

Formulación del plan estratégico para la empresa Naranjo Chicué Inmobiliaria y
Constructora S.A.S. Cali 2019-2022

Jeneyra Isabel Agreda Chicue

Código: 1329484

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali.

2019.

Formulación del direccionamiento estratégico para la empresa Naranjo Chicué Inmobiliaria
y Constructora S.A.S. Cali 2019-2022

Jeneyra Isabel Agreda Chicue

Código: 1329484

Proyecto de grado para optar por el título de Administradora de Empresas

Directora

Pr. Laura Salas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali.

2019.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a mi papá Dios que me ha dado la vida, la salud y la inteligencia por el cual puedo obtener este logro. Gracias Dios! Gracias a mis padres por su esfuerzo y dedicación al educarme desde que era una niña, gracias por cada sacrificio y por guiarme a ser cada día mejor persona. También agradezco a Fernando, mi compañero de vida, quien me enseñó a ser arriesgada y lanzarme en este proyecto, también por motivarme cada día y ser mi apoyo incondicional. Agradezco a la Inmobiliaria y constructora Naranjo Chicué por compartir su información, experiencias y tiempo valioso.

Gracias a mi asesora de tesis por compartirme su conocimiento y experiencia, por su paciencia y excelente asesoría. Agradezco a mi gran amigo Jhon por su motivación y buenos consejos durante toda la carrera. Gracias a cada uno de los docentes participantes de toda mi carrera, quienes aportaron en mí valiosos conocimientos y experiencias para formarme como profesional.

Gracias a la Universidad del Valle por haberme dado el privilegio de formarme en esta prestigiosa institución como una profesional.

Gracias a Dios, a la vida, a mis padres, hermanos, a mi amor, familiares, docentes, amig@s compañer@s que directa o indirectamente fueron participantes de este logro.

Mil gracias a todos!!!

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis amados padres Olga y Armando, quienes con su gran ejemplo, esfuerzo y dedicación me formaron como una mujer integral llena de amor, valores y conocimiento. Doy gracias a Dios por darme los mejores padres del mundo. Gracias papito y mamita por enseñarme a ser perseverante y que los sueños si se pueden cumplir con esfuerzo y dedicación. Los amo con mi corazón.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	11
1. Presentación del problema	13
1.1 Formulación de la pregunta de investigación	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo General.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificación	17
1.4.1. Tipo de Estudio	18
1.4.2 Enfoque.....	18
1.4.3 Técnicas de recolección de información	18
1.4.4 Fases	19
2 Marco teórico	20
2.1 Direccionamiento Estratégico.....	20
2.1.1 Análisis Interno.....	29
2.1.2 Ventaja Comparativa	30
2.1.3 Ventaja Competitiva	31
2.1.4 Análisis Externo	31
2.1.5 Estrategias y tipos de estrategias	36
3 Análisis externo, Análisis de Entorno	39
3.1 Análisis de los entornos	39
3.4.1 Entorno Económico	39
3.4.2 Entorno Demográfico	44

3.4.3	Entorno político	47
3.4.4	Entorno Social y cultural	49
3.4.5	Entorno tecnológico.....	51
3.4.6	Entorno Legal	52
3.4.7	Entorno ambiental.....	59
3.5	Sector Vivienda.....	60
3.6	Fuerzas de Porter: Análisis del sector	65
3.7	Análisis interno	69
3.7.1	Contexto de la empresa.....	69
3.7.2	Planeación.....	70
3.7.3	Misión.....	71
3.7.4	Visión.....	71
3.7.5	Organización.....	72
3.7.6	Dirección	73
3.7.7	Cultura Organizacional.....	74
3.7.8	Gestión y situación contable y financiera.....	74
3.7.9	Gestión Comercial	75
3.7.10	Procesos	78
3.7.11	Gestión Humana	82
4	Formulación de la orientación estratégica.....	85
4.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E)	85
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)	86
4.3	Estrategia general.....	87
4.4	Matriz DOFA	89
4.4.1	Formulación de Estrategias según DOFA	91

4.5	Agrupación de estrategias según Balance Scorecard.....	92
4.6	Mapa estratégico	94
5	Cuadro de mando-plan de acción.....	95
5.1	Estrategias de la dimensión financiera.....	95
5.2	Estrategias Dimensión Comercial.....	96
5.3	Estrategias Dimensión procesos internos.....	99
5.4	Estrategias dimensión aprendizaje y crecimiento gestión humana.....	101
5.5	Plan de acción por dimensiones.....	103
5.6	Propuesta principios organizacionales.....	108
6.	Conclusiones	109
7.	Referencias bibliográficas	111
	Anexos	116

