑO METODOLÓGICO	26
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS.	26
5.3 ENFOQUE CUANTITATIVO	27
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	27

5.4.1	Las Fuentes Primarias	27
5.4.2	Las Fuentes Secundarias	28
5.5	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
6.	MARCO DE REFERENCIA	30
6.1	MARCO TEÓRICO	30
6.1.1	Escuelas del pensamiento estratégico	30
6.1.2	El proceso de administración estratégica y la planeación estratégica	32
6.1.3	El direccionamiento estratégico	33
6.1.4	Fundamentos para el análisis del entorno empresarial	36
6.1.5	Herramientas para el análisis estratégico	38
6.2	MARCO LEGAL	46
6.3	MARCO GEOGRÁFICO	47
7.	DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA INMOBILIARIA MULTIBIENES	49
7.1	ÁREAS FUNCIONALES	49
7.1.1	Factor gerencia	49
7.1.2	Factor organización	51
7.1.3	Factor talento humano	52
7.1.4	Factor capacidad tecnológica	54
7.1.5	Factor financiero	55
7.1.6	Factor competitividad	57
7.2	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)	59

8.	DIAGNÓSTICO EXTERNO	61
8.1	ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	61
8.1.1	Amenaza de competidores potenciales	61
8.1.2	Rivalidad entre competidores existentes	61
8.1.3	Amenaza de productos sustitutos	62
8.1.4	Poder de negociación de los compradores	62
8.1.5	Poder de negociación de los proveedores	62
8.2	ANÁLISIS DE ENTORNOS	64
8.2.1	Factores económicos	64
8.2.2	Factores políticos	71
8.2.3	Factores socio-culturales	75
8.2.4	Factor tecnológico	78
8.3	DESCRIPCIÓN DEL MICROENTORNO	81
8.3.1	Reseña sobre Roldanillo	81
8.3.2	Economía de Roldanillo	82
8.3.3	Diagnóstico sobre la vivienda en Roldanillo	83
8.3.4	Microlocalización de la empresa	86
8.3.5	Comportamiento de los ingresos operacionales de la Inmobiliaria Multibienes	89
8.4	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	90
9.	ETAPA DE FORMULACIÓN	92
9.1	MATRIZ DOFA PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES	92

9.2	MATRIZ PEYEA	94
9.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INMOBILIARIA MULTIBIENES	96
9.4	MISIÓN	96
9.5	VISIÓN	96
9.6	VALORES	96
9.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	97
10.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES	99
10.1	PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE INMOBILIARIA MULTIBIENES	99
10.1.1	Adecuación del local de Inmobiliaria Multibienes	99
10.1.2	Optimizar el servicio al cliente	99
10.1.3	Fidelización del cliente	99
10.1.4	Mejorar el servicio de mantenimiento de propiedades	100
10.2	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO INMOBILIARIA MULTIBIENES	100
11.	PRESUPUESTO ESTRATÉGICO INMOBILIARIA MULTIBIENES	102
11.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	102
11.2	ANÁLISIS FINANCIERO (SITUACIÓN ACTUAL)	107
11.2.1	Proyección de ingresos operacionales sin plan de acción	107
11.2.2	Proyección del flujo de caja neto sin plan de acción	109
11.3	EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PLAN DE ACCIÓN	109
11.3.1	Cálculo del costo promedio ponderado del capital	110
11.3.2	Cálculo de la bondad financiera del proyecto sin plan estratégico	112

11.4	SITUACIÓN PROPUESTA CON PLAN ESTRATÉGICO	113
11.4.1	Proyección de ingresos operacionales con plan de acción	114
11.4.2	Proyección del flujo de caja neto con plan estratégico	115
11.4.3	Cálculo de la bondad financiera del proyecto con plan de acción	115
12.	CONCLUSIONES	117
13.	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	120

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factor Gerencia Inmobiliaria Multibienes	50
Cuadro 2. Factor Organización Inmobiliaria Multibienes.	52
Cuadro 3. Factor Talento Humano Inmobiliaria Multibienes.	53
Cuadro 4. Factor capacidad tecnológica Inmobiliaria Multibienes.	55
Cuadro 5. Factor Financiero Inmobiliaria Multibienes.	56
Cuadro 6. Factor Competitividad Inmobiliaria Multibienes.	59
Cuadro 7. Matriz de factores internos (EFI) INMOBILIARIA MULTIBIENES	60
Cuadro 8. Variables económicas.	70
Cuadro 9. Variables políticas.	74
Cuadro 10. Variables socio-culturales.	77
Cuadro 11. Variables tecnológicas.	80
Cuadro 12. Clasificación de clientes de la Inmobiliaria Multibienes	88
Cuadro 13. Clasificación de proveedores de la Inmobiliaria Multibienes	88
Cuadro 14. Ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011	89
Cuadro 15. Matriz de factores externos (EFE)	91
Cuadro 16. Matriz DOFA para Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.	93
Cuadro 17. Matriz PEYEA	94
Cuadro 18. Plan de Acción Estratégico para Inmobiliaria Multibienes.	100
Cuadro 19. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Adecuación Local	103

Cuadro 20. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Optimizar el servicio al cliente	104
Cuadro 21. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Fidelización del cliente	105
Cuadro 22. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Mejoramiento servicio de mantenimiento de propiedades.	106
Cuadro 23. Proyección de ingresos operacionales. Sin plan estratégico.	108
Cuadro 24. Proyección del flujo de caja. Sin plan estratégico.	109
Cuadro 25. Parámetros para el cálculo del costo del capital	110
Cuadro 26. Cálculo del Beta	111
Cuadro 27. Cálculo del costo promedio del capital.	111
Cuadro 28. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. Sin plan estratégico.	113
Cuadro 29. Proyección de las ventas de la empresa. Con plan estratégico.	114
Cuadro 30. Flujo de caja neto proyectado. Con plan estratégico	115
Cuadro 31. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. Con plan de acción.	115

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle.	64
Gráfico 2. Tasa de crecimiento sector Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda. Variación anual, Colombia y Valle del Cauca.	65
Gráfico 3. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).	66
Gráfico 4. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.	67
Gráfico 5. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.	68
Gráfico 6. Índice de la tasa de cambio.	69
Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB.	73
Gráfico 8. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2007-2013*.	75
Gráfico 9. Tendencias de homicidios 2010-2012. Colombia y Valle del Cauca.	76
Gráfico 10. Ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011. Precios Constantes del 2008	89
Gráfico 11. Tasa de crecimiento de los ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011. Precios Constantes del 2008	90
Gráfico 12. Posición de la organización.	95

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diamante de Porter	39
Figura 2. Mapa del Valle del Cauca	48
Figura 3. Matriz de Porter para el sector inmobiliario de Roldanillo.	63
Figura 4. Ubicación de Roldanillo en el Valle del Cauca	86
Figura 5. Microlocalización de la Inmobiliaria Multibienes en Roldanillo (Valle del Cauca).	87

INTRODUCCIÓN

La Inmobiliaria Multibienes es una empresa cuya actividad principal es la administración de inmuebles, casas y locales comerciales, así como la venta de casas y lotes de terreno. Como microempresa, la Inmobiliaria Multibienes posee problemas estructurales, fundamentalmente el inadecuado manejo administrativo y organizacional, así como la falta de un eficiente proceso de planeación que dificulta la toma de decisiones.

En este proyecto se realiza un diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Inmobiliaria Multibienes de la ciudad de Roldanillo (Valle), considerando que es una microempresa perteneciente al sector servicios y que en la actualidad, requiere de estrategias que la conduzcan a enfrentar los cambios económicos que suceden de forma continua, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y el mercado.

Por todo lo anterior, se recomienda realizar un Direccionamiento Estratégico para La Inmobiliaria Multibienes, por cuanto, si bien es cierto la organización ha funcionado de manera empírica desde su creación, esta empresa debe seguir unos parámetros especiales que le permitan permanecer vigente en el mercado para así asegurar su supervivencia en el mismo. Se necesita un Sistema de Dirección que permita un adecuado manejo de sus Recursos tanto humanos como tecnológicos.

1. ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En el año de 1.998, en el Municipio de Roldanillo Valle, se creó la inmobiliaria Multibienes, la cual surgió de la necesidad de un grupo de amigos que le manifestaron a la señora Luz Stella Garcés de Orozco, quien para esa época iniciaba sus estudios en Derecho en la Unidad Central del Valle del Cauca, que les administrara unas casas que tenían disponibles en arrendamiento en el citado municipio. Estas personas, residían en la ciudad de Cali, y no contaban con el tiempo necesario para dedicarse a esta labor. Además, tampoco tenían algún familiar que se dedicara a la administración de dichos inmuebles.

La labor consistía en encargarse de todo lo relacionado con la administración de los inmuebles, que para esa época eran cinco las casas disponibles para arrendar. Se debía buscar el cliente o arrendatario, elaborar el contrato de arrendamiento, consignar en sus cuentas personales los dineros recaudados por concepto de canon de arrendamiento, estar pendientes del buen uso del inmueble y del pago oportuno del canon de arrendamiento.

El pago por administración, era descontado del canon de arrendamiento, sacando un porcentaje del mismo, el cual era pactado con el propietario del inmueble, quien fijaba el valor que se cobraría por concepto de arriendo.

La señora Luz Stella Garcés de Orozco, tomó la decisión de abrir una oficina de arrendamiento, donde más adelante pudiera convertirla en una oficina de abogada con otros servicios alternos. Inicialmente, la persona encargada de realizar todas las actividades tendientes a administrar el inmueble, lo hacía la señora Luz Stella Garcés, pero a medida que se fueron incrementando el número de inmuebles, surgió la necesidad de contratar una secretaria, comprar un computador y tener una oficina en un horario permanente, para cubrir las necesidades que se iban presentando a medida que iban aumentando el número de casas y por consiguiente el número de clientes.

Como se dijo anteriormente, las casas y locales que se dejaban en “consignación” generalmente eran de amigos y familiares de la propietaria de la inmobiliaria, pero poco a poco éstos fueron recomendando a otras personas para que dejaran sus propiedades en la oficina de arrendamiento, la cual estaba ubicada en el Centro Comercial Grajales de Roldanillo.

La inmobiliaria fue tomando gran aceptación entre los habitantes del municipio, no solo por aquellos que vivían en otras ciudades y tenían propiedades en Roldanillo sino también, por los residentes en este municipio, pues la queja frecuente de los propietarios era que había inquilinos que no cumplían con el pago del arriendo y

dejaban en muy malas condiciones los inmuebles una vez los desocupaban. Otro problema que tenían que lidiar los propietarios, era la cancelación de los servicios públicos que quedaban pendientes por pagar de los inquilinos y que éstos no lo hacían. En muchas ocasiones, las empresas de servicios públicos (Acueducto, Energía, teléfono, etc.) suspendían por falta de pago y terminaba el propietario cancelando estas cuentas que no le correspondía.

Luego, se empezaron a arrendar locales comerciales, a vender casas y lotes de terreno; pero sólo en el Municipio de Roldanillo, cobrando una comisión por venta y elaborando la promesa de compraventa correspondiente, sin un cargo adicional por este concepto.

En el año 2.000, el Banco Agrario de Colombia, contrató a la señora Luz Stella Garcés, para que realizara el cobro pre jurídico a los clientes del Banco en los Municipios de Roldanillo, Zarzal y Toro, dándole un porcentaje de la cartera recuperada. Posteriormente, le entregaron cobro pre jurídico de clientes de Tarjetas de Crédito, de estos mismos municipios que se encontraran en mora, retribuyéndole con un porcentaje sobre el recaudo de abonos o pagos de la misma. Por esta época, ya el número de casas y locales habían aumentado a treinta.

El 4 de Febrero de 2.003, la Inmobiliaria Multibienes se cambia de local y se pasa a una oficina ubicada en la Carrera 7 No. 9-25, donde funciona actualmente. En este año, la propietaria de la Inmobiliaria Multibienes, Luz Stella Garcés, cursaba quinto año de Derecho y por esa época, todos los Juzgados del Circuito de Roldanillo fueron trasladados al Palacio de Justicia “Oscar Trujillo” recién inaugurado, el cual se encuentra ubicado en la Carrera 7 No. 9-02, al frente de la oficina de arrendamientos. Esta fue una estrategia de la Abogada, para así poder estar pendiente de los procesos llevados por ella, pues ya estaba litigando en algunos procesos ejecutivos de mínima cuantía. Actualmente la Inmobiliaria Multibienes administra setenta y ocho inmuebles sólo en el Municipio de Roldanillo Valle.

1.2 TRAYECTORIA ESTRATÉGICA

La Inmobiliaria Multibienes, fue creada para cubrir un mercado que no había sido explorado en el Municipio de Roldanillo, pero esta organización nació sin parámetros claros, sin tener una visión, una misión y objetivos.

Si bien es cierto, La Inmobiliaria Multibienes, ha tenido aceptación en el mercado Roldanillense, esta organización ha funcionado de manera empírica, desconociendo su norte; incurriendo en un grave error para toda organización que no tiene claridad de lo que quiere y hacia dónde va, por cuanto, cualquier camino

que tome le sirve, sin saber a ciencia cierta cuál es el mejor que debe adoptar, actuando de manera reactiva y no proactiva.

La ausencia de Direccionamiento Estratégico, ha hecho de la Inmobiliaria Multibienes, se encuentre estancada, por cuanto, no posee una estructura administrativa definida lo cual le impide tener un control sobre sus actividades, no tiene ningún tipo de planes tácticos (objetivos, metas, políticas, estructuras, planes, entre otras actividades.), no presenta ningún tipo de control contable lo que genera un ambiente de desconocimiento de la rentabilidad o pérdida que esté generando la empresa.

Hoy en día, la empresa, no tiene un plan de acción, respecto a los cambios de su entorno; es una organización que no se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio, no lleva libros de contabilidad y por ende no tiene conocimiento de indicadores financieros. A lo largo de los años, esta empresa ha carecido de un plan de mercado y sus nuevos clientes son producto de la publicidad voz a voz, más no de unas estrategias diseñadas para tal fin.

Actualmente la empresa ejerce otras actividades de carácter jurídico, las cuales requiere un cambio de actividades dentro de la organización, presentando de esta manera una diversificación de actividades para beneficio de los clientes.

Con el Direccionamiento Estratégico, la Inmobiliaria Multibienes, contará con las herramientas necesarias para cumplir con su objeto social.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Inmobiliaria Multibienes, no ha realizado un estudio acerca de las condiciones actuales de la organización; desconoce sus fortalezas, debilidades y amenazas a las que se enfrenta en el mercado.

La Inmobiliaria Multibienes, necesita urgentemente conocer de manera clara hacia dónde quiere llegar, para ello necesita de manera urgente aplicar los pasos requeridos en el Direccionamiento Estratégico, porque como actúa de manera reactiva, no tiene conocimiento de cómo actuar en caso de tener dificultades futuras, lo que causa efectos negativos en la organización, como consecuencia de la informalidad.

Es importante la implementación del Direccionamiento Estratégico requerido, con la colaboración de todos los miembros de la organización.

Estos factores conducen a que la Inmobiliaria Multibienes, tenga un grave peligro de iliquidez, porque los clientes, si bien es cierto han sido fieles a la Inmobiliaria porque su Gerente al ser abogada, les da un parte de “tranquilidad”, no es la garantía para que los arrendatarios que incumplan en el pago de arrendamiento o

en el mal manejo de los inmuebles arrendados se les dé para salvaguardar su patrimonio, lo que denota falencias por la informalidad.

De no realizar un adecuado direccionamiento estratégico y de continuar manejándose de esta forma la empresa, puede llevarla a un estancamiento o incluso a su desaparición, en la medida que entren al mercado nuevos competidores.

Por todo lo anterior, es necesario realizar un Direccionamiento Estratégico para la Inmobiliaria Multibienes, por cuanto, si bien es cierto, la organización ha funcionado de manera empírica desde su creación, esta empresa debe seguir parámetros especiales que le permitan permanecer vigente en el mercado, para asegurar su supervivencia en el mismo. Se necesita un Sistema de Dirección, que permita un adecuado manejo de los Recursos tanto humanos como tecnológicos.

1.3.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las características que debe tener el Direccionamiento Estratégico de la Inmobiliaria Multibienes, para cumplir con su objeto social?

1.3.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál debe ser la Misión y la Visión que establezca el futuro de la Organización.
- Cuáles son las características del macroentorno y del sector específico en el que desarrolla su actividad la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo?
- ¿Cuáles son las características de los factores internos de la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo?
- ¿Cuáles indicadores de gestión deben diseñarse para el Direccionamiento Estratégico de la Inmobiliaria Multibienes?
- Cuáles son los objetivos y estrategias para cumplir con el objeto social de la empresa?
- ¿Cuál es la relación costo beneficio?

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se plantea la realización de un diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Inmobiliaria Multibienes de la ciudad de Roldanillo (Valle), que permita diseñar estrategias que la conduzcan a enfrentar los cambios económicos que suceden de forma continua, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y el mercado.

Dess&Lumpkin,¹ exponen la dirección estratégica, a partir de la siguiente pregunta: ¿Por qué y cómo consiguen unas empresas superar a otras? Para lo cual examinan las actividades básicas del proceso: análisis, formulación e implementación. Con relación a la primera actividad, es decir, el análisis estratégico, los autores asocian la jerarquía de las metas estratégicas organizacionales: misión, visión, objetivos; el ambiente interno y externo. Respecto al segundo componente del proceso, es decir, la formulación, conlleva la toma de decisiones principalmente sobre dos temas: el sector en el cual competir y la forma de competir en dicho sector, buscando identificar estrategias que resulten en la generación de ventajas competitivas de difícil imitación y sostenibilidad en el tiempo ante los competidores. Finalmente, la tercera actividad del proceso, tiene que ver con la implantación, que implica las acciones o puesta en marcha de la estrategia deseada. Por lo tanto, la dirección estratégica recoge el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

Para Humberto Serna,² la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico para generar crecimiento de la empresa, utilidades y permanencia en el mercado. Para esto, los principios corporativos, la misión y visión, deben establecerse, conocerse, divulgarse, apropiarse y fortalecerse o redefinirse, para determinar el rumbo de la compañía.

Para Dess&Lumpkin, el direccionamiento estratégico, concentra tres procesos continuos, como son el análisis, la decisión y la acción, los cuales son interdependientes; teniendo en cuenta que las estrategias se desarrollan después de un proceso de análisis, para posteriormente tomar las decisiones correctas y emprender las acciones pertinentes para implementar las estrategias seleccionadas. La interdependencia está presente de manera permanente en el análisis, la formulación e implementación de la estrategia. El modelo del direccionamiento estratégico, entonces, incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; por lo tanto, el plan de direccionamiento estratégico debe abordar, de manera integral y relacionada los siguientes aspectos:

¹ DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003.

² SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2003.

La etapa del análisis requiere abordar la historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo o del macro-ambiente; el análisis del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente); el análisis de las capacidades internas. Es decir, se requiere analizar de dónde viene la organización, su situación actual, los factores del entorno externo que la afectan, las características del sector específico en el cual desarrolla la actividad la empresa y el análisis de sus capacidades internas.

En la etapa de formulación, el plan de direccionamiento estratégico debe abordar y formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión. Es necesario considerar los diferentes escenarios futuros, formular los planes de desarrollo estratégico.

Con relación a la etapa de la implementación se define a través de los planes operativos que indican qué acciones se deben desarrollar para ejecutar el plan estratégico.

Finalmente, para la etapa de la evaluación se debe constituir el sistema de control y evaluación de dichos planes.

A continuación se detalla cada una de estas etapas del plan de direccionamiento estratégico:

Etapas de análisis:

La Historia de la organización: involucra el análisis de los aspectos determinantes de la creación de la empresa, los principales cambios que ha sufrido la estructura organizacional, así como el impacto que tienen estos aspectos en la situación actual de la organización. La cultura organizacional se centra en el análisis sobre la identidad, la ideología y el imaginario organizacional.

Para el análisis externo, la escuela del ambiente, aporta al plan de direccionamiento estratégico, al considerar la importancia del análisis del entorno, que se concentra en las distintas dimensiones en las cuales se subdivide metodológicamente a la sociedad para efectos de estudio (dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica), abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización. De este análisis se derivan oportunidades y amenazas que la empresa debe identificar y gestionar para beneficio de la misma.

Con relación al análisis del sector específico, se utilizan los conceptos aportados por Michael Porter y la escuela del posicionamiento, se realiza el análisis del sector de la actividad económica de la organización. Se analiza la estructura del

sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de clientes o usuarios.

El análisis externo en el nivel macro ambiental y sectorial, se complementa con el análisis interno de la organización; éste, se realiza a través del diagnóstico de la manera como se conciben, funcionan y manifiestan las funciones administrativas definidas por Fayol: la Planeación o previsión; la organización, la dirección de las personas, y el control. Igualmente, exige la descripción y diagnóstico de la gestión que se hace sobre las personas, los clientes, las finanzas, el sistema de producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la gestión de investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados. De este análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, por lo tanto, el análisis interno y externo, se integran en la matriz de debilidades y fortalezas internas y presentes, y oportunidades o amenazas externas o futuras, cuyo resultado son las distintas estrategias que combinan los aspectos positivos y negativos identificados.

Etapas de formulación:

La formulación del credo organizacional o proyecto de empresa, consiste en la definición o redefinición de la misión de la organización, de la visión, la declaración de principios y valores y la formulación del propósito estratégico. Con este proceso realizado, el plan de direccionamiento estratégico define y permite la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico, constituido por los objetivos estratégicos corporativos de largo plazo, los objetivos por áreas o Unidades Estratégicas de negocios, las estrategias necesarias para lograr los objetivos estratégicos y la estructura organizacional que se requiere para la implementación de la estrategia.

Etapas de implementación:

La implementación por su parte, deriva en la formulación del Plan Operativo anual para cada área o unidad de negocio, y establece metas, programas, actividades, recursos, presupuestos.

Etapas de evaluación de la estrategia:

El sistema de control y seguimiento a la implementación de la estrategia, sugiere la definición de los Objetivos del Sistema de Control de Gestión, las áreas claves y/o factores que deben controlarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los indicadores, las responsabilidades de los integrantes de dichas

áreas, y los mecanismos para la efectiva retroalimentación para el mejoramiento de la gestión global de la organización.