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Elementos para considerar para formular la visión	28
Tabla 2. Elementos para considerar en el análisis externo	34
Tabla 3. Tipos de Estrategias.....	38
Tabla 4. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.	39
Tabla 5. Tasa de inflación para Colombia. Entre 2002 a 2015.	41
Tabla 6. Tasa de Ocupación. Entre 2010 a 2017.	43
Tabla 7. Variables del entorno económico	44
Tabla 8. Habitantes de Cali según género	45
Tabla 9. Distribución de la población según su estratificación. 2015.	46
Tabla 10. Indicador de pobreza en Cali.....	47
Tabla 11. Variables del entorno demográfico	47
Tabla 12. Variables del entorno demográfico	49
Tabla 13. Variables del entorno cultural	51
Tabla 14. Variables del entorno tecnológico	52
Tabla 15. Variables del entorno legal.....	58
Tabla 16. Variables del entorno ambiental.....	60
Tabla 17. Segmentación de compra según estratos socioeconómicos.....	62
Tabla 18. Cantidad de viviendas en Cali. 2010 a 2016.	64
Tabla 19. Variables del sector vivienda.....	64
Tabla 20. Inmobiliarias Cali.	66
Tabla 21. Matriz Perfil Competitivo Sector Inmobiliario	68
Tabla 22. Elementos abordados en la misión	72
Tabla 23. Variable asociadas a la organización.....	73
Tabla 24. Variable asociadas a la dirección	74
Tabla 25. Variable asociadas a la cultura organizacional.....	74
Tabla 26. Variable asociadas a la gestión contable y financiero	75
Tabla 27. Variable asociadas a la gestión comercial	78
Tabla 28. Variable asociadas a los procesos.....	81

Tabla 29. Variable asociadas a la gestión humana	84
Tabla 30. Matriz M. E.F.E.....	85
Tabla 31. Matriz M.E.F.I.....	87
Tabla 32. Matriz DOFA.....	90
Tabla 33. Estrategias según dimensiones	93
Tabla 34. Plan de acción dimensión financiera	103
Tabla 35. Plan de acción dimensión de clientes	104
Tabla 36. Plan de acción dimensión procesos internos	106
Tabla 37. Plan acción gestión humana	107

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de planeación estratégica.	23
Figura 2. Elementos del Macro ambiente o Macro entorno.	33
Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	35
Figura 4. Crecimiento del PIB. 2002 a 2017.	40
Figura 5. Tasa de ocupación. 2002 a 2017.	43
Figura 6. Crecimiento de la población en la ciudad de Cali hasta 2016.....	45
Figura 7. Habitantes de Cali según género	45
Figura 8. Bosquejo de impactos generados por la migración a las grandes ciudades	50
Figura 9. Ordenamiento jurídico para la gestión de residuos sólidos en Colombia	59
Figura 10. Demanda de vivienda en Cali y municipios de influencia.	63
Figura 11. Organigrama Naranjo Chicué Inmobiliaria y Constructora S.A.S.....	73
Figura 12. Síntesis Matriz Interna y Externa.....	88
Figura 13. Síntesis Matriz Interna y Externa Constructora Inmobiliaria Naranjo Chicué ..	88
Figura 14. Mapa Estratégico para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué	94

Introducción

La Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué surge de un emprendimiento que logra en su primer año de funcionamiento ha ido consolidando su base de clientes, especialmente en las actividades de compra y venta de inmuebles, sin embargo, el objetivo es lograr profundizar en otras actividades como el alquiler y la construcción, así mismo, lograr la expansión en el mercado de Cali, en el corto plazo y otras ciudades del país en los próximos años. Razón por la cual la planeación se convierte en una necesidad para alcanza el éxito y poder responder a las condiciones del entorno y el sector.

El objetivo del presente proyecto es formular el direccionamiento estratégico para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué para los años 2019 a 2022. Para lo cual se realizó un diagnóstico a nivel externo e interno para identificar las variables que inciden sus operaciones productivas y comerciales que lleven a la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con base en dicho diagnóstico se procedió a proponer los principios estratégicos como misión, visión, objetivo organizaciones, así como estrategias enfocadas en su formalización, consolidación y desempeño en el mercado. Finalmente se estableció el plan de acción que permita acoger la orientación estrategia propuesta, facilitando el seguimiento y la toma de medidas correctivas.