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las pequeñas empresas se enfrentan a un entorno de grandes dificultades y retos importantes, producto de la alta competitividad que se origina a nivel local, regional, nacional e internacional, que hacen necesario el diseño de planes estratégicos que permitan mitigar las amenazas derivadas del entorno y aprovechar las oportunidades que igualmente se presentan.

Lo que se pretende, es realizar un diagnóstico estratégico y a partir de sus resultados aplicar un Direccionamiento Estratégico para la empresa Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo, de tal forma que se propongan estrategias adecuadas para facilitar el desarrollo de una actividad competitiva, y de este modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Es necesario a partir del diagnóstico estratégico, identificar los problemas más relevantes reconocidos por la empresa, precisar las fortalezas y debilidades que tiene desde la perspectiva interna, así como las oportunidades y amenazas que provienen de su entorno inmediato.

En la actualidad la empresa en estudio, no cuenta con un adecuado direccionamiento estratégico, que le permita desarrollar su objetivo social, además, tiene falencias por la informalidad con la que fue creada. Debido a esto, es muy importante inicialmente que en el proceso de planeación estratégica, se incorpore el análisis del entorno externo, para identificar, las oportunidades y amenazas para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.

Además, es necesario considerar que es una microempresa, por lo tanto, en su diagnóstico interno se requiere caracterizar esta situación, las relaciones internas que se presentan, el tipo de estructura organizacional manejada, el clima organizacional, la cultura, para determinar las fortalezas y debilidades que deben considerarse posteriormente en el momento de delinear las estrategias para la inmobiliaria Multibienes.

La situación actual de la empresa está condicionada por la existencia de factores externos e internos, que inciden en el sector, por el posible ingreso en el mercado interno de competidores locales, las transformaciones internas de la economía nacional y regional que modifican las reglas de juego para la empresa.

Con el presente trabajo de grado se busca intervenir en el desempeño de la inmobiliaria Multibienes, debido que no cuenta con una estructura definida lo que la hace una empresa vulnerable a los cambios medio ambientales, y a la

conformación de una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, las cuales le permiten obtener un panorama de sus actividades al corto, mediano y largo plazo, garantizando no sólo su supervivencia sino la posibilidad de crecimiento y aumento de su capacidad competitiva.

Por tal motivo se requiere proponer una solución contenida en un Direccionamiento Estratégico, que permita los resultados dentro de los límites de tiempo establecidos de ejecución para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Direccionamiento Estratégico, para la Inmobiliaria Multibienes, que le permita conocer y establecer sus metas organizacionales, que le permitan cumplir con su objeto social.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar la Misión y la Visión de la Inmobiliaria Multibienes.
- Elaborar el diagnóstico externo e Interno de la organización.
- Establecer los objetivos y estrategias para que la inmobiliaria cumpla su objeto social.
- Definir los Planes de Acción según áreas y unidades estratégicas para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.
- Establecer el costo – beneficio.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el contexto de la metodología de la investigación, los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Según Carlos Méndez, en este tipo de estudios “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”³

Esta investigación es un estudio de **tipo descriptivo**, porque se requiere la elaboración de un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa Inmobiliaria Multibienes. Este diagnóstico se realiza con el objetivo de establecer un plan estratégico, a través de la identificación de variables clave y el planteamiento de unas estrategias para que la empresa incremente su flexibilidad, la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y aumentar la eficiencia en la gestión gerencial.

El estudio DESCRIPTIVO, busca características, perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se relacionan una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas y referirse a lo que se investiga.

Los estudios descriptivos, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y variables a las que se refieren y su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

La investigación Descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno.

5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS.

Respecto al método de investigación se encuentran el deductivo, el cual, a partir de “la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”.⁴ De acuerdo con Méndez, a partir de situaciones

³MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

⁴Ibíd. p. 240

generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

El objetivo de la investigación es la realización de un plan estratégico para la empresa Inmobiliaria Multibienes, que conduzca a aumentar la flexibilidad, la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y aumentar la eficiencia en la gestión gerencial. Para llegar al plan estratégico es necesario utilizar el **método deductivo**, que inicia con el diagnóstico de la situación y se derivan las estrategias requeridas por la organización.

“El método de Investigación es el Procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”¹⁴

De acuerdo con las características de esta investigación, se utilizó tanto el método Deductivo como el Inductivo, por cuanto con el primero, es posible sacar consecuencias, causas y características de algo en concreto y después de analizar una determinada situación, llegar a conclusiones directas y en el inductivo, le permite al investigador a partir de la observación de fenómenos particulares que se presentan en torno al problema que afecta, en este caso, a la Inmobiliaria Multibienes, para llegar a conclusiones generales.

5.3 ENFOQUE CUANTITATIVO

La función básica del método Mixto.

Por medio del enfoque cualitativo se desarrollará un estudio más individual, contextual e interpretativo, para tal implementación, se emplearán métodos como la observación directa, entrevista y análisis documental.

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Méndez, “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.⁵

5.4.1 Las Fuentes Primarias

Se acude a fuentes primarias constituidas principalmente por los empleados y directivos de la empresa Inmobiliaria Multibienes, los cuales con sus opiniones permitirán llevar a cabo el análisis interno de la organización, fundamental para

⁵MÉNDEZ. Op. cit. p. 249

identificar las fortalezas y debilidades. Se requieren como instrumentos de recolección de datos, la elaboración de entrevistas estructuradas, además, para su interpretación se utilizarán software estadístico como el Excel.

Con el fin de reunir información acerca de los integrantes del sector de bienes raíces, el autor recurre a fuentes de información como:

Proveedores, competidores, fuentes de internet en la página oficial de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz Fedelonjas y Loja de Propiedad del Valle del Cauca.

5.4.2 Las Fuentes Secundarias

Las Fuentes Secundarias, son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular; las cuales comentan artículos, libros, tesis y otros documentos especializados, es decir reprocesan información de primera mano.

También es considerada como información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Una fuente secundaria interpreta y analiza Fuentes Primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Las fuentes de información en este estudio son tanto primarias como secundarias, con el fin de recolectar la mayor información posible para determinar el direccionamiento estratégico para Inmobiliaria Multibienes.

Los datos Secundarios, de los cuales se extrae también la información son los libros, textos especializados, trabajos de grado, revistas, páginas web, libros varios sobre el tema.

Como fuentes secundarias están libros, documentos y estudios relacionados con la planeación estratégica, el análisis DOFA, principalmente la obra de Humberto Serna. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, Banco de la República, Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz Fedelonjas, entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector comercio y del entorno económico, social y político general.

5.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Observación Directa: Se realizan una serie de visitas a la empresa, para conocer de manera directa su funcionamiento interno, esto incluirá entrevistas con personal de la organización, con el fin de identificar los factores que inciden en el desempeño de la empresa y la forma como se desarrolla la actividad laboral normalmente.

Entrevista: “Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través del individuo o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

El método de la entrevista se realiza a los cargos administrativos: Gerente, Doctora Luz Stella Garcés de Orozco, a quien se le preguntará, sobre las expectativas que tiene de su empresa, que cambiaría, qué espera de su trabajador; a la Secretaria, Señora Nancy Rivera Gutiérrez, se le preguntarán sus motivaciones y lo que cambiaría de la empresa; los Clientes de la Inmobiliaria, los cuales contribuyen de la obtención de la información importante para la realización de este proyecto.

Análisis Documental. Consiste en la Revisión o utilización de material impreso y electrónico que suministra una información básica y esencial. Con esta técnica se recolectan datos que se encuentran en las bibliotecas, el internet, además de escritos sobre políticas, regulaciones, procedimientos, investigaciones, publicaciones.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

El plan de direccionamiento estratégico que se desarrolla en la investigación para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo, como producto del proceso de planeación estratégica, tiene como marco teórico principalmente las teorías y metodología de diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y planeación estratégica, utilizando autores como Humberto Serna y Porter.

6.1.1 Escuelas del pensamiento estratégico

Existen básicamente dos enfoques de la estrategia, como son el enfoque normativo y el descriptivo, dentro de los cuales Mintzberg⁶ identifica diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico.

Los enfoque normativos se centran en el “debería ser”, hacen parte de este las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento. La escuela del diseño (60's) identifica la estrategia como un proceso de concepción que propone un modelo de creación de estrategia que busca lograr concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas que ubican a una empresa dentro de su entorno. En la estrategia, se utiliza el proceso racional consciente a cargo del directivo principal.

La escuela de la planificación (60's, 70's), define la elaboración de la estrategia como un proceso controlado de planificación formal, dividido en etapas siendo el principal actor el directivo superior.

La escuela del posicionamiento (80's) se preocupa principalmente por el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado; para esta escuela, las estrategias son posiciones genéricas, el mercado es económico y competitivo y la formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en el cálculo analítico, cuyos resultados ayudan al directivo a controlar las alternativas.

Los enfoques descriptivos consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia profundizando en los procesos de su formulación. Hacen parte de este grupo las escuelas del espíritu empresarial y cognoscitiva. Para la primera, el proceso de formación de estrategia está basado en la experiencia y la intuición del líder, quien promueve la visión y mantiene un estrecho control personal sobre la

⁶ MONTOYA, Iván y MONTOYA, Alexandra. Visitando a Mintzberg. En: Revista EAN. No. 53 Enero – Abril de 2005. P. 84-93.

aplicación. La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades y se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

En la escuela cognoscitiva, la elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión; esta escuela busca en el conocimiento humano, a través de la psicología cognoscitiva. Herbert Simon (1947; 1957), profundizó sobre la noción de la complejidad del mundo y la limitación del cerebro humano para procesar la información, concepto a partir del cual concluyó que la toma de decisiones, se hace bajo la premisa de la racionalidad limitada (Mintzberg, 1998). La escuela cognoscitiva, enfatiza en la forma en que se construyen los conceptos en la mente del estratega; más allá del limitado aspecto del conocimiento y la racionalidad, características de las escuelas de planificación y los análisis de posicionamiento.

Existen otras escuelas pertenecientes al enfoque descriptivo, como la escuela del aprendizaje, para la cual la estrategia es un proceso progresivo, que avanza de manera simultánea con la capacidad de adaptación de la empresa o proceso de aprendizaje, por lo que la estrategia es emergente y las personas se adaptan y controlan las diversas situaciones.

Para la escuela del poder, la creación de estrategia está moldeada por el poder y la política y es más del orden emergente que planificada; trata la elaboración de la estrategia como un proceso de negociación e influencia, donde impera el poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización.

Desde la perspectiva de la Escuela cultural, se considera la elaboración de la estrategia como proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización; convicciones que se adquieren mediante un proceso tácito de asimilación cultural y reforzado desde un enfoque funcionalista de la cultura, la cual actúa más para perpetuar la estrategia existente que para generar el cambio estratégico.

En la Escuela ambiental se plantea que la elaboración de la estrategia surge de la reacción de la organización ante las fuerzas y centros de poder y decisión ajenos a la organización y que la afectan, por tanto, el proceso pasa a ser reactivo y la organización analiza el contexto exterior y realizar la lectura del entorno para responder con la estrategia y asegurar la adaptación de la organización.

Finalmente plantean el enfoque taxonómico, representado en la escuela de la configuración. Que concibe la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico; pretende integrar las

anteriores escuelas, a partir de la combinación del proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable, donde la estrategia relaciona la continuidad, ya sea como plan premeditado para establecer patrones de conducta o como modelo emergente mediante el cual se establecen patrones.

6.1.2 El proceso de administración estratégica y la planeación estratégica

Para Hill & Jones,⁷ el proceso de administración estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes: misión y metas corporativas, análisis del ambiente competitivo externo del cual derivan las oportunidades y las amenazas, el análisis del ambiente operativo interno que identifica las fortalezas y debilidades de la organización, la selección de estrategias “fundamentadas en las fortalezas de la organización, que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas”, y la implementación de la estrategia; estos componentes son importantes para la perspectiva de las estrategias emergentes como para el de las estrategias intentadas. El modelo de administración estratégica expuesto, responde a un modelo de ajuste de formulación e implementación de la estrategia, pues su propósito principal es la identificación de una estrategia que alinee, adecue o acople los recursos y capacidades internas con las demandas del ambiente en el cual opera la compañía.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de una organización, territorio o sector, a través del cual se definen objetivos a largo plazo y se desarrollan estrategias para alcanzarlos, proporciona un modelo de análisis que adaptado a la realidad pone el énfasis en los aspectos fundamentales para establecer los temas claves del desarrollo regional a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), al mismo tiempo que define la misión, visión (imagen-objetivo), los objetivos y opciones estratégicas que constituye en definitiva el proyecto. Ayuda a explorar nuevas y diferentes oportunidades futuras, en contraste con la planificación de largo plazo, la cual optimiza las tendencias actuales.

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología consiste en: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, finalmente, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido.

⁷ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes que estén implicados en el proyecto. Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada, independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico.

Como toda planificación, debe contar con un estudio previo que conduzca al diagnóstico real de la situación de partida, basado en un profundo análisis interno y externo. Interno, considerando los factores endógenos que inciden en el desarrollo integral de los entornos para la salud; externo, en cuanto existen elementos significativos cuya influencia es manifiesta aun cuando están fuera de su control.

Por lo tanto, el Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos claves que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las metas deseadas.

6.1.3 El direccionamiento estratégico

Dess&Lumpkin,⁸ exponen la dirección estratégica, a partir de la pregunta sobre ¿Por qué y cómo consiguen unas empresas superar a otras? Examinando las actividades básicas del proceso: análisis, formulación e implementación. Al análisis estratégico se asocian la jerarquía de las metas estratégicas organizacionales: misión, visión, objetivos; el ambiente interno y externo. La formulación, conlleva la toma de decisiones principalmente sobre dos temas: la industria en la cual competir y la forma de competir en dicha industria. Busca identificar estrategias que resulten en la generación de ventajas competitivas de difícil imitación y sostenibilidad en el tiempo ante los competidores. La implantación implica las acciones o puesta en marcha de la estrategia deseada. La dirección estratégica recoge el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Como enfoque, tiene unos atributos claves que tienen que ver con la dirección de la organización hacia las metas y objetivos globales, la inclusión de los diferentes actores interesados en la toma de decisión, la incorporación de la perspectiva a corto y largo plazo, y el reconocimiento de la interrelación entre la eficiencia y la eficacia.

⁸ DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003.

Serna,⁹ considera que para el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico, es decir, que los principios corporativos, la misión y visión, deben establecerse, conocerse, divulgarse, apropiarse y fortalecerse o redefinirse, para determinar el rumbo de la compañía. Para Dess&Lumpkin, el direccionamiento estratégico, concentra tres procesos continuos, como son el análisis, la decisión y la acción, pero en la práctica estos no son de carácter lineal, sino interdependientes, pues las estrategias no se desarrollan después de un sofisticado proceso de analítico, para posteriormente tomar las decisiones “correctas” y emprender las acciones pertinentes para implementar las estrategias seleccionadas. La linealidad temporal se opaca y la interdependencia está presente de manera permanente en el análisis, la formulación e implementación de la estrategia.

El modelo del direccionamiento estratégico, entonces, incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; el plan de direccionamiento estratégico debe abordar, de manera integral y relacionada la Historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo o del macro-ambiente; el análisis del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente); el análisis de las capacidades internas. Debe formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión; considerar los diferentes escenarios futuribles, formular los planes de Desarrollo Estratégico y Operativo y constituir el Sistema de Control y Evaluación de dichos planes.

La Historia de la organización. Involucra el análisis de los aspectos determinantes de la creación de la empresa, los principales cambios que ha sufrido la estructura organizacional, así como el impacto que tienen estos aspectos en la situación actual de la organización. La cultura organizacional se centra en el análisis sobre la identidad, la ideología y el imaginario organizacional. El plan estratégico, contempla la importancia del enfoque elaborado desde la escuela de la cultura, que concibe a la elaboración de la estrategia como proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización, a través de la influencia, producción y reproducción de los bienes materiales, inmateriales y sociales.

La escuela del ambiente, aporta al plan de direccionamiento estratégico, al considerar la importancia del análisis del entorno, que se concentra en las distintas dimensiones en las cuales se subdivide metodológicamente a la sociedad para efectos de estudio (dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica), abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización. Estudia además las relaciones entre las distintas variables de las diferentes dimensiones, así como las relaciones de la organización con éstas.

⁹SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2003.

Desde el concepto aportado por Michael Porter, o escuela del posicionamiento, se realiza el análisis del sector de la actividad económica de la organización. Se analiza la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o Competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de clientes o usuarios.

El análisis externo en el nivel macro ambiental y sectorial, se complementa con el análisis interno de la organización; éste, se realiza a través del diagnóstico de la manera como se conciben, funcionan y manifiestan las funciones administrativas definidas por Fayol: la Planeación o previsión; la organización del cuerpo social, la dirección de las personas, y el control. Igualmente, exige la descripción y diagnóstico de la gestión que se hace sobre las personas, los clientes, las finanzas, el sistema de producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la gestión de investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

El análisis interno y externo, se integran en la matriz de debilidades y fortalezas internas y presentes, y oportunidades o amenazas externas o futuras, cuyo resultado son las distintas estrategias que combinan los aspectos positivos y negativos identificados.

La formulación del credo organizacional o proyecto de empresa, consiste en la definición o redefinición de la misión de la organización, de la visión, la declaración de principios y valores y la formulación del propósito estratégico

Con este proceso realizado, el plan de direccionamiento estratégico define y permite la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico, constituido por los objetivos estratégicos corporativos de largo plazo, los objetivos por áreas o Unidades Estratégicas de negocios, las estrategias necesarias para lograr los objetivos estratégicos y la estructura organizacional que se requiere para la implementación de la estrategia.

La implementación por su parte, deriva en la formulación del Plan Operativo anual para cada área o unidad de negocio, y establece metas, programas, actividades, recursos, presupuestos. El sistema de control y seguimiento a la implementación de la estrategia, sugiere la definición de los Objetivos del Sistema de Control de Gestión, las áreas claves y/o factores que deben controlarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos, los indicadores, las responsabilidades de los integrantes de dichas áreas, y los mecanismos para la efectiva retroalimentación para el mejoramiento de la gestión global de la organización.

6.1.4 Fundamentos para el análisis del entorno empresarial

En la actualidad las empresas se conciben como sistemas abiertos, en los que cada unidad productiva con sus propios objetivos, dispone de recursos humanos y materiales, que utiliza para el desarrollo de su actividad, viéndose influenciada por el entorno con el cual intercambia recursos.

Esta interdependencia conlleva a que se reconozca en el mundo empresarial, la importancia del entorno como elemento clave para comprender la actividad que desarrollan las empresas.

Fernández¹⁰ indica que la empresa como un elemento del sistema económico, depende de su entorno para el logro de sus objetivos, haciendo necesario complementar el análisis interno con el impacto del entorno externo, al estudiar cualquier empresa o sector.

Para Guzmán¹¹, existe un gran valor para la forma como una empresa maneja y se adapta a su entorno cambiante y dinámico, considerando que éste es generador de oportunidades y amenazas, que la empresa debe aprovechar y controlar respectivamente.

Básicamente se pueden distinguir dos categorías en el entorno de la empresa, en función de la influencia que dicho entorno ejerce sobre la misma: uno específico y un entorno genérico.

El entorno específico está integrado por aquellas otras organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente, corresponde a los factores del entorno que afectan de modo particular a un conjunto de empresas del sector o rama de actividad en que actúa la empresa. Entre estos están los clientes, proveedores de recursos y factores productivos, competidores, normatividad del sector, tecnología.

El entorno genérico es todo el sistema socio-económico y es definido como el conjunto de factores externos, económicos, políticos-legales, socio-económicos y tecnológicos, que influyen en todos los aspectos de la empresa y en todas las empresas por igual. Los componentes de este entorno genérico son: factores económicos, políticos, socioeconómicos y tecnológicos.

¹⁰ FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

¹¹ GUZMAN NOGALES, Arcadio José. El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno Organizacional. Universidad del Valle. Cali, 1998.

También pueden distinguirse cuatro tipos de ambiente en el que operan las empresas:¹²

- **Ambiente estático-simple:**

En este ambiente la información que predomina es sobre el pasado. En el otro extremo, o sea, en un ambiente de alta incertidumbre y de fuerte impacto, predomina, en la mayoría de los casos, la previsión sobre el comportamiento probable de las variables estratégicas. En este ambiente, los cambios son casi inexistentes y las variables decisorias son casi siempre las mismas de un periodo para otro. Las principales decisiones son orientadas a la readecuación, como por ejemplo, reorganizar, rehacer, reestructurar, redefinir.

- **Ambiente estático-complejo:**

Se caracteriza por un mayor nivel de complejidad del entorno, que resulta de la incorporación de un mayor número de variables pero que presentan una tasa de cambio relativamente baja. Debido a que los cambios siguen siendo pocos, las presiones del entorno no son muy fuertes, por lo tanto las organizaciones se dedican principalmente en “vivir el presente”. En este caso la información que alimenta las decisiones es basada principalmente en la coyuntura presente y en menor grado en datos históricos.

- **Ambiente dinámico-simple:**

Las organizaciones que operan en un ambiente dinámico-simple privilegian la planeación como un medio de ofrecer respuestas pro-activas a circunstancias previstas en su espacio competitivo. La característica principal es la adecuación de la empresa a las presiones del entorno en el cual compete por la apropiación de las utilidades. La información utilizada para planear es proveniente del análisis de cómo será el futuro, por lo tanto, el grado de incertidumbre es mucho más alto.

- **Ambiente dinámico-complejo:**

Este ambiente se caracteriza por la dinámica de un número considerable de variables que alteran las reglas del juego competitivo. Los impactos sobre las organizaciones ocurren en periodos de tiempo relativamente cortos, lo cual las presiona a adoptar nuevas formas de comprender el tiempo y de ofrecer respuestas competitivas. En este entorno la empresa debe desarrollar un comportamiento creativo para construir una estructura que le permita obtener los máximos beneficios.

¹² AGUILERA, Carlos Iván. Tipos de ambiente y comportamiento de la empresa. En: Entorno organizacional. Universidad del Valle. Cali 1998.

6.1.5 Herramientas para el análisis estratégico

A lo largo de la investigación se utiliza como herramienta metodológica el análisis estratégico, para lo cual se optó por el modelo propuesto por Humberto Serna, que consiste en un análisis interno, un análisis externo, el análisis DOFA, los cuales se complementan con el diamante competitivo de Porter, de especial importancia en el análisis sectorial. A continuación se detallan los anteriores tipos de análisis desde la perspectiva metodológica.

- **Análisis interno**

Para el análisis interno se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa Inmobiliaria Multibienes en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.¹³

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada respecto a su impacto en la escala alto (A), medio (M) o bajo (B).

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

- **Análisis externo**

Para evaluar el entorno externo de la empresa Inmobiliaria Multibienes se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una

¹³ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Octava edición. 3R Editores. 2003. P. 104

empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Tecnológicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

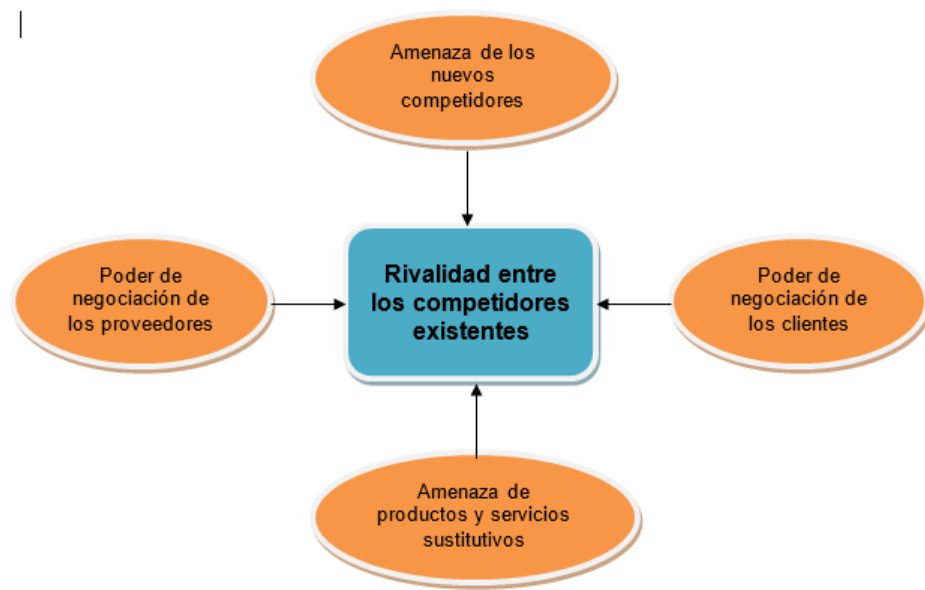
- **Matriz de análisis DOFA**

Con base en la evaluación interna y del entorno que caracteriza a la empresa Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio. La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de la organización.

- **Diamante de Porter**

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver figura 1) determina la capacidad de beneficio de un sector.

Figura 1. Diamante de Porter



Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Tomando como base el diagrama anterior en donde se ven claramente las 5 fuerzas competitivas de Porter se determina a seguir tácticamente lo siguiente:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- ✓ **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- ✓ **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- ✓ **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- ✓ **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- ✓ **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- ✓ **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

El poder de proveedores y compradores

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

Lucha por una posición en el mercado

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

• *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la organización. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Existen diversas matrices que nos permiten conocer la posición de una organización en un momento dado, entre las cuales se encuentra La matriz PEYEA que es una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Muchos autores difieren en la forma en cómo definen y elaboran la Matriz PEYEA, pero coinciden en que es la matriz que les brinda una imagen más

acertada del desempeño actual de la organización, además pueden analizar el desempeño a futuro de la misma.

En la siguiente investigación se muestra la definición de la Matriz PEYEA según unos autores, los pasos para elaborarla y un caso práctico donde se aplica la Matriz PEYEA, para de este modo percibir mejor los beneficios que ofrece en el análisis y desempeño competitivo de las organizaciones.

- Según Fred David

La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la FODA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

- Según Antonio Francés

Algunos autores han propuesto el concepto de posicionamiento estratégico para describir la manera de compartir de las empresas o negocios, la Matriz PEYEA desde el punto de vista de los negocios, según su tipología pueden clasificarse en cuatro tipo: negocios prospectivos, defensores, analíticos o reactivos.

Los prospectivos buscan la expansión del negocio a través de nuevas combinaciones de productos y mercados, emplean herramientas de exploración del entorno, como la planificación, y la toma de decisiones es centralizada. Los defensores se concentran en una determinada combinación producto/mercado y la defienden. Los analíticos poseen fortalezas financieras pero no ventajas competitivas. Estudian cuidadosamente las oportunidades de incursionar en nuevas combinaciones producto/mercado. Los reactivos se dan cuenta de que, si bien el entorno es inestable, el sector es fuerte. Lamentablemente no poseen

fortalezas financieras ni ventajas competitivas, por lo cual no están en capacidad de desplegar una estrategia agresiva.

La inestabilidad del entorno se puede relacionar con los niveles de incertidumbre. La fortaleza del sector se puede establecer sobre la base del diamante de Porter. La ventaja competitiva de la empresa se puede determinar a través de las fortalezas y debilidades de cara a sus competidores directos. La fortaleza financiera se establecería a través de los indicadores financieros usuales: solvencia, liquidez, rentabilidad, endeudamiento.

- Según Malangón Londoño, Galán Morera y Pontón Laverde

Con esta matriz además de poder identificar la posición estratégica de la organización a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva lo más interesante es que le permite al grupo ubicarse estratégicamente frente a la fuerza de la industria y frente a un ambiente estable o turbulento.

La fuerza financiera de una organización es importante cuando se presentan condiciones económicas adversas, tales como una inflación rápida o tasas de interés altas. Si la organización que es fuerte financieramente está equipada con un “amortiguador” para disminuir la presión de los tiempos difíciles, se encuentra en una excelente posición para diversificarse hacia servicios más atractivos o para financiar movimientos agresivos en su producción actual a expensas de competidores más débiles.

Una organización que disfruta de ventajas sobre sus competidores en cuanto a participación en el mercado, costo o tecnología, generalmente está en capacidad de mantener también un alto margen de utilidades. Estas ventajas competitivas pueden llegar a ser crítica en un mercado en descenso en el que la firma con rentabilidad marginal encontrara dificultades para sobrevivir.

En un mercado en expansión la fuerza financiera y de operación de una organización ayudara a mantener o incrementar el ímpetu del mercado, y en esta situación, inclusive el competidor marginal puede encontrar una posición conveniente. Sin embargo, al disminuir la velocidad de crecimiento en el mercado, el clima competitivo de una organización se deteriorara, y la firma encontrara que es necesario proteger su posición competitiva. Por lo tanto, la fuerza del sector puede compensar la posición competitiva de una organización.

De la misma manera, la estabilidad ambiental puede vencer la falta de poder financiero de una firma. Por otro lado, si una firma no tiene posición financiera sólida dentro de un ambiente turbulento encontrara que es muy difícil sobre vivir.

Para aplicar este enfoque, el gerente puede usar valores numéricos simples para cada factor. Los promedios determinados para cada grupo de factores se colocan

en la gráfica PEYEA en el eje respectivo. Conectando los valores promedios marcados en cada eje, el gerente obtiene un polinomio de cuadro lados que muestra el tamaño y la dirección de la valoración específica. Es importante reconocer que la gráfica PEYEA es una muestra resumida y que cada factor debe ser analizado individualmente especialmente aquellos que tienen valores muy altos o muy bajos. Otra forma de determinar la posición estratégica relativa, es sumar los dos valores opuestos en los ejes y (FF,-EA) y x (FI,-VC). Para obtener un vector direccional que señale una posición específica en la gráfica.

Pasos para elaborar la Matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de – 1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

6.2 MARCO LEGAL

El sector Inmobiliario en Colombia, se rigió, inicialmente por lo contemplado en la Ley 56 de 1985, la cual fue derogada, por la Ley 820 de 2003. A continuación se presentan referencias sobre las principales leyes y decretos relacionados con el Arrendamiento de Vivienda Urbana:

Decreto 1789 de 2004: Por el cual se establecen disposiciones en relación con las sociedades especializadas en arrendamiento a fin de que éstas enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo de la actividad constructora.

Ley 820 de 2003: Esta norma tiene como objeto fijar los criterios que regulan los contratos de arrendamiento de los inmuebles urbanos destinados a vivienda, en desarrollo de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.

Decreto 3130 de 2003: Aplicable a los contratos celebrados para el arrendamiento de vivienda urbana, teniendo en cuenta aspectos como el pago de los servicios públicos, contrato de arrendamiento, depósitos y otros aspectos referentes al arrendamiento de este tipo de inmuebles.

Ley 820 de 2003: Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones para regular los contratos de arrendamiento. Se hace énfasis en la promoción de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.

Decreto 2223 de 1996: Por el cual se señalan normas que garantizan la participación activa de la comunidad en el cumplimiento de los compromisos del Pacto Social de Productividad, Precios y Salarios.

Ley 242 de 1995: Esta Ley modifica las normas legales que tienen en cuenta el comportamiento pasado del Índice de Precios al Consumidor como factor de reajuste de multas, valores catastrales, rangos, cuantías y cánones, y en su lugar establecer criterios que hacen referencia a la meta de inflación, con el objeto de ajustar la legislación de manera que sirva de instrumento para la desindización de la economía, de conformidad con el Pacto Social de Productividad, Precios y Salarios. Además determina la forma como deberá tenerse en cuenta la meta de inflación en la expedición de normas por parte del Gobierno Nacional y las Administraciones Distritales, Municipales y Departamentales.

Ley 56 de 1985: Por la cual se dictan normas sobre arrendamiento de vivienda urbana y otras disposiciones que garantizan el derecho a la vivienda para la familia colombiana como una obligación del Estado.

Código de comercio: Que regula todo lo concerniente con establecimientos de comercio y su protección legal.

6.3 MARCO GEOGRÁFICO

Roldanillo es un municipio Colombiano ubicado en la zona norte del Departamento del Valle del Cauca al pie de la Cordillera Occidental fundado el 20 de enero. Es municipio desde 1892 y está ubicado en el Norte del departamento del Valle de Cauca. El municipio de Roldanillo es centro de atracción cultural y educativa para los Municipios de la Unión, Toro, Versalles, el Dovio y Bolívar. Limita con el municipio de la Victoria, Bolívar. El Dovio. La Unión y con el municipio de Zarzal. El honorable Concejo Municipal de Roldanillo aprueba su división Política en 1991 por medio del Acuerdo 051, en el cual se establece la división territorial en Corregimientos y Veredas (19 y 16 respectivamente), de igual forma el Acuerdo 075 de junio de 1999 donde se incluye el área urbana y su distribución por Barrios los cuales suman 27. Su gentilicio es roldanillense, su actual alcalde es Julián Alberto Cabrera ¹⁴

Información General

Altitud: 966 m.s.n.m.

Temperatura: 23 Grados centígrados.

Extensión: 217 Km2.

Población: 44.428 Hab. Aprox.

Distancia: 149.4 Km de Cali.

Año de Fundación: 1576.

Fundador: Francisco Redondo Ponce de León quien le dio el nombre de Cáceres.

Municipio desde: 1892.

Origen del Nombre: La población de Cáceres se trasladó a la estación de Roldanillo y de allí su nombre.

Características Geográficas: El Territorio tiene una región plana al occidente y una montañosa al oriente.

Rio(s) Principal(es): Cauca, Cáceres y Canquita.

¹⁴ **Disponible en internet en:** <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones>. Palabra Clave: Roldanillo. Consulta [02 de Febrero de 2011

Actividad Económica: Agricultura, Ganadería, Comercio y Minería.

Producto(s) Principal(es): Soya, Yuca, Plátano, Café, Caña de Azúcar y Ajonjolí

Atractivo(s) Turístico(s): Centro de Atracción Turística y Cultural del Norte del Valle, Museo Rayo y Museo de Arte Vial.

Fiestas y Ferias: Encuentro Nacional de Poetisas y Regional de Teatro, Feria de Exposición Agroindustrial Equina y Reinado del Norte del Valle.

Infraestructura Básica: Dispone de todos los servicios públicos, colegios, escuelas, bancos y hospital.

Figura 2. Mapa del Valle del Cauca



Dentro del municipio de Roldanillo se encuentra la Inmobiliaria Garcés; que está ubicada en la Carrera 7 N. 9-40 en el centro del municipio, su ubicación y estructura son las adecuadas ya que es un lugar accesible a la comunidad; en el entorno de la inmobiliaria se puede apreciar su oficina la cual está dotada con los elementos adecuados para su respectivo funcionamiento, consta de un computador, un archivador, un escritorio, etc., los cuales son indispensables para esta empresa que está dedicada a la venta y alquiler de inmuebles y por tanto maneja toda la información requerida tanto de los inmuebles como de los propietarios y usuarios de esta inmobiliaria. Finalmente esta inmobiliaria está logrando incluirse en un entorno tecnológico contando con un sistema de información, para el desarrollo y la evolución del mundo actual y se ve reflejado en la realización de una base de datos que se está desarrollando con las características necesarias para satisfacer y mejorar algunas necesidades de la empresa como lo es el almacenamiento de los datos.

7. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA INMOBILIARIA MULTIBIENES

El trabajo de campo consiste en caracterizar los recursos involucrados y los factores que intervienen en el desarrollo de las funciones de la empresa Inmobiliaria Multibienes. También se caracteriza el recurso humano, técnico y tecnológico.

Es importante caracterizar cada uno de los factores que intervienen en la empresa y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor producción e inventarios, Factor competitividad.

7.1 ÁREAS FUNCIONALES

7.1.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la empresa Inmobiliaria Multibienes.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** la empresa hasta hoy no tiene servicios de atracción al público como comunicaciones (radio, prensa, revista, internet, tv), promociones (**debilidad alta**)
2. **Metas y objetivos definidos:** existen metas y objetivos en la Inmobiliaria Multibienes pero no están escritos (**fortaleza baja**).
3. **Estrategia general para competir:** se plantean estrategias según la necesidad, pero no hay una programación escrita o concreta. (**fortaleza baja**)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** la empresa no tiene una misión ni visión por escrito. (**debilidad alta**)
5. **Desarrollo de planes de contingencia:** solo se realizan en el momento requerido sin planeación alguna; es una empresa reactiva. (**debilidad media**).

6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** no existe ningún tipo de estrategia que brinde flexibilidad a la empresa para responder a cambios en el entorno. (*debilidad alta*).
7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** no existe nada programado en la empresa, la gerente expone lo que se va a hacer y la manera de cómo se realizará, es decir, la administración y toma de decisiones es totalmente centralizada. (*debilidad alta*).
8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** no existe espacio para el diálogo y generación de nuevas ideas, las decisiones son centralizadas. (*debilidad alta*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 1. Factor Gerencia Inmobiliaria Multibienes

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa				D			D 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos			F						F 12.5%
3. Estrategia general para competir			F						F 12.5%
4. Existencia de la declaración de la misión				D			D 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia					D			D 12.5%	
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio				D			D 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara				D			D 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	25%	DEBILIDADES	75%
FA	0%	DA	62.5%
FM	0%	DM	12.5%
FB	25%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.1.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.

1. **Existencia de un organigrama formal:** la inmobiliaria no posee un organigrama. (*debilidad alta*)
2. **Flexibilidad en la estructura organizacional:** La estructura organizacional es rígida, teniendo en cuenta que existen jerarquías y cargos definidos verticalmente. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** En la inmobiliaria existe claridad en las funciones del personal. (*fortaleza alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** Se conocen los procesos relacionados con los servicios que se prestan en la inmobiliaria, sin embargo, no están escritos. (*fortaleza baja*).
6. **Diseño efectivo de los puestos de trabajo:** a pesar de que se tiene claridad en los puestos de trabajo, no existe un diseño efectivo, que conduzca a tener flexibilidad en el momento de requerir nuevos empleados (*debilidad alta*).
7. **Personal con liderazgo visible:** No existe personal con liderazgo visible en la inmobiliaria, falta más decisión para emprender los cambios que requiere la empresa en el presente y futuro. (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 14.3% (1/7). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 2. Factor Organización Inmobiliaria Multibienes.

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 14.3%		
2. Flexibilidad en la estructura organizacional				D			D 14.3%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 14.3%		
4. Claridad en las funciones del personal	F						F 14.3%		
5. Existencia y definición de procesos			F						F 14.3%
6. Diseño efectivo de los puestos de trabajo				D			D 14.3%		
7. Personal con liderazgo visible				D			D 14.3%		

FORTALEZAS	42.9%	DEBILIDADES	57.1%
FA	28.6%	DA	57.1%
FM	0%	DM	0%
FB	14.3%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.1.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"¹⁵. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** la inmobiliaria realiza procesos para la selección e inducción del personal, a pesar de que estos no están por escrito. (*fortaleza media*).
2. **Evaluación del nivel académico:** Para la selección del personal y en el desarrollo de la actividad, la empresa no realiza evaluaciones del nivel

¹⁵ IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

académico de sus empleados, dado que solo exige una formación de secundaria. (**debilidad baja**)

3. **Medición de la experiencia técnica:** la Inmobiliaria Multibienes no realiza mediciones de la experiencia técnica a sus empleados. (**debilidad alta**)
4. **Estabilidad laboral:** En la empresa existe estabilidad laboral y se realiza la debida afiliación a la seguridad social. (**fortaleza alta**)
5. **Nivel de remuneración:** La remuneración que realiza la empresa a sus empleados es correspondiente al salario mínimo. (**debilidad media**)
6. **Programa de capacitación:** en la empresa no existen programas de capacitación para sus empleados. (**debilidad alta**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 3. Factor Talento Humano Inmobiliaria Multibienes.

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal		F						F 16.6%	
2. Evaluación del nivel académico						D			D 16.6%
3. Medición de la experiencia técnica				D			D 16.6%		
4. Estabilidad laboral	F						F 16.6%		
5. Nivel de remuneración					D			D 16.6%	
6. Programa de capacitación				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.8
FA	16.6%	DA	33.2%
FM	16.6%	DM	16.6%
FB	0%	DB	16.6%

Fuente: elaboración propia

7.1.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector inmobiliario es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** la empresa dirige sus esfuerzos a prestar un buen servicio al cliente a partir del conocimiento de los procesos asociados a la prestación de servicios de la inmobiliaria (**fortaleza alta**).
2. **Capacidad de innovación:** la empresa no ha pensado en innovar, ni conoce la forma de hacerlo. (**debilidad alta**)
3. **Efectividad de la prestación de servicios:** La empresa es efectiva en la prestación del servicio, sin embargo, al no poseer tecnología, los procesos son manuales y más lentos. (**fortaleza media**).
4. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** Los equipos no están actualizados pero si hay un computador portátil, una impresora y recientemente se alquiló una fotocopidora. (**debilidad media**)
5. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** No se realiza mantenimiento preventivo, en el caso de que fallen, se acude a un técnico para su reparación. (**debilidad alta**).
6. **Redes y procesos en línea:** La inmobiliaria solo cuenta con conexión a internet, sin embargo, no tiene procesos en línea para atender el servicio ni seguir sus procesos contables y financieros, tampoco cuenta con página web. (**debilidad alta**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 4. Factor capacidad tecnológica Inmobiliaria Multibienes.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación				D			D 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios		F						F 16.6%	
4. Equipos actualizados para el procesamiento de la información					D			D 16.6%	
5. Mantenimiento adecuado de equipos y software				D			D 16.6%		
6. Redes y procesos en línea				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.8%
FA	16.6%	DA	49.8%
FM	16.6%	DM	16.6%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.1.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** Cuando se necesita capital, el gerente realiza un préstamo para cubrir. (*fortaleza alta*).
2. **Libros de contabilidad:** Esta empresa no lleva libros de contabilidad. (*debilidad alta*)
3. **Habilidad para competir con precios:** la empresa tiene habilidad para competir con precios, debido a que hasta el año anterior era la única empresa en el mercado y ahora posee la trayectoria y reconocimiento que la posicionan en el mismo (*fortaleza alta*).

4. **Estabilidad de costos:** La inmobiliaria presenta estabilidad en costos, específicamente porque no depende de materias primas para la prestación de sus servicios y los costos administrativos y comerciales tienden a ser estables durante el año. (**fortaleza alta**).
5. **Elasticidad de la demanda con respecto a los precios:** La demanda para la inmobiliaria tiende a ser inelástica al precio, teniendo en cuenta que se trata de un bien primario, como lo es la vivienda en alquiler, además la poca competencia que existe en Roldanillo. (**fortaleza alta**).
6. **Existencia y claridad de las políticas de cartera:** La empresa maneja como política de cartera 5 días, porque el canon de arrendamiento es mes anticipado, se otorga este número de días para facilidad al arrendatario. (**fortaleza alta**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 5. Factor Financiero Inmobiliaria Multibienes.