Respecto a la metodología se recurrió a un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo, gracias a este se abordó el diagnóstico de los entornos de la empresa, el sector donde se ubica, la situación interna y posteriormente las estrategias formuladas y el plan de acción. Se recurrió a técnicas como la entrevista aplicada a la gerencia y subgerencia de la empresa, para identificar distintos elementos del proceso administrativo, así mismo se utilizó la recopilación documental para abordar las fuentes que agrupan datos del entorno, sector y mercado.

En la primer parte del documento se presentan los aspectos asociados a la investigación como la presentación del problema, objetivos, justificación, elementos que delimitan el alcance del trabajo y permiten argumentar la necesidad de realizarlo. En la segunda parte se presenta la fundamentación teórica donde se aborda lo concerniente a la planeación estratégica y los

diferentes aspectos que se deben considerar. En la tercera parte se presenta el análisis de los entornos y el sector, donde se identifican las variables que inciden en las operaciones de la empresa, así mismo se presenta el diagnóstico interno abordando distintos elementos del proceso administrativo, tanto lo externo como interno se resumen con las matrices M. E.F.E y M. E. F. I, que posteriormente permiten generar la matriz DOFA de donde derivan las estrategias. En la cuarta parte se presenta la formulación estrategia, para lo cual se tomó de referencia las estrategias cruzadas de la matriz DOFA que se organizaron siguiendo las dimensiones del mapa estratégico. Finalmente se presenta el plan de acción donde se especifican elementos que permitirán a la gerencia de la empresa realizar su ejecución.

1. Presentación del problema

Las condiciones del mercado y de la economía suponen un panorama incierto donde existen riesgos que comprometen la rentabilidad del negocio, sin embargo también se evidencian oportunidades para el emprendimiento y fortalecer la posición o participación. Para hacer frente a dichas contingencias del entorno y las capacidades internas se requiere de una planeación que aborde lo externo e interno y con esto se genere una hoja de ruta para alcanzar unos objetivos en beneficio de la empresa, de los inversionistas, empleados y demás interesados. La planeación estratégica como indica Minzberg (2013) debe nacer del análisis externo e interno para abordar las variables o factores que inciden en las operaciones comerciales y productivas, lo cual permite tener una visión global del negocio tanto en el corto como a mediano plazo. Por su parte, Bernal y Sierra (2012) plantea que para llegar a la planeación estratégica se debe considerar los aspectos que están implícitos en el sector para responder a la competencia directa, sustitutos e incluso al poder de negociación de proveedores y compradores, por ende cada estrategia debe considerar un enfoque defensivo y a la vez ofensivo según la estructura del sector. Según David (2013) cada empresa está inmersa en un sector y contexto la planeación estratégica le permite ajustarse por medio de estrategias globales u organizacionales, así como por línea de negocio o áreas funcionales.

Considerando lo anterior la planeación estratégica se convierte en una valiosa herramienta para que se haga frente al panorama competitivo y cambiante que suponen los mercados, en especial en Colombia donde se evidencia un crecimiento sostenido que atrae a inversionistas, emprendedores y competidores extranjeros.

La Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué nació en la ciudad de Cali como un emprendimiento que se ha ido consolidando como un negocio exitoso por la rentabilidad que puede ofrecer la comercialización de bienes inmuebles, sin embargo se debe considerar que es una actividad altamente competitiva, dado que existen inmobiliarias consolidadas en el mercado, con capacidad financiera, con experiencia y posicionamiento de su marca. Ante este panorama es importante considerar los riesgos y tomar acciones que permitan superar la coyuntura de cada momento.

Al revisar sector de la vivienda en el contexto de Colombia se evidencia un panorama altamente competitivo, la ejecución de políticas públicas para impulsar la vivienda de interés social y desarrollo de la construcción ha incidido en la oferta y la demanda. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2018) aspectos como el área total licenciada para edificaciones presenta variaciones significativas en los primeros meses de 2018 se registró un incremento anual de 5,2% en mayo, respecto a lo que se registró en el mismo mes del 2017, cuando reportó una caída de un 22,4%, lo anterior es indicador que refleja como varían los aspectos vinculados a la construcción de vivienda, lo que se convierte en un tema a incluir dentro de los planes de las empresas que pertenecen o se ven afectadas por la dinámica del sector. De igual manera, aspectos como el acceso a servicios financieros se debe considerar en la demanda de vivienda, en Colombia para el año 2017 el 79,9% de los adultos tuviera algún producto financiero, el 41,1% de la cartera estuvo en cabeza de los hogares a través de los préstamos de consumo y de vivienda, lo cual ha sido un aspecto positivo que facilita adquirir vivienda en especial de interés social o prioritario (Camacol, 2018). Lo que significa que el sector es muy atractivo lo que conlleva a tener una alta competitividad.