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	F						F 16.6%		
2. Libros de contabilidad				D			D 16.6%		
3. Habilidad para competir con precios	F						F 16.6%		
4. Estabilidad de costos	F						F 16.6%		
5. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	F						F 16.6%		
6. Existencia y claridad de las políticas de cartera	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	83%	DEBILIDADES	16.6%
FA	83%	DA	16.6%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.1.6 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la inmobiliaria en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los servicios:** El servicio que presta la empresa es bueno y se ha mantenido en el transcurso de los años. (*fortaleza alta*).
2. **Desarrollo de nuevos servicios:** La inmobiliaria no ha desarrollado nuevos servicios hasta la actualidad, porque el mercado no lo exige, sin embargo, ante la llegada de una nueva empresa, sería indispensable pensar en servicios adicionales que contribuyan a la diferenciación. (*debilidad media*).
3. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** La inmobiliaria no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo. (*debilidad alta*).
4. **Participación en el mercado:** si hay participación del mercado, pero no todos los inmuebles que se administran se ajustan a las necesidades de todos los usuarios, y éstos a su vez, también deben reunir un perfil especial para cada casa o local que se arrienda. (*fortaleza alta*).
5. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** por ser una empresa del sector servicios, las barreras de entrada son pocas. Para establecer una inmobiliaria, la inversión fija requerida es baja, pesa más el factor comercial y los contactos que se logren establecer, es decir, la gestión. (*debilidad alta*).
6. **Fortaleza de los proveedores:** Los proveedores de la inmobiliaria no tienen poder de negociación fuerte sobre la inmobiliaria. (*fortaleza alta*).
7. **Programa post-atención:** La inmobiliaria no ha realizado encuestas al cliente, ni cuenta con programas de post-atención. (*debilidad alta*).
8. **Experiencia de la empresa:** La inmobiliaria tiene más de 10 años en el mercado, es decir, está en una etapa de consolidación. (*fortaleza media*).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 6. Factor Competitividad Inmobiliaria Multibienes.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad de los productos	F						F 12.5%		
2. Desarrollo de nuevos servicios					D			D 12.5%	
3. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
4. Participación en el mercado	F						F 12.5%		
5. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores				D			D 12.5%		
6. Fortaleza de los proveedores	F						F 12.5%		
7. Programa post-atención				D			D 12.5%		
9. Experiencia de la empresa		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	37.5%	DA	37.5%
FM	12.5%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración propia

7.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

De acuerdo con los resultados anteriores, en el Cuadro 15 se resumen las fortalezas y debilidades de la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo en sus distintos factores evaluados. Finalmente, el peso de las debilidades resulta ser mayor que el de las fortalezas, es decir, la empresa internamente tiene deficiencias que requieren su atención para lograr direccionar su marcha.

Las principales debilidades se presentan en el factor gerencial, talento humano y capacidad tecnológica. Con relación a la gerencia, las debilidades más apremiantes son la falta de cuidado de la imagen corporativa, la inexistencia de una misión, la inflexibilidad para responder a los cambios que se presentan en el entorno, las deficiencias en la comunicación y pocos espacios para el diálogo y generación de nuevas ideas.

Respecto al factor talento humano, las debilidades más preocupantes se encuentran en la inexistencia de un organigrama en la inmobiliaria, la escasa flexibilidad en la estructura organizacional, la ausencia de un diseño efectivo de

los puestos de trabajo y la falta de personal con liderazgo que emprenda proyectos y procesos de cambio estructural en la empresa.

Finalmente, relacionado con el factor capacidad tecnológica, las debilidades de la Inmobiliaria Multibienes están asociadas a la poca posibilidad de innovación en la empresa, la ausencia de mantenimiento preventivo a los equipos y software y la falta de redes y procesos en línea que impiden un mejor aprovechamiento del factor tecnológico a la organización.

Cuadro 7. Matriz de factores internos (EFI) para la INMOBILIARIA MULTIBIENES

FACTORES DETERMINANTES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas				
1	Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	0,0500	3	0,15
2	Estabilidad laboral	0,0500	3	0,15
3	Habilidad técnica y de servicio	0,0650	4	0,26
4	Acceso a capital cuando lo requiere	0,0450	4	0,18
5	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0,0450	3	0,14
6	Habilidad para competir con precios	0,0620	3	0,19
7	Participación en el mercado	0,0625	4	0,25
8	Experiencia de la empresa	0,0650	4	0,26
Total Fortalezas		44,5%		
Debilidades				
1	No se tiene cuidado de la imagen corporativa	0,0700	1	0,07
2	Inexistencia de misión y visión	0,0750	1	0,08
3	Centralización de toma de decisiones	0,0650	1	0,07
4	No hay organigrama ni diseño de puestos de trabajo	0,0700	1	0,07
5	No existen programas de capacitación	0,0680	1	0,07
6	No hay capacidad de innovación	0,0690	1	0,07
7	Desaprovechamiento de recursos tecnológicos	0,0690	1	0,07
8	No hay pronóstico de mercado	0,0690	1	0,07
Total Debilidades		55,5%		
TOTAL		1,00		2,13

Fuente: elaboración propia

8. DIAGNÓSTICO EXTERNO

En este capítulo se realiza un análisis del sector en el cual desarrolla su actividad la Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo, utilizando para ello la teoría de las cinco fuerzas de Porter.

8.1 ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

8.1.1 Amenaza de competidores potenciales

Las barreras de entrada para el ingreso a la actividad del sector inmobiliario son pocas, debido a que se trata de una prestación de servicios que no requiere grandes inversiones a nivel físico u operativo. Incluso, el propio propietario del inmueble puede ser arrendador y convertirse así en competencia directa para la inmobiliaria. El nivel de inversión requerido es bajo, este factor no constituye una limitante para los competidores. Por este motivo, el propio propietario puede ser quien brinde el servicio de arrendar su propiedad.

La diferenciación del servicio es baja, teniendo en cuenta que el sector inmobiliario cuenta con reglas de juego claras y da pocas posibilidades para innovar en el servicio. En el mercado no existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que los consumidores, que son los arrendatarios no tienen un abanico de posibilidades para el consumo del servicio, dado que en Roldanillo solo existe una inmobiliaria.

En el sector inmobiliario hay un fácil acceso a los insumos, siendo el principal las casas y apartamentos de Roldanillo, debido a que no existe una competencia directa, en consecuencia no constituye una limitante para la entrada de nuevos competidores.

En conclusión, no existen otros factores que impidan o limiten la entrada de nuevos competidores al sector inmobiliario.

8.1.2 Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: en Roldanillo la única inmobiliaria hasta el año 2012 era Multibienes, por lo tanto, el crecimiento de la industria correspondía a los propios ingresos de ésta empresa. Según se registró con anterioridad, entre el año 2005 y 2011 dichos ingresos han venido incrementándose a pesar de evidenciarse una pérdida de dinámica a través de los años. Sin embargo, en los últimos dos años han ingresado al mercado otras dos inmobiliarias, las cuales se encuentran en su etapa de nacimiento.

La diferenciación del servicio: la diferenciación está relacionada con la calidad del servicio ofrecido en este caso, el ofrecimiento de inmuebles en buen estado y buen precio, así como la información suministrada por la empresa, la gestión, la calidad de la atención al arrendatario, la oportunidad en la solución de problemas con los inmuebles.

Costos de cambio: los clientes directos que son los arrendatarios de no asumen costos en el cambio de proveedor o arrendador, debido a que los precios están regulados por el mercado, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores de se incrementaría de existir competencia.

Concentración de competidores: en el sector inmobiliario de Roldanillo, en el último año se han creado dos Inmobiliarias, aparte de la Inmobiliaria Multibienes, por lo tanto, hay concentración de competidores en este mercado.

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, debido a la baja inversión requerida.

8.1.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos en el sector inmobiliario es baja, debido a que en este caso la sustitución sería que el propietario del inmueble, se encargue personalmente del alquiler de su inmueble. Pero según la experiencia, esta tendencia tiene a ser menor, por las dificultades que se le presenta al momento de alquilar, en cuanto al recaudo del arrendamiento y al manejo con los arrendatarios.

8.1.4 Poder de negociación de los compradores

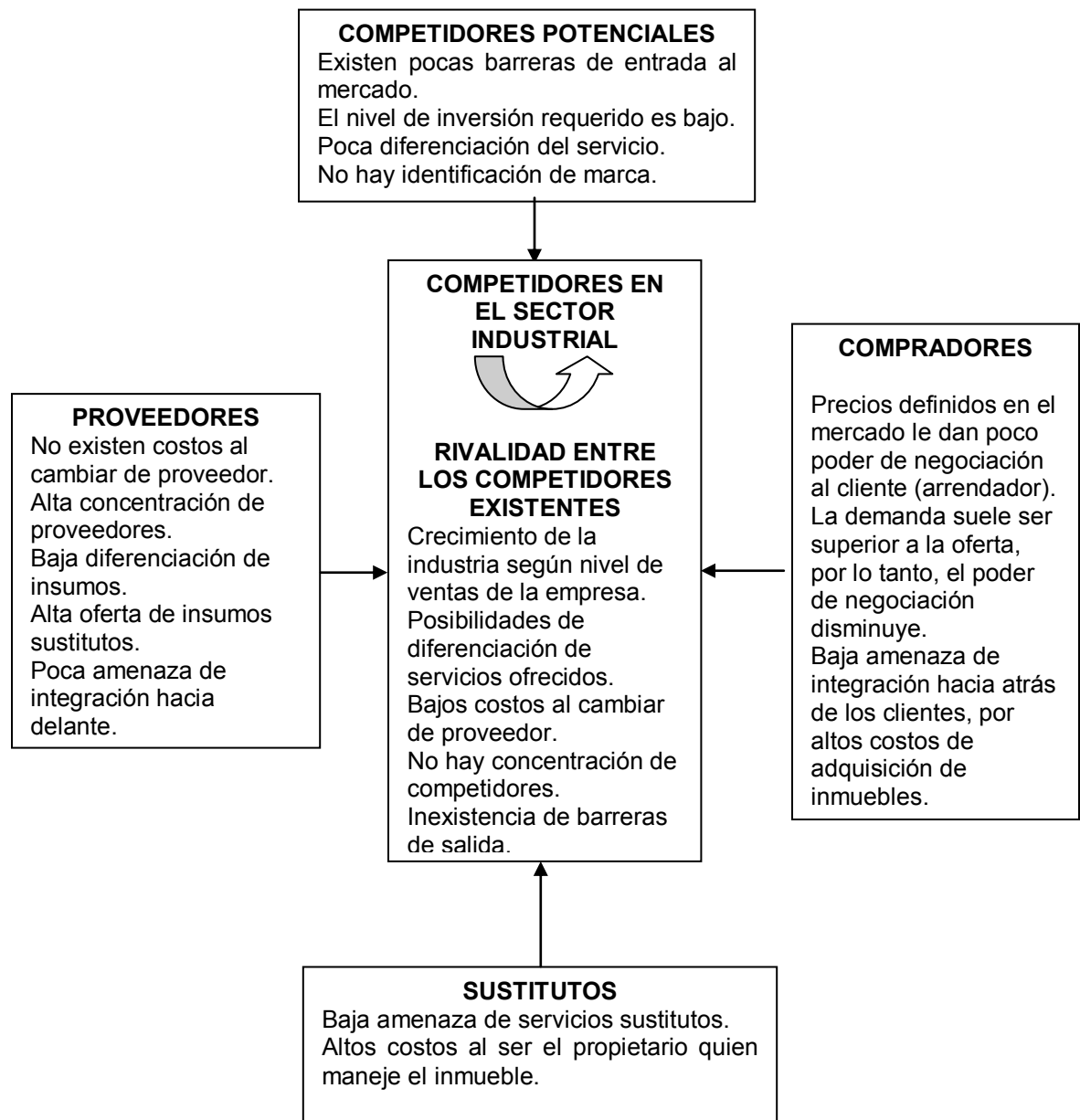
El poder de negociación de los clientes es bajo, porque normalmente los cánones de arrendamiento no son negociables por parte de la inmobiliaria. En general, los clientes no tienen poder de negociación en este mercado, porque la demanda suele ser superior a la oferta. La amenaza de integración hacia atrás, resulta probable cuando el arrendatario adquiere un inmueble y se convierte en propietario.

8.1.5 Poder de negociación de los proveedores

No hay lugar a costos al cambiar de proveedor. Es relativamente amplio el número de proveedores que ofrecen los insumos que se requieren en el proceso de prestación del servicio de la inmobiliaria, entre estos la competencia es fuerte y se

compite a través de precios. El consumidor fácilmente puede encontrar un nuevo proveedor en caso de presentarse inconvenientes con el que se tiene, sin que se ocasione con ello situaciones que alteren el normal desarrollo del proceso. De otra parte la oferta de productos sustitutos para los insumos empleados en el proceso de prestación del servicio es alta y se da poca diferenciación de estos. El poder de negociación de los proveedores es bajo. En la figura 3 se ilustra la matriz de Porter para el sector inmobiliario de Roldanillo-Valle del Cauca, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

Figura 3. Matriz de Porter para el sector inmobiliario de Roldanillo.



Fuente: elaboración de la autora

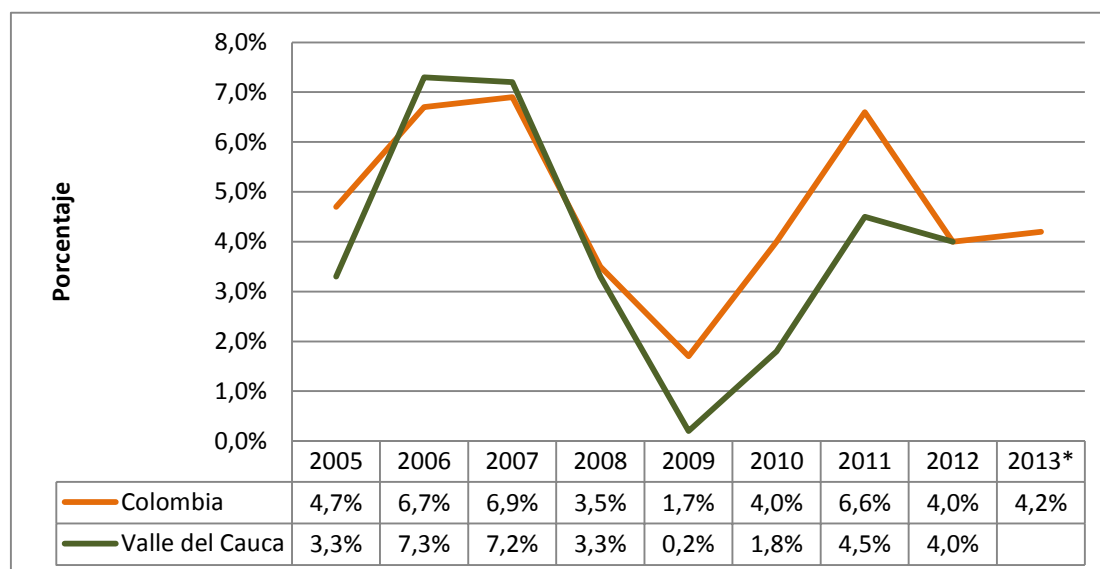
8.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

En este punto se realiza una revisión de los factores del macroentorno que inciden en la gestión de la inmobiliaria en estudio, considerando los aspectos económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos.

8.2.1 Factores económicos

Uno de los principales factores económicos que requieren ser referenciados en este apartado corresponde al PIB. Éste es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país o región durante un período, normalmente, un año. En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca en los últimos años, específicamente el período 2005-2013*. Se aprecia una tendencia similar para ambas medidas, sin embargo, las magnitudes son distintas. El período 2009-2011, evidenció una recuperación de la economía nacional y regional, no obstante, las tasas de crecimiento del PIB en Colombia son superiores a las del Valle del Cauca, aunque se aprecia que para el 2012 dicho crecimiento tiende a converger, ubicándose para el país en 4% y para el departamento igualmente en 4%. En lo corrido del 2013 se presenta un crecimiento similar.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.



* Cifras a segundo trimestre de 2013

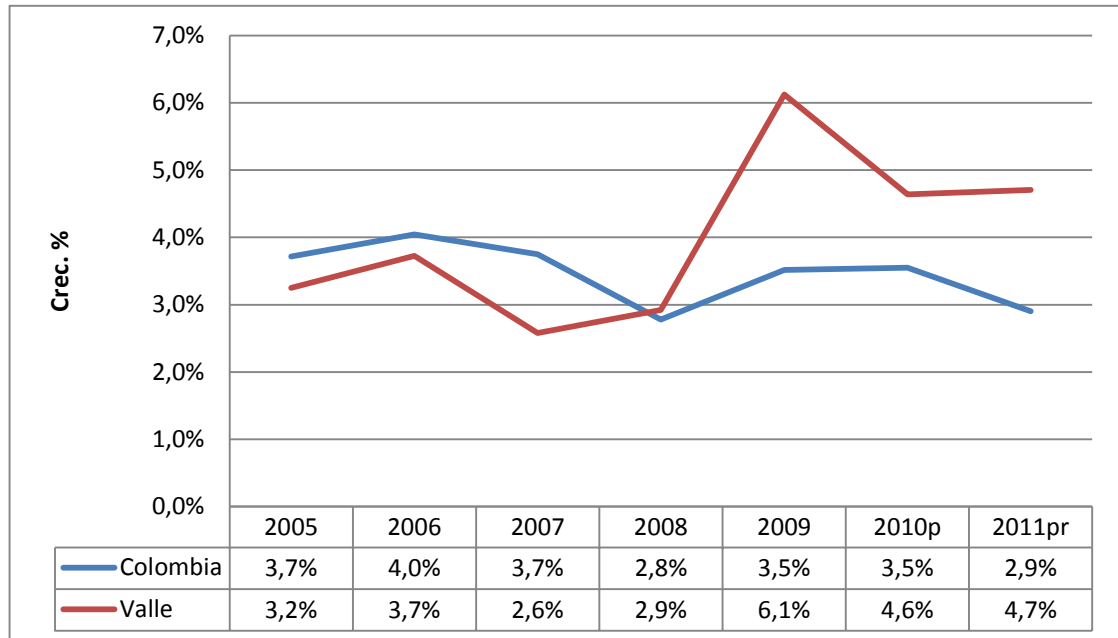
Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

Para las empresas del sector inmobiliario en general, el crecimiento económico constituye una oportunidad, porque sus efectos positivos en materia de generación de empleo y mayores recursos para la población, brindan más posibilidades para la expansión de sectores como el de la construcción y con ello, la disponibilidad de más propiedades para ser manejadas por las empresas del sector inmobiliario.

Es importante conocer la situación específica para el sector Actividades inmobiliaria y alquiler de vivienda, debido a que la investigación trata sobre una empresa de Roldanillo perteneciente a éste. En el Gráfico 2 se aprecia que dicho sector en el Departamento ha venido perdiendo dinámica en los últimos tres años, pasando de un crecimiento del 6.1% en el 2009 a 4.7% en el 2011,¹⁶ similar a lo que ocurre a nivel nacional.

Esta pérdida de dinámica difiere a lo que se presenta en la economía general, la cual, como se observó en el punto anterior, muestra tendencias crecientes. Sin embargo, a pesar de la desaceleración del sector en el Valle del Cauca, sus tasas de crecimiento continúan siendo superiores a las del país.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento sector Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda. Variación anual, Colombia y Valle del Cauca.



p = proyectado; pr = preliminar

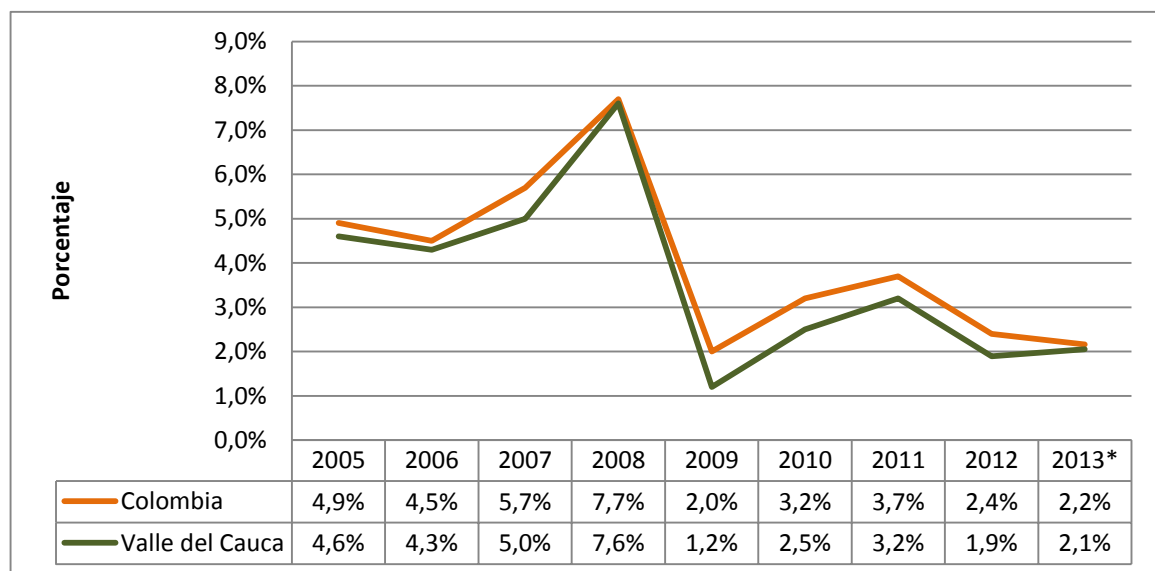
Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

¹⁶Las estadísticas del DANE están disponibles solo hasta el año 2011, en el caso del PIB por ramas de actividad.

Otra de las variables económicas, que requieren de análisis es la inflación, el cual es un indicador de la variación de los precios agregados en la economía. La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. En el gráfico 3 se muestra la tendencia. En los últimos años, la inflación al consumidor en Colombia mostró un crecimiento, especialmente entre los años 2006 y 2008, pasando de una tasa de 4.5% al 7.7%, rompiendo un ciclo descendente de los precios. Sin embargo, a partir del año 2008, nuevamente la inflación toma un ciclo descendente pasando de 7.7% a 2% en el 2009. En el año 2011, la inflación se ubica en el 3.7%, cifra superior al resultado del año 2009 y 2010. Esta situación es similar para el Valle del Cauca, considerando que la tendencia de los precios es prácticamente la misma de Colombia, pero con una magnitud menor. En lo corrido del año 2013 la inflación nacional y la del Valle del Cauca tuvieron un comportamiento similar.

Para el sector inmobiliario es importante este comportamiento porque indica que en términos relativos los servicios y costos para las personas son menores, respecto a otras regiones del país, dada la menor inflación existente, lo cual constituye una oportunidad para el sector. Además, teniendo en cuenta que el incremento de los arrendamientos está atado al crecimiento de la inflación, la menor dinámica de los precios en el Departamento respecto al país conlleva a que el aumento del valor de los arrendamientos en el Valle del Cauca sean relativamente menores, lo cual constituye una oportunidad para las empresas del sector.

Gráfico 3. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).



* Cifras a Septiembre de 2013

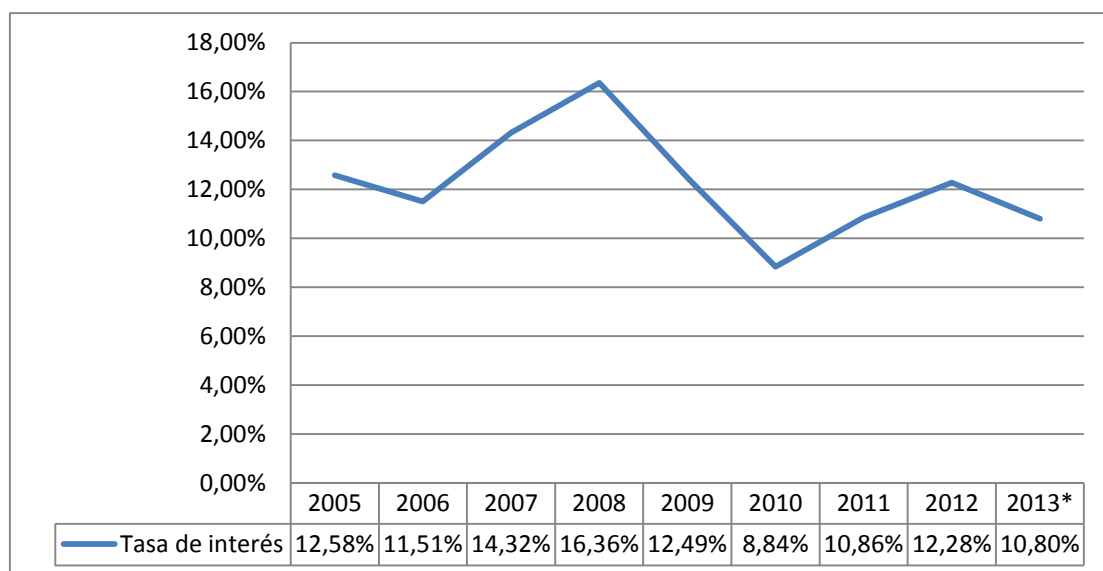
Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

Por su parte, las tasas de interés activas corresponden al costo del crédito bancario, calculado como un promedio ponderado para las distintas carteras como consumo, preferencial, tesorería, entre otros.

A nivel nacional, las tasas de interés activas se incrementaron entre los años 2006 y 2008, consecuente con el incremento de la inflación que también se registró en el mismo periodo, pasando de una tasa efectiva anual de 11.51% al 16.36%. Sin embargo, a partir del 2008 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 8.84% a diciembre de 2010. Para el 2012 se registra un incremento de las tasas nuevamente, pasando a 12.28% y luego descienden en lo corrido del 2013 a 10.8%

El incremento de las tasas de interés activas, desestimula la demanda de crédito, al encarecer el costo de los préstamos. Este factor probablemente desestimula la compra de viviendas y con ello, reduce la posibilidad de las personas que buscan tener casa propia y a su vez, aumenta la necesidad de vivir en arrendamiento. Por lo tanto, en este sentido, el crecimiento de las tasas de interés es una oportunidad para las inmobiliarias, las cuales tienen mayores posibilidades de incrementar sus ingresos.

Gráfico 4. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.

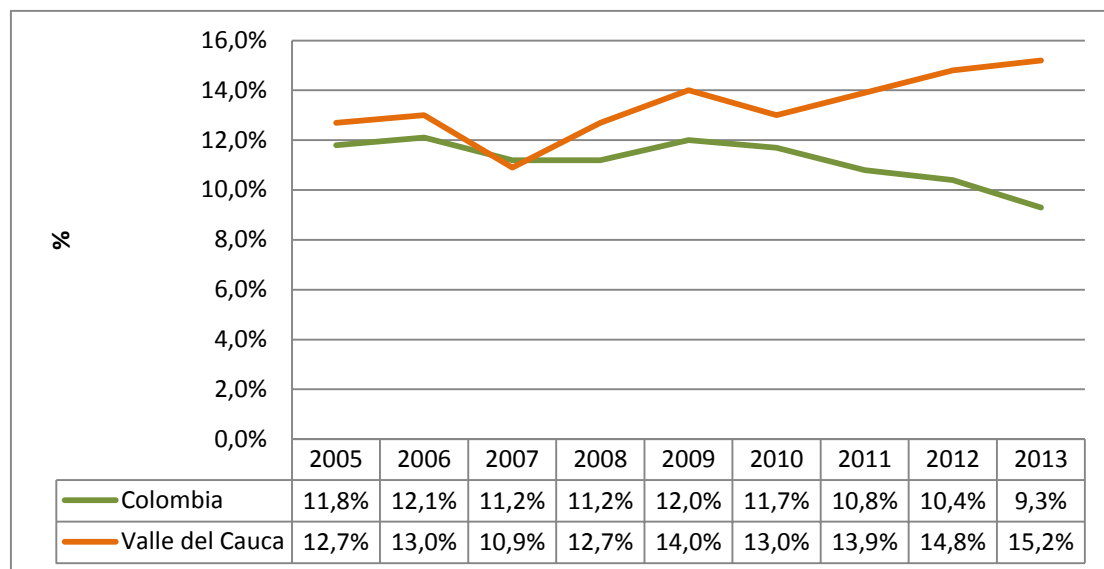


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Una variable adicional, en el entorno económico es el empleo. Los indicadores muestran que en Colombia, en los últimos años ha existido dificultad para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2005 y 2012 se situó por encima de los dos dígitos, solo en lo corrido de 2013 bajó a 9.3% (ver gráfico 5). La situación es más preocupante en el Valle del Cauca, región que en el período referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales. En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 12.7% en el 2005 a 15.2% en el 2013.

Este resultado es una amenaza para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad productiva. En el caso de las empresas inmobiliarias, el desempleo puede ser un factor que atente contra sus ingresos y afecte negativamente la cartera, dado que las familias que estén en esta condición, no podrán cumplir con sus cánones de arrendamiento.

Gráfico 5. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.



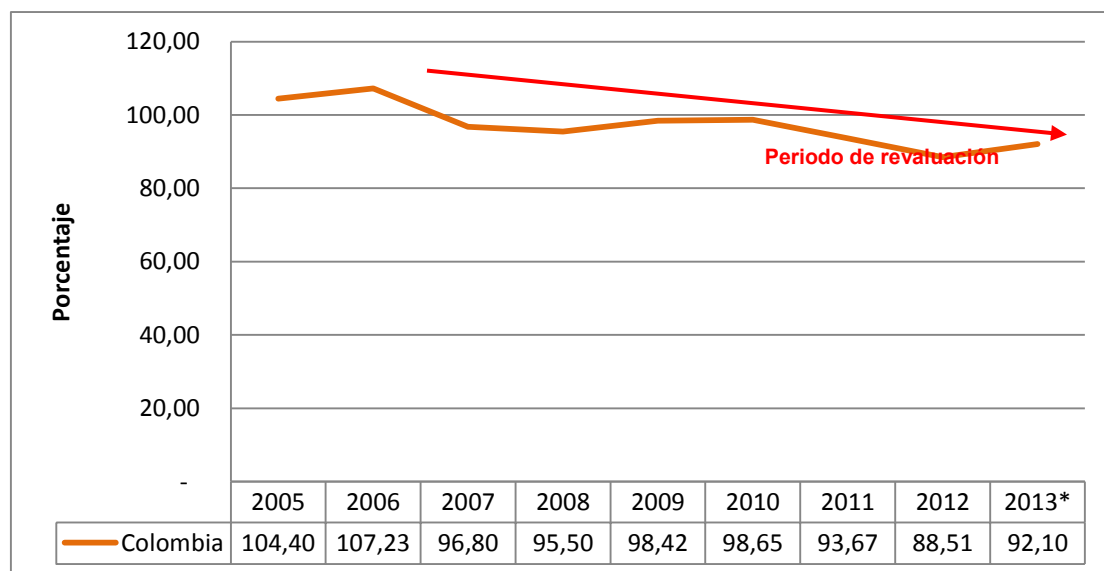
Fuente: Banco de la República y DANE.

Otro factor del entorno económico importante para el análisis es la tasa de cambio (ver gráfico 6). Esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, existe abundancia de dólares en el mercado y

pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Esta variable afecta el costo de los bienes importados.

En Colombia este índice muestra a partir del año 2006 una tendencia hacia la revaluación real, cuyo efecto es un incremento de las importaciones debido a que por cada bien externo hay que dar a cambio menos bienes domésticos. En la actual coyuntura, la revaluación del peso colombiano frente al dólar, constituye una amenaza para las familias que dependen de las remesas, es decir, del envío de giros desde el exterior hacia Colombia, debido a que cada vez, los mismos dólares valen menos al cambio por pesos, reduciendo así las posibilidades de consumo.

Gráfico 6. Índice de la tasa de cambio.



Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

Teniendo en cuenta el factor económico y las variables reseñadas anteriormente, a continuación se desarrolla una matriz de depuración que contribuye a analizar la situación general. De acuerdo con las tendencias de comportamiento de estas variables se analiza si constituyen una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor.

El criterio para calificar una oportunidad como mayor o menor es su representatividad para la empresa en estudio, en este caso el sector inmobiliario de Roldanillo, teniendo en cuenta si la variable puede incidir en los ingresos, estructura de costos o en la gestión empresarial. También se tiene en cuenta la

tendencia del comportamiento de la variable, si en la actualidad esa tendencia ha cambiado fuertemente o si continúa presentándose como en el pasado. En el cuadro 8 se presentan los impactos para las variables económicas, considerando el sector inmobiliario de Roldanillo, así como la tendencia presentada para cada una de ellas.

Cuadro 8. Variables económicas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
PIB departamental	Crecimiento, síntomas de recuperación en los últimos años, pasando de 0.2% en el 2009 a 4% en el 2012	Oportunidad mayor	Un mayor crecimiento económico estimula la producción y el consumo, generando oportunidades para los diferentes sectores económicos. Para el sector inmobiliario es una oportunidad para incrementar sus ingresos a partir de una mayor disponibilidad de casas y locales para arrendar, ya que el crecimiento económico genera más actividad en el sector de la construcción. Es una oportunidad mayor porque en el 2010 la tendencia se quiebra y en el 2011 se confirma el crecimiento, la variable venía mostrando desde el año 2007, una tendencia decreciente. Este cambio de ciclo es importante para el sector inmobiliario.
PIB sector Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	Desaceleración. En el Valle del Cauca, en el 2009 el crecimiento del sector fue de 6.1% y en el 2011 se redujo a 4.7%, sin embargo sigue siendo superior a la tasa del sector en el país que en el 2011 fue de 2.9%	oportunidad menor	Es una fortaleza porque el PIB del sector en el Valle del Cauca es superior al nacional. Sin embargo, es fortaleza menor porque viene presentándose una desaceleración en los últimos años.
Inflación	En los últimos 3 años (2011-2013*), la inflación ha sido la más baja desde el 2005. En el año 2011 se situó en 3.2% en el caso del Valle del Cauca y en el 2013 se redujo a 2.1%	Oportunidad mayor	La baja inflación en los últimos 3 años en el Valle del Cauca, hace que los costos de los arrendamientos se incrementen en menor proporción en comparación con los de otras regiones del país, beneficiando el consumo de los hogares y el gasto en arrendamiento en el Departamento.

Continuación cuadro 8.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Tasas de interés	Incremento de los intereses en el 2013 con referencia al 2010 pasando de 8.84% a 10.8%.	Oportunidad mayor	El incremento de la tasa de interés encarece los créditos, reduce la demanda de vivienda e indirectamente aumenta la necesidad de vivir en arrendamiento. Con esto, los ingresos de las inmobiliarias crecen.
Tasa de desempleo	Crecimiento del desempleo en el Valle del Cauca, entre los años 2005 y 2013*, pasando de 12.7% a 15.2%, superiores a los registros nacionales.	Amenaza mayor	Para el sector inmobiliario el desempleo es una amenaza mayor, teniendo en cuenta que el arrendamiento es un bien básico, por lo tanto, en situación de desempleo, las tasas de mora para el sector pueden incrementarse.
Tasa de cambio	La tendencia de la tasa de cambio ha sido revaluacionista, en el 2006 el índice era de 107.23 y en el 2013 de 92.10.	Amenaza mayor	Para el sector inmobiliario la revaluación tiene efectos negativos indirectamente. En el caso de la disminución de las remesas, dado que la apreciación del peso frente al dólar, tiene el efecto de disminuir el ingreso relativo de las familias y por esta vía puede afectar al sector inmobiliario nacional, por disminución en el valor de los giros.

Fuente: elaboración propia

8.2.2 Factores políticos

De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá).

Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea

departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco.

Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

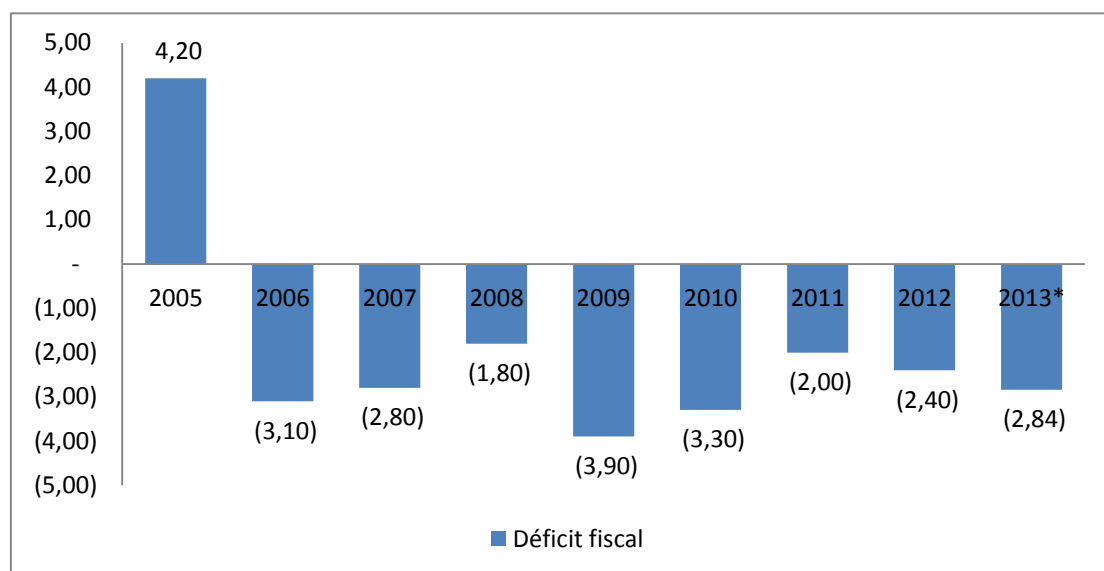
Uno de los indicadores más importantes en materia de política, es el balance fiscal del gobierno nacional. Su importancia radica en que su resultado es la base para definir la política económica que debe seguirse en el futuro inmediato.¹⁷

El conocimiento oportuno y preciso de los resultados de la gestión de los recursos públicos durante un período, es indispensable no sólo para juzgar su pertinencia y eficiencia, sino también para tomar los correctivos orientados al logro de las metas fiscales y económicas propuestas.

En el gráfico 7 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2005-2011. Se aprecia que en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2009 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). Sin embargo, el déficit fiscal ha venido reduciéndose paulatinamente llegando a -2.84% en el 2013.

¹⁷ BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica_Deficit_Fiscal.pdf

Gráfico 7. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



* cifra a julio de 2013

Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en:
<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas por diferentes canales. En el caso de que el gobierno decida incrementar los impuestos para corregir el déficit fiscal, las empresas se perjudicarían por sus mayores costos tributarios.

En el cuadro 9 se resumen las variables del factor político, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

Cuadro 9. Variables políticas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Institucionalidad	Estabilidad política en las instituciones del país	Oportunidad menor	La estabilidad política es un elemento que contribuye a la credibilidad en el país, beneficiando la inversión extranjera y nacional, tiene el potencial de beneficiar a la economía por la generación de empleo y estímulo a la producción. Para el sector inmobiliario la institucionalidad es una oportunidad porque le da estabilidad al sector, sin embargo, su efecto es menor dado que de ella no depende en gran medida la generación de ingresos ni su estructura de costos.
Descentralización	La tendencia del país es hacia la descentralización política.	Oportunidad menor	La descentralización permite que las regiones sean más autónomas y puedan atender mejor sus propias necesidades, por lo tanto, es un beneficio para el desarrollo económico y social de las regiones, lo cual afecta positivamente el desarrollo empresarial. A pesar de los efectos positivos para las empresas en general, la descentralización no constituye una oportunidad mayor para las empresas, el efecto de esta variable es indirecto, por lo tanto, se considera una oportunidad menor.
Balance fiscal	A pesar de la reducción del déficit fiscal, que ha pasado de 3.9% del PIB a 2.84% entre los años 2009 y 2013*, continúan el desbalance en las cuentas fiscales.	Amenaza mayor	Para las inmobiliarias en particular, el déficit fiscal puede ser una amenaza mayor si se incrementan los impuestos para reducir dicho déficit. En tal sentido, se afectaría su estructura de costos.

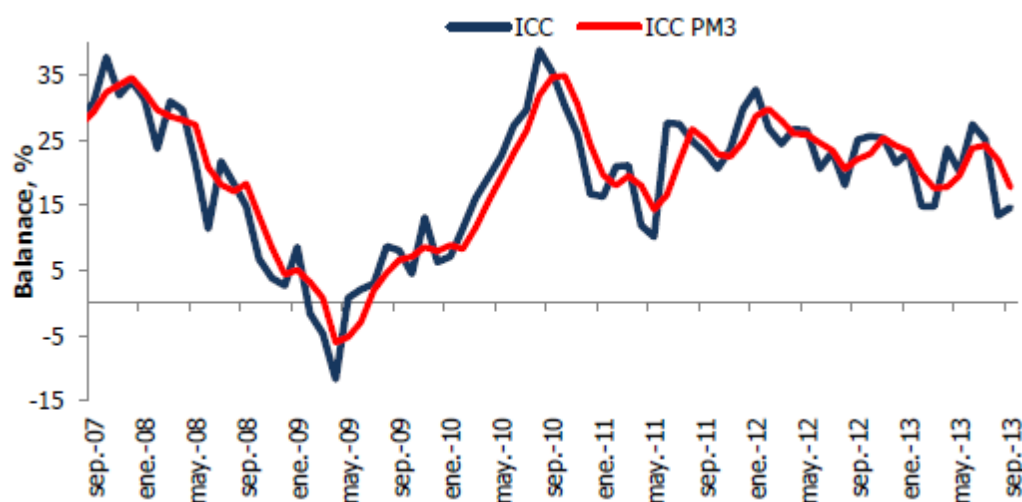
Fuente: elaboración propia

8.2.3 Factores socio-culturales

El Índice de Confianza del Consumidor (CCI) es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado. Se calcula de una muestra representativa de la población para comprender el sentimiento general actual de la economía y lo que las personas creen que va a pasar con la misma en el corto plazo. Si la confianza del consumidor es mayor, los consumidores están haciendo más compras, impulsando la expansión económica. En caso contrario, si la confianza es menor, los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía.¹⁸

Según los resultados más recientes de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) de Fedesarrollo, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 14,6% en septiembre de 2013. Dicho nivel es superior al registrado en el mes agosto de este mismo año pero la tendencia descendente que muestra el promedio móvil de tres meses (ICC PM3 en el Gráfico 8) desde julio se mantiene.¹⁹ No obstante la tendencia en los últimos años es a incrementar la confianza lo cual es una oportunidad en general para todas las empresas nacionales, porque supone mayores niveles de consumo.

Gráfico 8. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2007-2013*.



* Septiembre de 2013

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

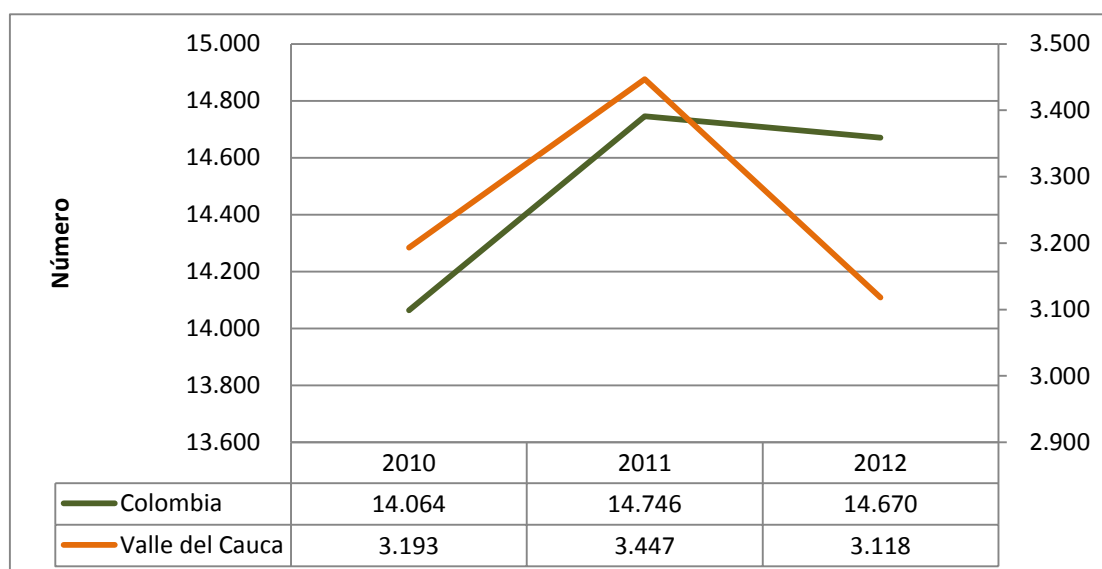
¹⁸PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2012]

¹⁹FEDESARROLLO. Comunicado de Prensa Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados a septiembre 2013. Boletín # 143. [en línea] < <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/10/Bolet%C3%ADn-EOC-Septiembre-de-2013-Fedesarrollo.pdf> > [recuperado el 18 de oct. de 2013]

Una variable fundamental en el factor social y que incide en las condiciones generales del entorno, tiene que ver con la seguridad en Colombia. Las cifras muestran que la seguridad en el país ha mejorado. Con relación a los homicidios, en el gráfico 9 se observa que se han reducido entre los años 2011 y 2012, pasando de 16.140 a 14.746, es decir, teniendo en cuenta la población del país, la tasa ha pasado de 3.193 a 3.118 por cada cien mil habitantes.