Una de las características relevantes de la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué es que tiene poco tiempo de presencia en el mercado, lo que significa una falta de experiencia y capacidades, de manera que no cuenta con suficiente oferta de inmuebles para satisfacer las necesidades del mercado, también presenta escasez de personal capacitado en ventas, a esto se suma la carencia de procesos estandarizados y manual de funciones en los diferentes cargos. La empresa no presenta un orden en sus finanzas a causa de no realizar presupuestos, control de gastos y al no existir una contabilidad formal, es así como la empresa fácilmente toma decisiones equivocadas o puede incurrir en algún tipo de falta tributaria lo que afectaría su capital y la reputación de la empresa.

En cuanto al sector comercial esta carece de metas y de estrategias de ventas que desarrollen la eficiencia en las de ventas lo cual conlleva a facturar ingresos reducidos. Además de estas debilidades la empresa presenta otras falencias en la publicidad, capacitaciones para el personal de la empresa, gestión comercial y otros. Esto representa la situación actual de la

empresa la cual nunca se ha realizado un análisis interno en el cual se definan las fortalezas y debilidades existentes para tomar medidas al respecto.

La empresa actualmente no cuenta con estrategias ni ningún tipo de planeación por lo cual existen muchas debilidades y riesgos que pueden inducir al fracaso o perder participación en el mercado ante competidores más fuertes y mejor posicionados, lo cual tiene en riesgo la inversión de los creadores de la Constructora Inmobiliaria Naranjo Chicué.

La empresa no cuenta con la capacidad para hacer frente al entorno y al sector en que se desenvuelve ya que desconoce aspectos como la incidencia que tiene la demanda de vivienda tanto para la venta como para el alquiler, información que la Constructora Inmobiliaria Naranjo Chicué en la actualidad no tiene, por tanto dificulta la toma de decisiones acertadas.

Al ignorar el funcionamiento del macroentorno la empresa no puede ajustar cambios pertinentes a nivel interno para reducir las debilidades y potencializar las fortalezas, por lo cual existe una carencia en la eficiencia y la competitividad.

En este sentido el contexto de la Constructora Naranjo Chicué en el momento no tiene en cuenta la situación externa e interna por lo cual no tiene definida las estrategias que le permitan ser más competitiva, tener una ruta para aminorar los riesgos implícitos en su operación, así como aumentar la probabilidad del éxito comercial, obtener mayor rentabilidad en cada una de sus operaciones. Lo que hace que la planeación estratégica sea un elemento de análisis. Nunca se ha realizado este tipo de investigación por lo que hay carencia en esta temática.

1.1 Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo debe ser el plan estratégico para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué para los años 2019 a 2022?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué para los años 2019 a 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar a nivel externo e interno la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué para identificar las variables que inciden sus operaciones productivas y comerciales que lleven a la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Diseñar para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué los principios estratégicos como misión, visión, objetivo organizaciones, así como estrategias enfocadas en su formalización, consolidación y desempeño en el mercado.
- Establecer un plan de acción que permita a la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué acoger la orientación estrategia propuesta, facilitando el seguimiento y la toma de medidas correctivas.

1.3 Justificación

El funcionamiento de las empresas trae riesgo en todas sus etapas desde el nacimiento, consolidación y maduración, la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué se encuentra en su desarrollo, nació de un emprendimiento y se proyecta como un negocio rentable, sin embargo para aminorar cualquier posible riesgo es necesario planificar sus desarrollo, lo cual lleva a la necesidad de contar con un plan estratégico que sirva de referencia, marcando un rumbo para la gerencia, a la vez dotándola de lineamientos para la toma de decisiones, la organización de sus recursos y motivar al personal en función de lograr unas metas organizacionales.