Este clima de mejoramiento en la seguridad es una oportunidad para el sector inmobiliario del país, al incidir positivamente en el clima empresarial y la percepción tanto de consumidores, como productores e inversionistas. La seguridad es un factor clave para el incremento de la actividad productiva y la inversión en todas sus dimensiones.

Gráfico 9. Tendencias de homicidios 2010-2012. Colombia y Valle del Cauca.



Fuente: Sistema regional de indicadores estandarizados de convivencia y seguridad ciudadana.

En el cuadro 10 se resumen las variables del factor sociocultural, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

Cuadro 10. Variables socio-culturales.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Índice de confianza del consumidor	Incremento de la confianza del consumidor.	Oportunidad menor	El incremento de la confianza del consumidor es importante para las ventas y producción de las empresas, ya que genera estímulos al consumo de los diferentes agentes económicos. Para el sector inmobiliario la confianza del consumidor es fundamental, teniendo en cuenta que el consumo y la inversión se estimulan en un ambiente de mayor confianza. Se considera una oportunidad menor porque en los últimos años no se han producido cambios sustanciales al respecto.
Seguridad	Mejoramiento de la seguridad en el país por disminución de la tasa de homicidios, pasando de 16.140 a 14.746	Oportunidad menor	La seguridad es un elemento fundamental para el sector inmobiliario, sin embargo, es una oportunidad menor porque a pesar del mejoramiento, aún persisten elementos de incertidumbre en cuanto a la seguridad se refiere.

Fuente: elaboración propia

8.2.4 Factor tecnológico

El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por:

- La informática
- Las telecomunicaciones
- La automatización
- La química fina
- La genética y la biotecnología

Específicamente, el sector servicios se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones.

En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del entorno tecnológico en la actualidad. Este se puede definir como “cualquier forma de transacción comercial (no sólo comprar y vender) en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de contacto físico directo. En realidad, muchas empresas, por no decir todas, participan desde hace años en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”²⁰

Las ventajas del comercio electrónico son evidentes. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador. Otras ventajas del comercio electrónico son las siguientes:²¹

- 1) Reduce los retrasos gracias a la velocidad de transmisión
- 2) Disminuye el ciclo de producción, creando mercados más competitivos
- 3) Hace posible la igualdad de trato a los clientes independientemente de sus características individuales: nacionalidad, lugar de residencia, etc.
- 4) Amplía de forma considerable el mercado potencial de las empresas
- 5) Faculta a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados que de otra manera tendrían vetados por su elevado coste

²⁰ <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/forum/discuss.php?d=14390&parent=35824>

²¹ SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector hotelero, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2008-2009.²² En el último año Colombia pasó de ocupar la posición 69 de 127 países incluidos en la muestra a la posición 64 de 134 países en la medición de 2009.

El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación (individuos, empresas y Gobierno) para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. También menciona que Colombia ocupa en América del Sur la tercera posición después de Chile y Brasil.

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para el sector inmobiliario en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

En el cuadro 11 se resumen las variables del factor tecnológico, clasificando su impacto como oportunidad o amenaza.

²² <http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

Cuadro 11. Variables tecnológicas.

NOMBRE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	POR QUÉ DEL IMPACTO
Comercio electrónico	Desarrollo en informática y telecomunicaciones	Oportunidad mayor	El desarrollo tecnológico ha permitido a las empresas, a través del comercio electrónico, ampliar las posibilidades de acceder a mayores mercados, estimulando las ventas y la producción. Para el sector inmobiliario el comercio electrónico es una oportunidad mayor porque permite incrementar las posibilidades de comunicación con sus clientes.
Conectividad	Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media, ascendió más posiciones en el índice de conectividad en América Latina.	Oportunidad mayor	El incremento de la conectividad brinda posibilidades de aprovechar mejor las oportunidades del comercio electrónico y los beneficios de la tecnología. Para el sector inmobiliario es fundamental la conectividad, porque permite una mejor gestión administrativa, gerencial y comercial.

Fuente: elaboración propia

8.3 DESCRIPCIÓN DEL MICROENTORNO

A continuación se describe el microentorno, que corresponde a la localización de la Inmobiliaria Multibienes. Es importante esta caracterización, debido a que la empresa tiene su eje de desarrollo en este municipio de Roldanillo.

8.3.1 Reseña sobre Roldanillo²³

El Municipio de Roldanillo está localizado en la zona Norte del Departamento del Valle del Cauca. En el sistema colinado de la cordillera Occidental, forma parte de la Vertiente del río Cauca y del sistema de drenaje al río Garrapatas (Pacífico). Igualmente comprende, el área del Valle Geográfico del río Cauca.

La Cabecera del Municipio de Roldanillo, es centro de atracción comercial, cultural y educativa, para los municipios de: La Unión, Toro, Versalles, El Dovio, Roldanillo y Bolívar. San Sebastián de Roldanillo, fue fundada por el capitán Francisco Redondo Ponce de León, el 20 de enero de 1576, fue erigido como municipio en el año de 1875. El paisaje del Municipio, está formado por una zona plana que hace parte del Valle Geográfico del Río Cauca y una zona de ladera, constituida por colinas altas y bajas que hacen parte de la Cordillera Occidental, en la Vertiente Oriental.

El municipio de Roldanillo tiene una extensión de 21.147 Ha. de las cuales el 68% se localiza en zona de ladera, (14.269 Has). El 30.7% (6.605 Has) en zona plana, y el 1.3% es el casco urbano, (368.5 Has.)

Límites del municipio:

Los límites municipales fueron establecidos mediante:

Con el municipio de La Victoria: Acta de Acuerdo de 1951

Con el municipio de Bolívar: No están definidos

Con el municipio de El Dovio: Ordenanza No.14 del 19 de Diciembre de 1956

Con el municipio de La Unión: Decreto 2472 del 29 de Noviembre de 1951, está pendiente su ratificación.

Con el municipio de Zarzal: Acta de Acuerdo de 1951, pendiente su ratificación

²³MUNICIPIO DE ROLDANILLO (VALLE). Nuestro municipio. Página Web Oficial del Municipio de Roldanillo. Disponible en: <http://roldanillo-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

Extensión total: 217 Km²

Extensión área urbana: 2.8 Km²

Extensión área rural: 214.2 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 966

Temperatura media: 23 ° C

Distancia de referencia: 80 kms aproximadamente de Pereira.

Sus principales vías de comunicación son terrestres: Por el occidente vía Zarzal-Roldanillo, por el norte vía La Union-Roldanillo, por el nor occidente vía El Dovio-Roldanillo, por el occidente vía La Tulia-Roldanillo y por el sur vía Bolívar-Roldanillo. Las vías anteriormente mencionadas se encuentran debidamente pavimentadas.

8.3.2 Economía de Roldanillo

Las actividades económicas de Roldanillo corresponden principalmente al sector primario de la economía; sobresalen la agricultura, la ganadería, el turismo, el comercio, la producción artesanal, la venta de servicios de educación privada, la extracción de arcilla para la fabricación de ladrillos. El estudio de estas actividades y de otras posibles y recomendables para hacer más eficiente y sostenibles la economía municipal, hace parte del proceso de planeación y ordenamiento territorial municipal.²⁴

En el plano urbano, la dimensión económica presenta las siguientes características:²⁵

Actividades Secundarias: Las actividades secundarias son casi incipientes debido a la falta de empresas agroindustriales que transformen las materias primas y generen un valor agregado para el Municipio. Existen empresas de productos lácteos, tales como: La Ondina, Industria de productos Bioquímicos e Industrias manufactureras.

Actividades Terciarias: Comercio: En Roldanillo existen 886 negocios comerciales, de los cuales el 70 % hacen su aporte de acuerdo con su actividad comercial (Milaje) De estos el 20 % pagan tarifas superiores y el resto pagan una mínima.

²⁴Ibíd.

²⁵MUNICIPIO DE ROLDANILLO. Plan básico de ordenamiento territorial de Roldanillo. Diagnóstico Territorial. Subsistema económico. Roldanillo, 2000. p. 22

El Milaje es una tarifa impuesta por el Concejo para diferenciar las actividades comerciales, se aplica en intervalos entre el 4 y el 10 *1.000, sobre los ingresos brutos de los comerciantes, dichos recaudos obtenidos por este concepto se denominan recursos propios y son destinados, a gastos de operación y funcionamiento.

En el ámbito comercial se encuentran diversas actividades, tales como: Almacenes, oficinas, bares, grilles, fuentes de soda, empresas fumigadoras con agroquímicos, empacadoras de alimentos, expendios de carnes, expendios de leche, pescaderías, fábricas de alimentos, salsamentarias, droguerías, hoteles, galerías, supermercados, restaurantes, cafeterías, heladerías, salones de belleza, talleres, estaciones de servicio, tiendas y graneros.

8.3.3 Diagnóstico sobre la vivienda en Roldanillo

En el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) aprobado en el 2.000, se encuentra un diagnóstico sobre el sector de la vivienda en Roldanillo. Para el análisis de la vivienda, en dicho plan se tuvo en cuenta la cobertura, de acuerdo con la información suministrada por el SISBEN, tanto para el área rural, como para el área urbana:²⁶

Área	Viviendas	Familias	Cobertura %
Urbana	4.645	4.865	95.4
Rural	7.094	7.849	90.38

La anterior cantidad de viviendas en el municipio de Roldanillo, es tomada de los datos de estratificación hechos recientemente.

En la actualidad en el casco urbano del municipio, se presenta la densificación de áreas, para lo cual se han otorgado certificados de uso del suelo para las urbanizaciones, las cuales han llenado los requisitos exigidos por la Oficina de Planeación. La mayor parte de estas urbanizaciones ya han iniciado su construcción.

El déficit habitacional en la cabecera municipal del municipio, incluye la necesidad de crecimiento, por reubicación de familias en zona alto riesgo, por calidad de materiales, hacinamiento, y saneamiento básico.

Actualmente y teniendo en cuenta este déficit, se han programado y planificado planes de vivienda urbana y rural con el INURBE.

²⁶ MUNICIPIO DE ROLDANILLO. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Documento resumen. Roldanillo, 2000. p. 58

Estratificación urbana

Para su estudio se ha dividido la vivienda en Roldanillo teniendo en cuenta los siguientes grupos, teniendo en cuenta los estratos así:

Estrato I (Bajo - Bajo)

Corresponde a un 17.6%, de la población urbana, localizados en los barrios Los Llanitos, Cáceres, Rey Bajo y la parte nororiental del Barrio Unión de Vivienda Popular.

Estos han sido viejos asentamientos con alto grado de amenazas y riesgos pero que por diferentes factores no ha sido posible reubicarlos, son trabajadores que por su condición económica se ven imposibilitados a vivir en otros lugares, cuenta con 188 viviendas.

Estrato II (Bajo)

Este estrato abarca el 34.7 % del total y se concentra principalmente en los barrios Los Llanitos, Cáceres y San José Obrero, en sector Suroccidental, en el barrio La Ceiba sector noroccidental, zona occidental del barrio La Nueva Ermita y El Rey en el oriente. Predominan las viviendas de tipo inquilinato donde se albergan más de dos hogares por vivienda.

Estrato III (Medio-Bajo)

Representa el 31.3 % del casco urbano, incluye viviendas bien construidas de una sola planta, en materiales sólidos y duraderos. Las personas que conforman este estrato son en general trabajadores del Municipio, de grandes empresas de la región y agricultores de pequeñas parcelas de la cordillera, en la actualidad cuenta con 2.458 viviendas.

Estrato IV (Medio)

Este estrato es del 16.4%, y representa una situación atípica, poco frecuente dentro del casco urbano, se encuentra ubicado en la zona céntrica de la Cabecera Municipal y las urbanizaciones modernas del sector oriental.

Está compuesto en su mayoría por propietarios de cultivos y comerciantes. Se trata de viviendas modernas de buenos acabados que evidencian cierto poder económico y que sobresalen del conjunto arquitectónico del Municipio, cuenta con 112 viviendas.

Tipos de vivienda

En Roldanillo predominan las viviendas con andén, sin zona verde (60.8%), las que no poseen andén (34.4%) y las mixtas (4.8%). La mayor concentración de la población se localiza en las zonas de desarrollo consolidado (57.1%), en las de desarrollo progresivo sin consolidar (30.5%) y en las áreas comerciales e institucionales (6%).

Conjuntos Urbanos Históricos y Culturales

El Municipio de Roldanillo durante los últimos años ha mejorado las construcciones y las condiciones de vida de muchos pobladores, mediante la inversión económica y social paulatina, regulada por la oficina de Desarrollo a la Comunidad y la de Planeación del Municipio. Las viviendas localizadas en las zonas consolidadas, en su mayoría están siendo utilizadas como lugar de trabajo y por ende como sustento económico para el núcleo familiar.

El casco urbano, contaba con 25 barrios por medio del Acuerdo 075 de junio 25 de 1999 (Por medio del cual se establece la división interna en el área urbana de la cabecera municipal de Roldanillo en sus respectivos barrios) que incluían 23 urbanizaciones y un área sin consolidar (lotes vacíos o en proceso de urbanización) del 20% del caso urbano.²⁷ Sin embargo, en la actualidad, en Roldanillo se ubican 41 barrios como se describe a continuación.²⁸

Barrio – Aguacatal: Está ubicado en la zona sur del municipio y su población representa el 0.1% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 35 personas.

Barrio –Alcazar: Está ubicado en la zona Norte del municipio y su población representa el 1.2% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 406 personas.

Barrio – Arrayanes: Está ubicado en la zona Nor-Occidental del municipio y su población representa el 2.67% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 902 personas.

Barrio - Carlos Holguín Etapa II: Está ubicado en la zona oriental del municipio y su población representa el 0.46% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 155 personas.

²⁷Ibíd. p. 59-60

²⁸MUNICIPIO DE ROLDANILLO. Página Web Oficial. Nuestro municipio. Territorios. Disponible en: <http://roldanillo-valle.gov.co/municipioinforma.shtml?apc=mtxx-1-&r=Barrio#Barrio>

Barrio - Carlos Holguín Sardi: Está ubicado en la zona Oriente del municipio y su población representa el 0.88% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 296 personas.

Barrio – Chiminangos: Está ubicado en la zona centro del municipio y su población representa el 0.22% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 73 personas.

Barrio - Ciudad Verde: Está ubicado en la zona sur occidental del municipio y su población representa el 0.26% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 89 personas.

Barrio - Doña Emma: Está ubicado en la zona Norte del municipio y su población representa el 1.1% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 371 personas.

Barrio - El Portal: Está ubicado en la zona Norte del municipio y su población representa el 0,18% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 62 personas.

Barrio - El Prado: Está ubicado en la zona Norte del municipio y su población representa el 0.85% del total de la población urbana del municipio. Población al 2010: 285 personas.

8.3.4 Microlocalización de la empresa

La Inmobiliaria Multibienes se encuentra ubicada en el municipio de Roldanillo (Valle del Cauca). En la figura 4 se aprecia la ubicación de dicho municipio en el departamento.

Figura 4. Ubicación de Roldanillo en el Valle del Cauca



Fuente: Sitio oficial de Roldanillo en Valle, Colombia

Cuadro 12. Clasificación de clientes de la Inmobiliaria Multibienes

TIPO	RANGO EDAD	SERVICIOS
PROPIETARIOS	30- 35	Apartamentos
	36- 40	Casas de 3 habitaciones
	40-55	Casas con garaje
ARRENDATARIOS	25-35	Apartamentos
	36-55	Casas de 3 habitaciones

Fuente: Inmobiliaria Multibienes

En la inmobiliaria no se reciben casas o apartamentos que estén en estrato 1 o en barrios marginales, generalmente son de estrato 2 o 3, Roldanillo sólo tiene hasta estrato 4 pero, en la actualidad la inmobiliaria sólo tiene en administración 1 casa de 3 plantas con dos garajes.

Los arrendamientos oscilan entre 200, 220, 300, 350 mil pesos.

Los proveedores

Cuadro 13. Clasificación de proveedores de la Inmobiliaria Multibienes

TIPO	PRODUCTOS	NRO. EMPRESAS
Papelería Vivi	Fotocopias, escáner.	1
Papelería Contreras	Cinta para impresora, resma de papel	1
Supermercado La Canasta	Elementos de Aseo	1
Cabinet	Llamadas a celular	1

Fuente: Inmobiliaria Multibienes

Los competidores

Existen dos Inmobiliaria en Roldanillo, Inmobiliaria Vélez, Inmobiliaria Rayo y una Inmobiliaria en el Municipio de Zarzal denominada Inmobiliaria Madrid.

Los bancos

Se maneja una cuenta de ahorros, que se encuentra en el Banco de Colombia en Roldanillo, cuya titular de la cuenta es la señora Luz Stella Garcés de Orozco. Se hizo un crédito de libre inversión en el Bancolombia el año 2011 pero para consumo de la dueña, no para invertir en la empresa.

8.3.5 Comportamiento de los ingresos operacionales de la Inmobiliaria Multibienes

Es importante describir los ingresos operacionales históricos de la empresa. Como se aprecia en el cuadro 14 y gráfico 10, los ingresos de la inmobiliaria han crecido sostenidamente entre el año 2005 y el 2011.

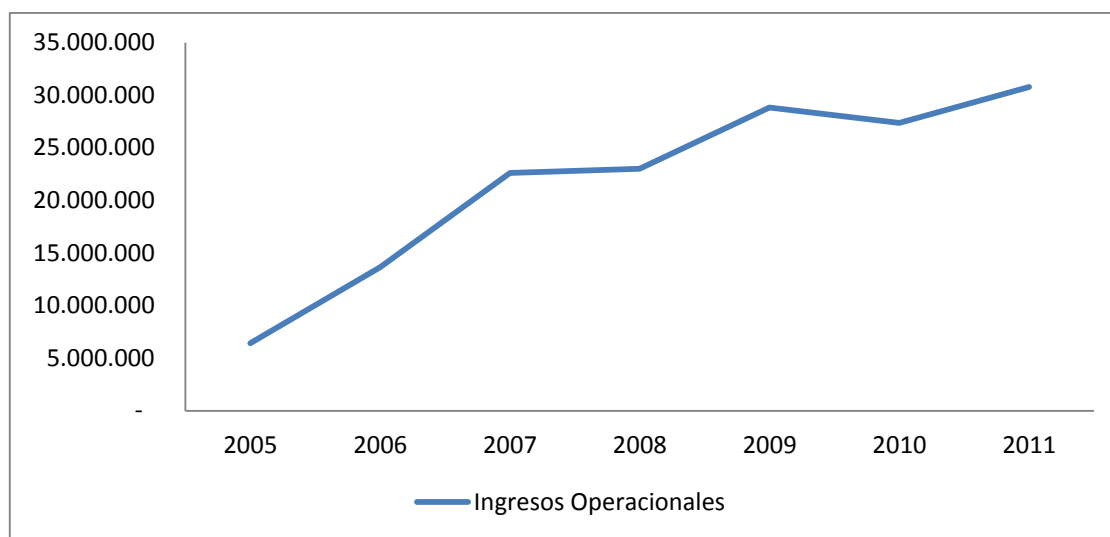
Cuadro 14. Ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011

AÑO	VENTAS CORRIENTES	DEFLACTOR**	Ingresos Operacionales (cifras constantes)	CREC. % (cifras constantes)
2005	5.400.000	84,10	6.420.927	
2006	12.000.000	87,87	13.656.538	112,7%
2007	21.000.000	92,87	22.612.254	65,6%
2008	23.000.000	100,00	23.000.000	1,7%
2009	29.400.000	102,00	28.823.529	25,3%
2010	28.800.000	105,24	27.366.021	-5,1%
2011	33.600.000	109,16	30.780.506	12,5%

* Septiembre de 2009; ** Dato obtenido en DANE: www.dane.gov.co

Fuente: Inmobiliaria Multibienes

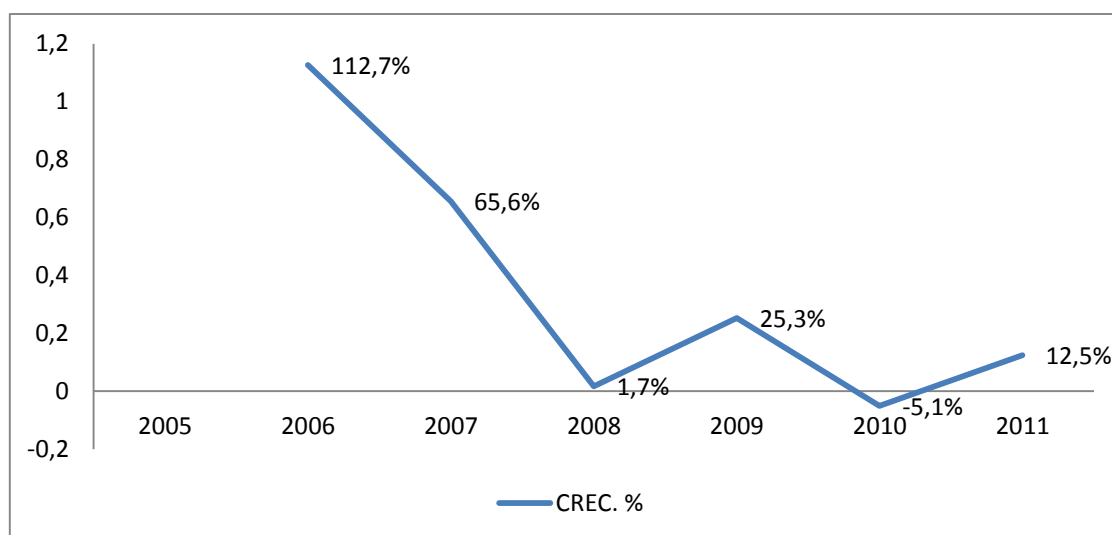
Gráfico 10. Ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011. Precios Constantes del 2008



Fuente: Inmobiliaria Multibienes

Sin embargo, las tasas de crecimiento muestran que la inmobiliaria ha venido perdiendo dinámica a lo largo de los años. En el 2006 su tasa de crecimiento fue de 112,7%, pero fue disminuyendo, para el 2007 a 65,6% y en el 2008 a 1,7%. Posteriormente, en el año 2009 los ingresos operacionales de la inmobiliaria se recuperaron, creciendo 25,3%, no obstante, para el 2010 nuevamente caen -5,1%. Hacia el 2011 nuevamente se recuperan a 12,5%. Esta tendencia muestra claramente que no ha existido un crecimiento sistemático de los ingresos de la inmobiliaria, incluso, su dinámica ha disminuido.