La planeación estrategia permite analizar la situación interna de la empresa y con ello evidenciar fortalezas y debilidades, aspectos que son relevantes porque inciden directamente en el desempeño económico y comercial (David, 2013). En este sentido se deben formular estrategias que aminoren las debilidades y permitan superarlas de manera progresiva, lo cual deberá incidir en la eficiencia, en la capacidad de respuesta ante las peticiones de los diferentes clientes.

Desde la planeación estrategia se puede aportar para que la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué pueda hacer frente a las condiciones cambiantes, del entorno y sobre todo de un sector de la vivienda que está en constante transformación, la cual cuenta con un marco legal altamente regulado por leyes, decretos y resoluciones . Con el desarrollo de un plan la organización hacer frente a las contingencias del entorno y al sector. Gracias a un plan construido con un análisis objetivo del entorno y la situación interna, se pueden formular estrategias efectivas que permitan cumplir los objetivos misionales, sin perder de vista la sostenibilidad financiera y las exigencias de compradores de vivienda.

En cuanto a lo académico este trabajo permite contextualizar como la planeación estrategia aporta al desarrollo de la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué la cual nació de un emprendimiento y progresivamente ha ido creciéndose y consolidándose en el mercado de Cali. Con las estrategias formuladas se aporta a que la empresa crezca de manera sostenida, generando puestos de trabajo, rentabilidad para sus propietarios, además de generar una

propuesta de valor diferenciadora para el sector generando con ello bienestar para los clientes.

1.4 Metodología

1.4.1. Tipo de Estudio

Este trabajo corresponde a un estudio descriptivo mediante el cual se logró el diagnóstico externo e interno, posterior a ello se elaboraron las estrategias y finalmente el plan de acción. Con el análisis externo de idéntico el comportamiento de las variables que inciden en el desempeño de la empresa Constructora e Inmobiliaria, así mismo, se describió la dinámica del sector según las fuerzas competitivas. A nivel interno se describió la situación particular de la empresa, su proceso administrativo, estructura organizacional y planeación.

1.4.2 Enfoque

En este trabajo se tuvo un enfoque cualitativo, aunque se utilizó algunas cifras para representar el comportamiento del sector y de la economía estas solo se usaron con fines descriptivos.

1.4.3 Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó dos técnicas principalmente, por un lado la recopilación documental para el análisis del entorno, sector y en sí para identificar aspectos relacionados con las operaciones de la empresa cómo la legislación. Por otro lado, se utilizó la entrevista aplicada a la gerencia y subgerencia e la empresa para conocer aspectos internos del funcionamiento, de la estructura organizacional, de los objetivos y planes que se tienen o al menos se han propuesto.

- Entrevista semiestructurada. Esta se aplicó al Gerente general y subgerente. Se encuentra en el Anexo A. Para conocer la gestión comercial y específicamente lo relacionado con ventas se entrevistó a los vendedores para lo cual se utilizó el cuestionario del Anexo B.
- Revisión documental: Entre las fuentes consultadas figuran el Banco de la República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Camacol, Alcaldía de Cali, Departamento Nacional de Planeación, entre otras.

1.4.4 Fases

Las fases que se plantearon para la formulación estrategia se organizaron en función de los objetivos específicos:

Fase I. En esta se realizó el análisis externo e interno de la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué para identificar las variables que inciden sus operaciones productivas y comerciales que lleven a la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de los entornos de la organización
- Analizar el sector al que pertenece la empresa.
- Analizar los competidores en Cali
- Identificar las tendencias del mercado
- Establecer la situación interna de la organización
- Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
- Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- Identificar la Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (Matriz DOFA)
- Generar las estrategias a través de la matriz DOFA Cruzada.

Fase II. Con base en los resultados de la fase I se propone para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué los principios estratégicos como misión, visión, objetivo organizaciones, así como estrategias enfocadas en su formalización, consolidación y desempeño en el mercado. Para esto se realizaron las siguientes actividades:

- Establecer estrategias según la DOFA: estrategias FO, FA, DO, DA.
- Organizar estrategias según dimensiones del mapa estratégico
- Establecer objetivos estratégico.

Fase III. Con base en la fase II, se procedió a establecer un plan de acción que permita a la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué acoger la orientación estrategia propuesta, facilitando el seguimiento y la toma de medidas correctivas. Para esto se realizaron las siguientes actividades:

- Definir plan de acción
- Definir indicador, responsable y actividad de control
- Definir recursos: tiempo y dinero.