Gráfico 11. Tasa de crecimiento de los ingresos operacionales históricos de la Inmobiliaria Multibienes. 2005-2011. Precios Constantes del 2008



Fuente: Inmobiliaria Multibienes

8.4 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Finalmente, para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional y del sector a continuación se desarrolla la matriz EFE, que posibilita determinar el impacto del entorno en las diferentes empresas en general del país. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor	=	4;	Oportunidad menor	=	3
Amenaza menor	=	2;	Amenaza mayor	=	1

En el cuadro 15 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

Cuadro 15. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Crecimiento de la economía	0,04	3	0,12
2	Control de los precios	0,06	3	0,18
3	Disminución del costo del crédito	0,04	4	0,16
4	Estabilidad institucional	0,04	3	0,12
5	Descentralización política y fiscal	0,04	3	0,12
6	Mayor confianza de los consumidores	0,04	4	0,16
7	Mayor seguridad en el país	0,04	3	0,12
8	Ventajas del comercio electrónico	0,05	4	0,20
9	Mayor conectividad	0,05	4	0,20
10	Necesidades de planes de vivienda urbana	0,06	4	0,24
11	Crecimiento urbano	0,06	4	0,24
12	Alto costo de adquisición de inmuebles	0,06	4	0,24
	Total Oportunidades	0,58		
	Amenazas			
1	Mayor desempleo	0,06	1	0,06
2	Revaluación del peso frente al dólar	0,05	1	0,05
3	Incremento del déficit fiscal	0,03	1	0,03
4	Bajos cánones de arrendo	0,06	1	0,06
5	Ingreso de dos nuevas inmobiliarias al mercado	0,06	1	0,06
6	Pocas barreras de entrada al mercado	0,06	1	0,06
7	Amenaza de integración hacia atrás	0,05	2	0,10
8	Poca diferenciación del servicio	0,05	2	0,10
	Total amenazas	0,42		
	TOTAL	1,00		2,62

Fuente: elaboración propia

9. ETAPA DE FORMULACIÓN

En la etapa de formulación, el plan de direccionamiento estratégico debe abordar y formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión. Es necesario considerar los diferentes escenarios futuribles, formular los planes de desarrollo estratégico.

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico estratégico para la empresa Inmobiliaria Multibienes teniendo en cuenta su entorno y capacidades internas, para lo cual se hace uso de los resultados obtenidos en el análisis del macroentorno y el análisis interno, utilizando para ello la matriz DOFA según las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas para la empresa en estudio.

9.1 MATRIZ DOFA PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES

Más adelante, en el Cuadro 16 se presenta la Matriz DOFA para Inmobiliaria Multibienes, en la cual se identifican las amenazas y oportunidades a partir del análisis realizado al entorno, en sus distintas dimensiones. Así mismo, se señalan las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta el análisis de capacidades internas.

Las estrategias que se plantean como resultado de la matriz DOFA, están direccionadas hacia la creación de condiciones necesarias para mejorar la dinámica y nivel de ventas, incrementando la rentabilidad de la empresa para el logro de su objetivo básico financiero, es decir, la creación de valor.

Cuadro 16. Matriz DOFA para Inmobiliaria Multibienes de Roldanillo.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento del PIB departamental	Crecimiento del desempleo
	Comportamiento del PIB sectorial	Revaluación
	Control de la inflación	Déficit fiscal
	Comportamiento de las tasas de interés	
	Incremento de la confianza del consumidor	
	Mejoramiento de la seguridad en el país	
	Crecimiento del comercio electrónico	
	Mejoramiento de la conectividad en el país	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Existencia de una estrategia general para competir	- Realizar un estudio de tarifas por alquileres según tipo de inmuebles. - Incursionar en otras líneas de negocio inmobiliario como la venta de inmuebles locales y regionales. - Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa y sus nuevas líneas de negocio inmobiliario. - Utilizar la experiencia de la inmobiliaria como fundamento para crear una imagen corporativa que impacte.	- Controlar la morosidad de los clientes de la inmobiliaria en la línea de negocio de alquileres. - Fortalecer los requisitos para entregar en arrendamiento los inmuebles.
Claridad en los niveles de responsabilidad y autoridad		
Claridad en funciones del personal (no escrito)		
Estabilidad laboral		
Habilidad técnica y del servicio (conocimiento de la actividad)		
Acceso a capital cuando se requiere		
Habilidad para competir con precios		
Estabilidad de costos		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		
Existencia y claridad de las políticas de cartera		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta de cuidado de la imagen corporativa	- Crear un manual de imagen corporativa para la inmobiliaria. - Definir la misión, visión, metas y objetivos de la inmobiliaria, direccionadas hacia la prestación de un excelente servicio. - Actualizar los equipos y tecnología de la inmobiliaria para aprovechar el comercio electrónico y conectividad. - Dotar a la inmobiliaria de software para el manejo contable, financiero y de clientes. - Capacitar a la propietaria de la inmobiliaria en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.	- Realizar un seguimiento a los clientes de la inmobiliaria para conocer su grado de satisfacción. - Crear canales de comunicación con empleados y clientes para el mejoramiento del servicio. - Crear un portal en internet para dar a conocer la empresa, sus servicios y la oferta.
Ausencia de un direccionamiento estratégico		
Inflexibilidad para responder a los cambios del entorno		
Deficiencias en la comunicación		
Pocos espacios para el diálogo y generación de nuevas ideas		
Inexistencia de un organigrama		
No hay diseño de puestos de trabajo		
Falta de personal con liderazgo		
Poca innovación en la empresa		
Ausencia de mantenimiento preventivo a equipos		
Falta de redes y conectividad		

9.2 MATRIZ PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa de formulación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización en estudio. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

En el cuadro 17 se presenta la matriz PEYEA para la inmobiliaria en estudio, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico externo e interno realizado en capítulos previos.

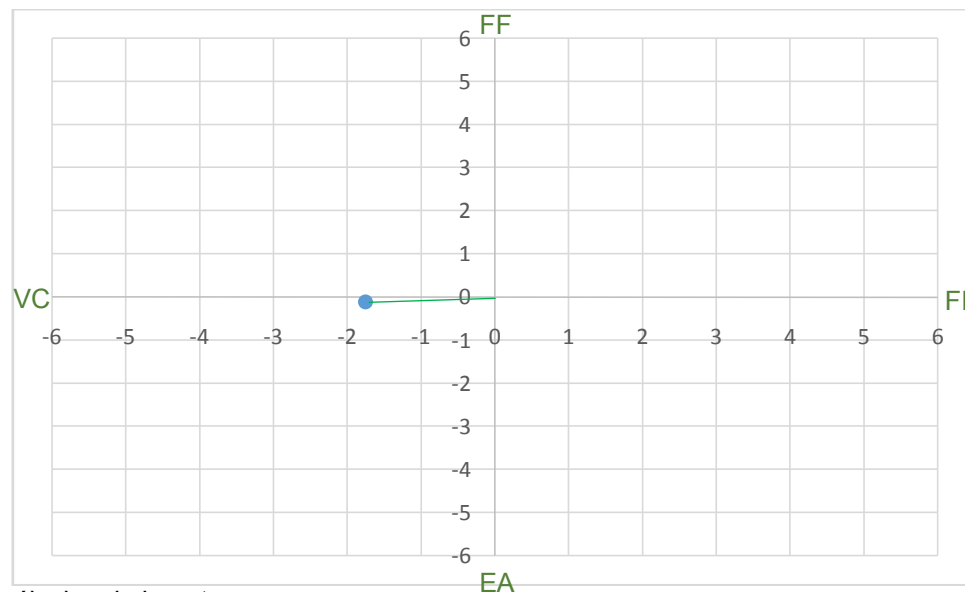
Cuadro 17. Matriz PEYEA

	Calif.
Fuerza Financiera (FF)	
Acceso a capital cuando lo requiere	4
Habilidad para competir con precios	3
Estabilidad de costos	3
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	2
Ingresos operacionales decrecientes	1
TOTAL	13
Promedio FF	2,60
Fuerza de la industria (FI)	
Pocas barreras de entrada al mercado	5
Baja amenaza de servicios sustitutos	4
Poder de negociación de los proveedores es bajo	3
Nivel de inversión requerido bajo	2
TOTAL	14
Promedio FI	3,5
Estabilidad del ambiente (EA)	
Crecimiento positivo de la economía	-3
Baja inflación	-3
Bajas tasas de interés	-2
Mayor confianza de los consumidores	-4
Ventajas del comercio electrónico	-5
Necesidades de planes de vivienda urbana	-1
Crecimiento urbano	-1
TOTAL	-19

Promedio EA	-2,71
Venta Competitiva (VC)	
Mayor experiencia en el mercado	-6
Empresas competidoras jóvenes	-5
Posicionamiento en el mercado	-6
Poca diferenciación del servicio	-4
TOTAL	-21
Promedio VC	-5,25
Vector direccional eje x (VC + FI)	-1,75
Vector direccional eje y (EA + FF)	-0,11

Fuente: cálculos de la autora

Gráfico 12. Posición de la organización.



Fuente: cálculos de la autora

De acuerdo con esta matriz y sus calificaciones para la inmobiliaria en estudio, se trata de una empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo. Se recomienda estrategias defensivas.

9.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INMOBILIARIA MULTIBIENES

Una vez desarrollado el diagnóstico estratégico en el cual se establecieron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para Inmobiliaria Multibienes, se necesita direccionar la empresa a través del diseño de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

9.4 MISIÓN

INMOBILIARIA MULTIBIENES fundamenta su razón de ser una empresa dedicada a la administración de propiedad raíz en el municipio de Roldanillo Valle, como también en la asesoría para la administración de inmuebles, prestándoles a nuestros clientes un servicio de calidad y confiabilidad para nuestros clientes.

9.5 VISIÓN

INMOBILIARIA MULTIBIENES, cuenta con un personal idóneo de alta calidad humana, capacitada para brindar confiabilidad, honestidad y profesionalismo acompañada de una gestión creativa, clara y transparente para el crecimiento y desarrollo de la empresa y nuestros clientes, para una mejor organización en la administración de bienes inmuebles y propiedad raíz en general.

9.6 VALORES

Honestidad: Trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Actitud de Liderazgo: Buscar el mejoramiento continuo, para constituirse en el mejor referente del desarrollo local y regional.

Trabajo en Equipo: Complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Competitividad: Ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

9.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base a las estrategias diseñadas a partir de los análisis externos e internos, se agrupan las mismas en tres (3) objetivos estratégicos.

Los objetivos del Plan Estratégico de la Inmobiliaria Multibienes son los siguientes:

1. Incrementar las ventas de la empresa: en 10% PRIMER AÑO;15% SEGUNDO AÑO;20% TERCER AÑO

- Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa ubicada en el sector comercial de la ciudad, para acceder a una mayor demanda.
- Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año.
- Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico.
- Capacitación a los empleados en servicios al cliente
- Realizar un seguimiento a los clientes de la empresa para su fidelización.
- Divulgar la imagen corporativa de la empresa asociada a la experiencia de la misma.
- Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa.
- Crear un manual de imagen corporativa para la empresa.
- Adecuar el local a la nueva imagen corporativa (merchandising)

2. Mejorar la rentabilidad de la empresa: en 8% PRIMER AÑO; 10% SEGUNDO AÑO; 12% TERCER AÑO

- Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios.
- Ampliar la base de datos de proveedores.
- Política de inventarios
- Ejercer liderazgo basados en la experiencia para fomentar la asociatividad y enfrentar la coyuntura de decrecimiento económico.
- Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente.
- Dotar a la empresa de software para el manejo de inventarios y base de datos de clientes.
- Capacitar a los directivos de la empresa en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.

3. *Crear estrategias de diferenciación*

- Elaborar estudios de marketing para identificar zonas potenciales para incorporar nuevos clientes.
- Llevar a cabo estrategias de divulgación de la imagen corporativa de la inmobiliaria.
- Diversificar los servicios de acuerdo a los cambios en las preferencias de los clientes.
- Crear una cultura organizacional de orientación al servicio al cliente.

10. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES

En el capítulo anterior se estableció el direccionamiento estratégico para Inmobiliaria Multibienes, en el cual se definieron la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los resultados del análisis interno y externo realizado en capítulos anteriores.

En el presente capítulo se realiza la proyección estratégica de la empresa, según áreas involucradas y proyectos estratégicos seleccionados.

10.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE INMOBILIARIA MULTIBIENES

Se determinó conformar cuatro proyectos estratégicos que buscan el logro de los objetivos estratégicos como son: el mejoramiento de la gestión de la empresa, la fidelización del cliente, el incremento de las ventas y el mejoramiento de la rentabilidad de la inmobiliaria.

A continuación se describen los cuatro proyectos estratégicos referidos según sus objetivos particulares:

10.1.1 Adecuación del local de Inmobiliaria Multibienes

El objetivo de la adecuación del local es brindar a los clientes una mejor experiencia en el momento de atender sus necesidades, brindarles comodidad y estimular demanda.

10.1.2 Optimizar el servicio al cliente

El objetivo de este proyecto es dotar a los empleados y personal de la empresa de las herramientas conceptuales y prácticas que permitan optimizar el servicio al cliente.

10.1.3 Fidelización del cliente

Este proyecto estratégico tiene como objetivo lograr que los clientes se fidelicen con la empresa Inmobiliaria Multibienes, en la cual encuentren la satisfacción a sus necesidades de acuerdo a lo que requieran y la eficiencia con que sea prestado el servicio.

10.1.4 Mejorar el servicio de mantenimiento de propiedades

El objetivo de este proyecto estratégico es contar con buenas relaciones con prestadores de servicios de mantenimiento de propiedades, de acuerdo a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, especialmente la conservación de los inmuebles en excelentes condiciones.

10.2 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES

Cada uno de los proyectos estratégicos seleccionados tiene una o varias áreas involucradas en la empresa Inmobiliaria Multibienes. Es necesario relacionar cada proyecto con las áreas y acciones requeridas para su ejecución.

Cuadro 18. Plan de Acción Estratégico para Inmobiliaria Multibienes.

PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	ÁREAS INVOLUCRADAS
ADECUACIÓN DEL LOCAL	Brindar a los clientes una mejor experiencia en el momento de atender sus necesidades, brindarles comodidad y estimular las compras en el punto de venta.	Presupuestar el mejoramiento físico del local. Mejorar las instalaciones físicas del local comercial. Utilizar los parámetros del manual de imagen corporativa para el mejoramiento del local. Implementar técnicas de merchandising.	Gerencia Área Financiera
OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Dotar a los empleados y personal de la empresa de las herramientas conceptuales y prácticas que permitan optimizar el servicio al cliente.	Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente Capacitación a los empleados en servicios al cliente Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa. Crear un manual de imagen corporativa para la empresa. Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico	Gerencia Área Financiera Empleados parte comercial

FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Lograr que los clientes se fidelicen con la empresa Inmobiliaria Multibienes, en la cual encuentren la satisfacción a sus necesidades de acuerdo a los productos que requieran y la eficiencia con que sea prestado el servicio.	Generar recordación en el cliente a través de la imagen corporativa de la empresa Dotar a la empresa de software para el manejo de base de datos de clientes Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año. Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente. Hacer seguimiento postventas	Área Comercial Área de comunicaciones
Mejorar el servicio de mantenimiento de propiedades	Contar con buenas relaciones con prestadores de servicios de mantenimiento de propiedades, de acuerdo a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, especialmente la conservación de los inmuebles en excelentes condiciones	Dotar a la empresa de software para el manejo de proveedores de servicios Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios en mantenimientos. Ampliar la base de datos de proveedores. Establecer una política de mejoramiento con base a las expectativas de los clientes.	Área de comunicaciones Gerencia

Fuente: construcción propia

11. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PARA INMOBILIARIA MULTIBIENES

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

11.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

A continuación, en los cuadros 19 al 22 se presenta el presupuesto de inversión asociado al Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes, considerando los distintos proyectos estratégicos, las acciones estratégicas señaladas en el Plan de Acción y relacionando los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, institucionales y financieros requeridos, así como el valor de la inversión necesaria para llevar a cabo dicho plan estratégico para la empresa en estudio.

El proyecto estratégico Adecuación del Local, tiene un costo de inversión requerido de 4.5 millones de pesos en el año 2014, que incluye la labor de elaboración del presupuesto del mejoramiento físico, la realización de la obra o adecuación locativa y la implementación de técnicas de merchandising. Para esto se requiere de diferentes recursos humanos, técnicos y financieros principalmente.

En los siguientes años solo se requiere el costo de implementación de técnicas de merchandising, como una asesoría profesional anual.

En el proyecto Optimizar el Servicio al Cliente, el costo del primer año es de 8.300.000 que incluye la labor del presupuesto anual del plan de capacitación, la propia capacitación de los empleados, la elaboración de una página Web para la empresa, la creación del manual de imagen corporativa y la actualización de equipos y tecnología. Los mayores costos se presentan en el año 2014, los años siguientes no requieren de grandes inversiones.

Para la Fidelización del Cliente de Inmobiliaria Multibienes, es necesario invertir en el año 2014 la suma de 6.500.000 de pesos, principalmente en la elaboración de avisos, bolsas y marca propia que están asociados al costo de implementación del manual de imagen corporativa para generar recordación en el cliente. Se requiere también la dotación de software para clientes y la realización de encuestas de satisfacción. Igualmente es necesario el seguimiento en postventas.

Finalmente, el proyecto Mejorar el servicio de mantenimiento de propiedades requiere inicialmente una inversión de 6.500.000 que está explicado en el incremento del presupuesto para mejoramientos adicionales, dependiendo de las expectativas de los clientes de Inmobiliaria Multibienes.

Cuadro 19.Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Adecuación Local

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION(\$)		
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015	2016
ADECUACIÓN DEL LOCAL	Presupuestar el mejoramiento físico del local.	Contador	Software Financiero		Sueldo de un mes del contador y costo de software	1.000.000		
	Mejorar las instalaciones físicas del local comercial.	Contratista, obreros			Presupuesto calculado	2.500.000		
	Utilizar los parámetros del manual de imagen corporativa para el mejoramiento del local.	Asesoría Diseñador Gráfico				-	-	-
	Implementar técnicas de merchandising.	Asesoría profesional			Costo asesoría	1.000.000	600.000	600.000
	Estudio de nuevo punto de venta	Asesoría profesional			Costo asesoría			
SUBTOTAL						4.500.000	600.000	600.000

Cuadro 20. Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Optimizar el servicio al cliente

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION(\$)		
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015	2016
OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Presupuestar anualmente un plan de capacitación para los empleados de la empresa, direccionados hacia el servicio al cliente	Contador, Gerente			Sueldo un mes contador y gerente	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Capacitación a los empleados en servicio al cliente	Asesorías profesionales		Cámara de Comercio, Sena	Presupuesto calculado	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Utilizar el internet como plataforma promocional de la empresa.	Asesoría Diseñador Gráfico Web	Página Web		Costo construcción Web	800.000		
	Crear un manual de imagen corporativa para la empresa.	Asesoría Diseñador Gráfico			Costo elaboración del manual	1.500.000		
	Actualizar los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico	Asesoría profesional	Software y Hardware		Costo equipos	2.500.000		
SUBTOTAL						8.300.000	3.500.000	3.500.000

Cuadro 21.Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Fidelización del cliente

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION(\$)		
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015	2016
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Generar recordación en el cliente a través de la imagen corporativa de la empresa		Elaboración de avisos, bolsas, marca propia		Costo implementación manual imagen corporativa	1.000.000	3.000.000	3.000.000
	Dotar a la empresa de software para el manejo de base de datos de clientes	Asesoría profesional	Software		Costo software	800.000		
	Diseñar promociones con descuentos de productos en distintas épocas del año.	Gerente			Sueldo de un mes del gerente	700.000		
	Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente.	Jefe comercial	Software para análisis de encuestas		Costo papelería, sueldo tres meses del jefe comercial	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Hacer seguimiento postventas	Jefe comercial			Sueldo tres meses del jefe comercial	1.800.000	1.800.000	1.800.000
SUBTOTAL						5.300.000	5.800.000	5.800.000

Cuadro 22.Presupuesto de inversión del Plan Estratégico de Inmobiliaria Multibienes. Mejoramiento servicio de mantenimiento de propiedades.

PROYECTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RECURSOS REQUERIDOS				VALOR DE LA INVERSION(\$)		
		Humanos	Técnicos / Tecnológicos	Institucionales	Financieros	2014	2015	2016
Mejorar el servicio de mantenimiento de propiedades	Dotar a la empresa de software para el manejo de proveedores de servicios	Asesoría profesional	Software		Costo software	800.000		
	Mejorar la negociación con proveedores para obtener descuentos y evitar incrementos de precios en mantenimientos.	Gerente			Sueldo de un mes del gerente	700.000		
	Ampliar la base de datos de proveedores.	Gerente				-	-	-
	Establecer una política de mejoramiento con base a las expectativas de los clientes	Gerente			Presupuesto de mejoras adicional	5.000.000	5.000.000	5.000.000
SUBTOTAL						6.500.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL PLAN ESTRATÉGICO						24.600.000	14.900.000	14.900.000

Fuente: cálculos propios

11.2 ANÁLISIS FINANCIERO (SITUACIÓN ACTUAL)

11.2.1 Proyección de ingresos operacionales sin plan de acción

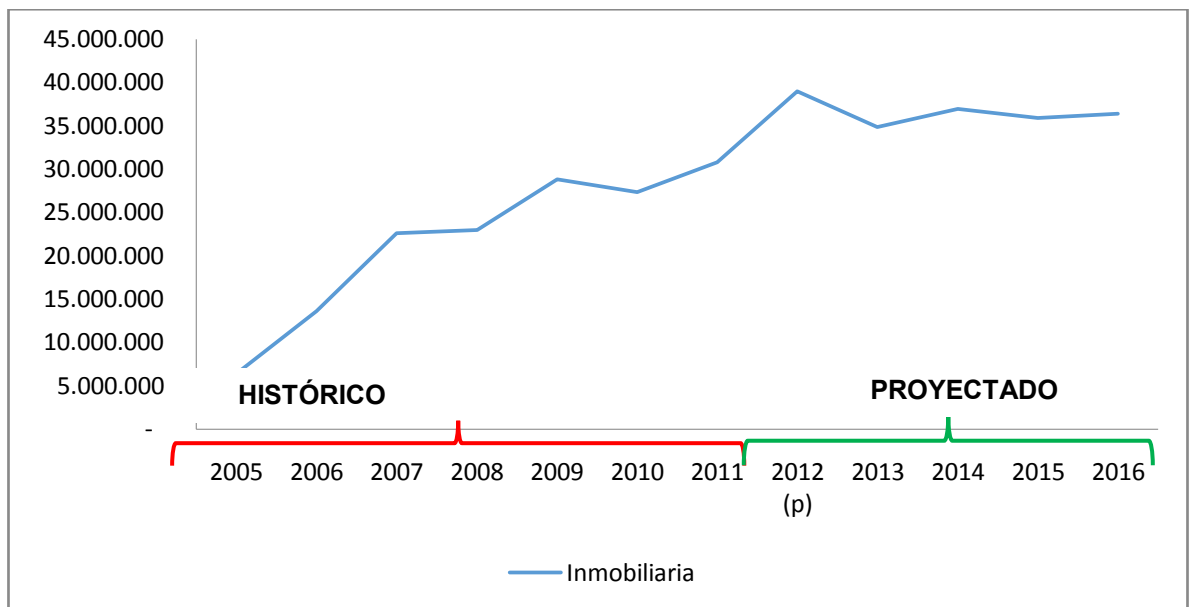
Para establecer la conveniencia de adoptar el plan de acción sugerido, a continuación se proyecta la situación de la empresa de acuerdo al comportamiento de sus cifras históricas, basados en los estados financieros proporcionados por la organización.

En el cuadro 23 se presentan los cálculos. Para estimar los valores de ingresos del año 2012 se utilizó el modelo de regresión lineal, estimando los parámetros de la ecuación. A partir de estos valores se proyectan los ingresos de dicho año.

Posteriormente, se toma como referencia para la estimación de los ingresos de los años 1 al 5 en el horizonte de proyección, el promedio de los últimos dos años correspondientes.

Según los cálculos, los ingresos operacionales estimados de la empresa, crecerán a una tasa del 4.1% promedio anual, según las condiciones actuales.

Gráfico 13. Proyección de ingresos operacionales. **Sin plan estratégico.**



Cuadro 23. Proyección de ingresos operacionales. **Sin plan estratégico.**

Proyección de Ingresos operacionales	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (p)	2013	2014	2015	2016
Inmobiliaria	6.420.927	13.656.538	22.612.254	23.000.000	28.823.529	27.366.021	30.780.506	39.000.000	34.890.253	36.945.126	35.917.690	36.431.408
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES								-	-	-	-	-
Tasa de crecimiento estimado								26,7%	-10,5%	5,9%	-2,8%	1,4%
Dato (X)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ecuaciones de regresión (y=mX+b)	m	b										
Inmobiliaria	4.000.000	7.000.000										

Fuente: cálculos de la autora

11.2.2 Proyección del flujo de caja neto sin plan de acción

Con base en la proyección de ingresos operacionales, se estiman los costos de operación, financiación e impuestos, tomando como referencia los estados financieros de la empresa y de acuerdo al peso relativo histórico de cada ítem respecto a los ingresos (ver cuadro 24).

Dada la poca dinámica de las ventas estimadas de la empresa, según los datos históricos de los estados financieros, la situación futura de la misma es negativa, dado que es probable que en un horizonte de cinco años, los flujos de efectivo sean negativos.

Cuadro 24. Proyección del flujo de caja. Sin plan estratégico.

FLUJO DE CAJA NETO						
<i>Miles de pesos</i>						
	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos						
Ingresos por concepto de ventas	30.780.506	39.000.000	34.890.253	36.945.126	35.917.690	36.431.408
Otros ingresos	1.122.858	1.422.701	1.272.779	1.347.740	1.310.260	1.329.000
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	31.903.364	40.422.701	36.163.032	38.292.867	37.227.949	37.760.408
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales						
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos	30.774.765	38.992.726	34.883.745	36.938.236	35.910.991	36.424.613
Costos de financiación	1.188.550	1.505.935	1.347.242	1.426.589	1.386.915	1.406.752
Pago préstamos						
Impuestos	113.589	143.922	128.756	136.339	132.547	134.443
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	32.076.904	40.642.583	36.359.743	38.501.163	37.430.453	37.965.808
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(173.540)	(219.882)	(196.711)	(208.296)	(202.504)	(205.400)
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(173.540)	(219.882)	(196.711)	(208.296)	(202.504)	(205.400)

Fuente: cálculos de la autora

11.3 EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PLAN DE ACCIÓN

A partir de los datos anteriores, es posible evaluar la situación financiera de la empresa hacia el futuro utilizando el flujo de efectivo neto calculado. Sin embargo, en primer lugar es necesario calcular el costo promedio ponderado del capital, dado que es el valor de referencia para estimar el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio costo.

11.3.1 Cálculo del costo promedio ponderado del capital

Para el cálculo del costo del capital se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo del capital } (R_f + B \times (R_m - R_f)) = C^*$$

Donde:

Tasa libre de riesgo (R_f)

Prima de mercado (MP)

Beta (B)

Cuadro 25. Parámetros para el cálculo del costo del capital

$R_f = \text{TB-30} + \text{Riesgo país}$	3,56%
$K_p = R_f + B(\text{beta}) \times (R_m - R_f)$	
<i>TB-30: Bonos del Tesoro</i>	<i>Riesgo país</i>
0,56%	3,00%
TB-30	0,56%
RP	3,00%
Prima de mercado (MP)	0,08

Es necesario calcular el Beta (β) que representa una medida de la variación de la rentabilidad de la empresa con respecto a la rentabilidad del mercado.

El beta total contiene el efecto de los riesgos operativos y financieros sistemáticos y se le denomina beta apalancado. El beta no apalancado mide el riesgo operativo, pero no tiene en cuenta el efecto sobre el riesgo financiero que genera un nivel de endeudamiento en el cálculo del costo de capital. Por ello, cuando se utilizan betas calculados por entidades especializadas, hay que tener en cuenta la siguiente relación entre el beta no apalancado, que mide el riesgo operativo y el beta apalancado que mide el riesgo total (operativo y financiero), para una estructura dada de capital.

Por lo tanto para el cálculo del Beta, se tiene la siguiente fórmula:

$$\beta = \beta_0 \left(1 + \frac{D}{E} \right)$$

Donde:

β_L	Beta apalancado
β_U	Beta desapalancado
t	Tasa de impuesto
D	Pasivo
P	Patrimonio

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, en el cuadro 26 se presenta el resumen del cálculo del Beta para la empresa en estudio.

Cuadro 26. Cálculo del Beta

		2010	2011	2012
BETA NO APALANCADO *		0,717	0,717	0,717
PASIVO/PATRIMONIO		1,53	1,58	1,71
PASIVO		1.226.364	1.425.632	1.658.236
PATRIMONIO		800.325	902.365	968.123
BETA APALANCADO		1,43	1,45	1,51
Beta apalancado promedio 2010-2012		1,47		

Fuente: Cálculo de la autora con base a estados financieros de la empresa.

Con los datos anteriores se procede a calcular el costo promedio ponderado del capital. En el cuadro 27 se presentan los resultados que tienen en cuenta la estructura financiera de la empresa y los riesgos asociados a la actividad.

Cuadro 27. Cálculo del costo promedio del capital.

Costo promedio ponderado del capital (CPPC)				
		2010	2011	2012
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,56%			
Prima de mercado (MP)	15,7%			
Beta (B)	1,47			
Costo del capital (Rf + B x(Rm-Rf) = C*	21,30%			
Patrimonio/activo		0,34	0,43	0,34
Pasivo/activo		0,66	0,57	0,66
(1- impuestos)		0,65	0,65	0,65
Costo del endeudamiento (Ci)		8,84%	10,86%	12,28%
CPPC = C*x (Pat/act)+Ci x (Pas/act) x (1-t)		7,65%	9,83%	8,32%
CPPC	8,60%			

Fuente: cálculos de la autora

11.3.2 Cálculo de la bondad financiera del proyecto sin plan estratégico

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

dónde:

FF_i = Flujo de Fondos del período i.

d = tasa de descuento.

i = período a descontar.

Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto

VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un “ranking” de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 6 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{E_i}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la

inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.

TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto

TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

Aplicando estos indicadores al flujo de caja neto calculado para la empresa, se estiman los parámetros VPN, TIR y B/C, los cuales son indicadores que muestran la bondad financiera del proyecto. Sin embargo, según el cuadro 28, para el caso específico de la empresa en estudio y las proyecciones realizadas, el proyecto no es viable, al arrojar un VPN menor que cero y una relación B/C inferior a 1.

Cuadro 28. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. **Sin plan estratégico.**

Costo del capital	8,60%	
VPN (Valor presente neto)	(986.963)	NO VIABLE
TIR	Indeterminada	NO VIABLE
Relación B/C		
Valor presente ingresos netos	167.071.955	
Valor presente egresos netos	167.980.753	
Relación B/C	0,99	NO VIABLE

Fuente: cálculos de la autora

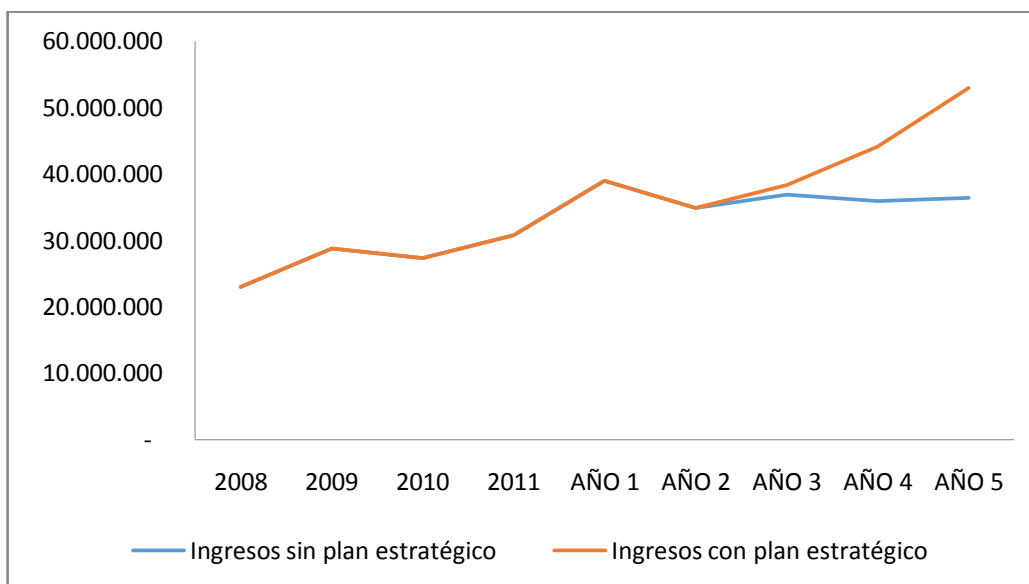
11.4 SITUACIÓN PROPUESTA CON PLAN ESTRATÉGICO

Lo anterior refuerza la necesidad de diseñar un plan estratégico para enfrentar la problemática de la empresa y generar ingresos en el futuro de tal forma que la misma se convierta en un negocio viable. A continuación se presenta la evaluación financiera del plan de acción diseñado.

11.4.1 Proyección de ingresos operacionales con plan de acción

En el cuadro 29 se presenta la proyección de los ingresos operacionales de la empresa, al adoptar el plan de acción propuesto. Se estima que las ventas deben crecer en 10%, 15% y 20% anualmente entre el 2014 y 2016, gracias a las estrategias diseñadas. En el gráfico 14 se compara la situación de los ingresos para la empresa, sin plan de acción y con plan estratégico.

Gráfico 14. Proyección de ingresos operacionales. Comparativo.



Fuente: cálculos de la autora

Cuadro 29. Proyección de las ventas de la empresa. **Con plan estratégico.**

	2008	2009	2010	2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmobiliaria	23.000.000	28.823.529	27.366.021	30.780.506	39.000.000	34.890.253	38.379.278	44.136.170	52.963.404
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	23.000.000	28.823.529	27.366.021	30.780.506	39.000.000	34.890.253	38.379.278	44.136.170	52.963.404
Crec. Estimado con plan estratégico							10%	15%	20%

Fuente: cálculos de la autora

11.4.2 Proyección del flujo de caja neto con plan estratégico

Para proyectar el flujo de caja neto, a partir de los ingresos operacionales estimados y los costos y gastos proyectados, teniendo en cuenta la inversión requerida en el plan de acción y los costos involucrados en aquellas actividades del área de mercadeo se requiere estimar inicialmente la inversión requerida.

Se estima que la inversión se compone de los gastos asociados al plan estratégico para los años 2014 a 2016. Igualmente, las estrategias implican un decrecimiento de los costos operacionales. En el cuadro 30, con todos los datos hasta aquí calculados, se proyecta el flujo de caja neto con plan estratégico.

Cuadro 30. Flujo de caja neto proyectado. **Con plan estratégico**

	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos						
Ingresos por concepto de ventas	30.780.506	39.000.000	34.890.253	38.379.278	44.136.170	52.963.404
Otros ingresos						
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	30.780.506	39.000.000	34.890.253	38.379.278	44.136.170	52.963.404
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales		-	-	24.600.000	14.900.000	14.900.000
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos	30.774.765	38.992.726	34.883.745	19.189.639	22.068.085	26.481.702
Costos de financiación	1.188.550	8.113	6.490	4.868	3.245	1.623
Pago préstamos	-	6.764	6.764	6.764	6.764	6.764
Impuestos	113.589	1.065.715	931.453	1.017.261	1.181.577	1.434.480
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	32.076.904	40.073.318	35.828.452	44.818.531	38.159.671	42.824.568
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(1.296.398)	(1.073.318)	(938.199)	(6.439.253)	5.976.499	10.138.836
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(1.296.398)	(1.073.318)	(938.199)	(6.439.253)	5.976.499	10.138.836

Fuente: cálculos de la autora

11.4.3 Cálculo de la bondad financiera del proyecto con plan de acción

En el cuadro 31 se calcula la bondad financiera del proyecto con plan de acción, dando como resultado la viabilidad según todos los indicadores estimados. El VPN es de 2.900.500 pesos, mientras que la TIR de 22.72% es superior al costo del capital estimado en 8.60%. La relación B/C también muestra la bondad del proyecto al ser superior a uno el resultado.

Cuadro 31. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. **Con plan de acción.**

Costo del capital	8,60%	
VPN (Valor presente neto)	2.900.500	VIABLE
TIR	22,72%	VIABLE
Relación B/C		
Valor presente ingresos netos	177.739.907	
Valor presente egresos netos	175.069.120	
Relación B/C	1,02	VIABLE

Fuente: cálculos de la autora

12. CONCLUSIONES

- Inmobiliaria Multibienes desarrolla su actividad productiva en un entorno en el cual se presentan una serie de oportunidades principalmente derivadas del factor tecnológico, económico y sociocultural.
- Las posibilidades que ofrece la tecnología con sus desarrollos y avances son muy importantes para la empresa porque le puede permitir ampliar sus mercados y la base de clientes. Por su parte, en el aspecto económico, el crecimiento del PIB, la baja inflación y tasas de interés son oportunidades para el desarrollo de la actividad productiva. Mientras que el aspecto sociocultural ofrece oportunidades en cuanto a la estructura del mercado de vivienda, la tenencia de propiedades, el crecimiento urbano que pueden ser aprovechados por la inmobiliaria.
- A pesar de esta situación de la empresa frente a su entorno externo, desde la perspectiva interna, Inmobiliaria Multibienes tiene mayores debilidades con relación a sus fortalezas, principalmente por el factor talento humano, gerencia y organización. Estas debilidades le obstaculizan hasta cierto punto aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno externo y frenan el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Debido a esto, el plan estratégico propuesto para la inmobiliaria consideró estas fuertes debilidades para que la empresa pueda corregir sus fallas y aprovechar las oportunidades del entorno externo.
- Los objetivos del plan propuesto son el incremento de las ventas, el mejoramiento de la rentabilidad y la creación de estrategias de diferenciación. De acuerdo al estudio realizado, el incremento de las ventas se logrará a partir del aprovechamiento de la localización de la empresa, la experiencia y posicionamiento en el mercado, la actualización de los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico, la capacitación de los empleados y la creación de una imagen corporativa que permita el desarrollo de estrategias de fidelización.
- Con relación al mejoramiento de la rentabilidad, se requieren estrategias direccionadas hacia la negociación con proveedores, una política de mejoramiento de los inmuebles basada en las necesidades y expectativas de los clientes, la capacitación en servicio al cliente y la dotación de tecnología para el manejo de proveedores de servicios de mantenimiento y bases de datos. Adicionalmente, la capacitación a los directivos es esencial en temas de planeación estratégica, gerencia y mercadeo.

- Respecto a la creación de estrategias de diferenciación, el plan estratégico propone principalmente como estrategia de largo plazo, la elaboración de estudios de marketing para identificar zonas potenciales para nuevos propietarios de viviendas que deseen alquilar. Es importante que la empresa en su ánimo de cambio y adaptación a las nuevas exigencias del mercado, considere la posibilidad de invertir en el largo plazo en una nueva oficina, en la cual pueda desarrollar de una mejor forma su actividad productiva.
- Derivado de este razonamiento, el plan estratégico que se propone para Inmobiliaria Multibienes, considera tres proyectos estratégicos: adecuación del local, optimización del servicio al cliente y fidelización del cliente, que indican la necesidad de percibir la empresa como una prestadora de servicios de arrendamiento direccionada especialmente al cliente o propietarios de los inmuebles, garantizando la conservación de los mismos y una administración adecuada.

13.RECOMENDACIONES

Para la implementación del Plan Estratégico y otros aspectos es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es necesario crear un grupo de trabajo al interior de la empresa para definir los actores que deben intervenir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El estudio permite identificar preliminarmente las áreas que deben liderar el proceso de implementación del plan, como el área comercial, proveedores de servicios de mantenimiento, comunicaciones y dirección.
- Se debe concretar un cronograma de actividades por parte de los directivos de Inmobiliaria Multibienes definiendo los programas que integran el plan estratégico, los actores involucrados en su ejecución y el costo de las actividades.
- Los resultados de la investigación deben servir como punto de partida para el logro de los objetivos planteados, por lo tanto, es importante que el documento se someta a la revisión por parte de los directivos de la empresa para intervenir en la creación de un entorno apropiado al interior de la misma, con el ánimo de que cada uno aporte al fortalecimiento del documento y se convierta en aporte real para Inmobiliaria Multibienes.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Carlos Iván. Tipos de ambiente y comportamiento de la empresa. En: Entorno organizacional. Universidad del Valle. Cali 1998.

ANDREWS, Kenneth. El concepto de Estrategia Corporativa. Homewood, IL: Irwin, 1971

ARIAS, Fernando. Capacitación para la Excelencia. Editorial Argos. México. 1988.

CARRASCO ROSA, Ana : "La sociedad de consumo: origen y características" en Contribuciones a la Economía, enero 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

CHANDLER , Alfred. Estrategia y Estructura. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CORTES, Sonia Patricia. Efectos de la reelección presidencial en el sistema político colombiano. Agosto de 2006.
<http://viei.usta.edu.co/articulos/edi3/efectosdelareeleccionpresidencial.pdf>

DESS, Gregory G., y LUMPKIN G.T. Dirección estratégica. Creando Ventajas competitivas. McGraw-Hill, España, 2003

DNP (Departamento Nacional de Planeación). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento regional Valle del Cauca. Bogotá, 2006

DRUCKER, Peter. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. El Ateneo. 1978. Citado por ZAPATA (2001)

FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

GUILTINAN, Joseph. PAUL, Gordon. MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Mc.Graw Hill. Bogotá. 1998. p. 161 Citado por: ZAPATA (2001)

GUZMAN NOGALES, Arcadio José. El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno Organizacional. Universidad del Valle. Cali, 1998.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ª ed., 1996.

INFOLATAM. “La crisis entre Venezuela, Ecuador y Colombia pone en riesgo 8.000 millones de dólares”. Bogotá, marzo de 2008. Artículo en internet: http://www.infolatam.com/entrada/la_crisis_entre_venezuela_ecuador_y_colo-7323.html

KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20. Citado por Fernández del Hoyo (2006)

KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México. Prentice Hall. 1986.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Ediciones Granica S.A.

MEDELLÍN TORRES, Pedro. Gobernabilidad y Globalización en América Latina. Citado por CORTES (2006).

MONTOYA, Iván y MONTOYA, Alexandra. Visitando a Mintzberg. En: Revista EAN. No. 53 Enero – Abril de 2005.

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. En: www.marketing-xxi.com

OHMAE, Kenichi, The Mind of the Strategist. Harmondsworth: PenguinBooks, 1983

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA • MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Política de Defensa y Seguridad Democrática. Colombia, 2003

PRIDE, William. FERRELL O. C. Marketing, Conceptos y Estrategias. 9ª Edición. McGraw Hill. México. 1997. p.19. Citado por ZAPATA (2001)

SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

SERNA GOMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA. Ed 3R editores, octava edición, 2003.

STANTON, William. FURTELL, Charles. Fundamentos de mercadotecnia. 10ª Edición. Mc Graw-Hill. México. 1996.

VELA, C., “La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”, Revista ICADE, N° 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143. Citado por: Fernández del Hoyo, A.. (2006) El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/>

ZAPATA GUERRERO, Édgar Enrique La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios de Boyacá, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2001