2 Marco teórico

2.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es clave en el éxito de una empresa porque le indica hacia donde ir y cómo hacerlo, en palabras sencillas esta clase de orientación permite establecer una ruta de trabajo para que se coordinen esfuerzos orientados hacia unos objetivos claros que además de promover aspectos puntuales como el desempeño económico, generen alternativas de desarrollo para buscar oportunidades que surgen del mercado y sector donde se ubica una empresa.

De acuerdo con Ansoff (1979) el direccionamiento estratégico, es una postura que se asumen, la cual establecer unos principios normativos y define un trabajo orientado hacia unos objetivos. Como proceso este direccionamiento nace de una un análisis de información externa e interna de la empresa u organización, donde se describen los elementos que inciden en las estrategias que se buscan desarrollar.

El direccionamiento se entiende que está ligado a la planeación estratégica, la cual a su vez está ligada al ciclo administrativo, teniendo una visión amplia de una organización tanto a nivel interno como externo. Entendida la planeación como proceso que esta define objetivos, estrategias, tácticas y plan de acción para la consecución, es decir que a la vez que establece un destino también indica la ruta que se debe realizar para llegar a este escenario.

De acuerdo con Minzbertg (2013) para llevar a cabo el direccionamiento estratégico en una compañía, es necesario en primer lugar realizar un diagnóstico de la empresa en todas las áreas, puesto que de esta forma se logran identificar las fortalezas y debilidades en todas las áreas de la empresa. De la misma forma, es necesario realizar un diagnóstico de la empresa frente a su entorno, para poder hallar las oportunidades y amenazas, esto es lo que para el autor se conoce como: un “diagnóstico desde un enfoque global”, el cual se constituye como una herramienta esencial para la formulación de estrategias que permitan el afrontamiento de situaciones negativas o bien, para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

Mintzberg (1997) define la estrategia como una orientación de la empresa hacia la definición de las metas, como alcanzarlas y que políticas adoptar para llegar a alcanzar los objetivos, es el “como” de la planeación. Las estrategias son aplicables a cualquier área y deben tener una congruencia entre todas para construir una estrategia global para la consecución de los logros propuestos, es así es como llegar a la toma de decisiones estratégicas que permite dar continuidad a los lineamientos planteados por la planeación, la cual es una herramienta para la toma de decisiones de la compañía en cualquier área, contexto o eventualidad.

La planeación como tal es una parte clave del ciclo administrativo; control, dirección, planeación y organización, sin embargo cuando se aborda el tema estratégico se va más allá se incluye una visión amplia e integradora de la organización, es por ello que siempre se aborde un análisis externo, interno, de los cuales surgen las variables que se integran en las estrategias. La planeación es uno de los componentes más extensos de los procesos administrativos, según Bernal y Sierra (2012) se enfoca tanto en lo externo como interno, lo cual requiere revisar el panorama del entorno como la situación interna. Lo principal que la empresa debe hacer es reconocer que tipo de planeación realiza, se encuentra por ejemplo, la tradicional, estratégica y prospectiva. De igual manera se puede realizar planeación en diversos niveles como a nivel corporativo, funcional y/u operativo.

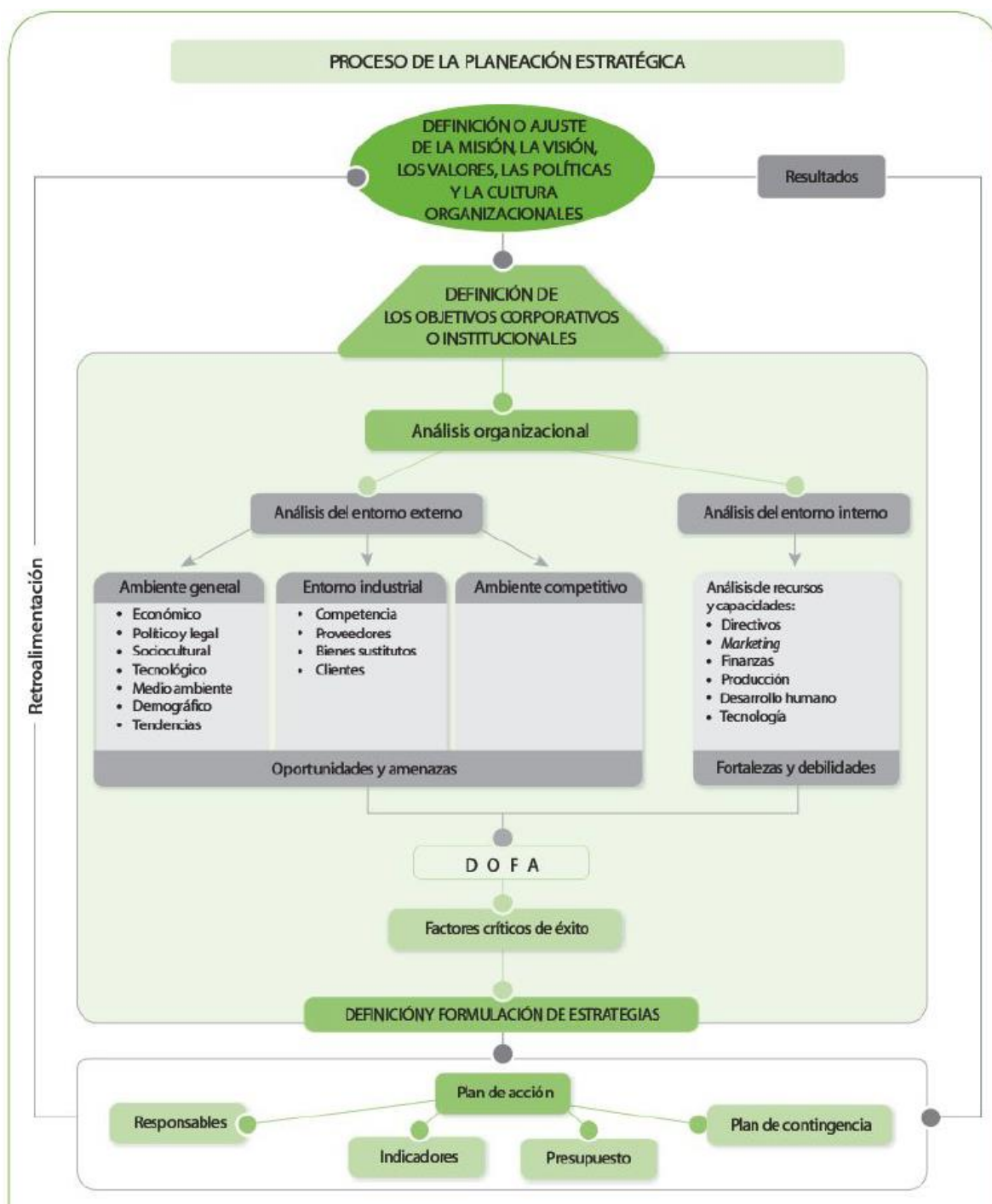
De acuerdo con Bernal y Sierra (2012) existen diferentes herramientas para lograr una planeación estratégica, lo cual inicia con una fase filosófica, donde se abordan elementos como: misión, visión, valores y cultura organizacional, políticas, posteriormente se llega a una fase analítica, donde establece objetivos estratégicos, y se hace un análisis organizacional, posterior a ello se hace una matriz DOFA y factores clave de éxito, se prosigue con la definición y formulación de estrategias. Luego se tiene la fase operativa, en la cual se incluye un plan de acción, un presupuesto y la implementación del plan.

En el modelo de Bernal y Sierra (2012) como se presenta en la siguiente figura, plantea que para llegar a la planeación estratégica se debe considerar los aspectos externos e internos de la organización. En el análisis del entorno se plantea abordar el ambiente general, donde se

incluyen elementos como: entorno económico, político y legal, sociocultural, tecnológico, ambiental, demográfico, sin embargo, en cada empresa existen entornos que inciden más o con menor intensidad, así mismo, se debe considerar el análisis del entorno al cual pertenece la empresa, para lo cual diversos autores recomiendan utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de compradores, de proveedores, de sustitutos, amenaza de nuevos competidores y dinamismos de los competidores actuales.

Como lo plantea Bernal y Sierra (2012) el proceso de planeación estratégica inicia con la orientación estratégica donde se define la visión, misión, valores, objetivos, políticas. Posterior a ello sigue el análisis organizacional donde se incluye el análisis externo donde se extrae las amenazas y oportunidades, igualmente del análisis del entorno interno, la empresa podrá extraer las debilidades y fortalezas que son insumo para la construcción de la matriz DOFA y posteriormente la formulación de estrategias.

Figura 1. Esquema de planeación estratégica.



Fuente. Bernal y Sierra. (2008 p.69).

En la planeación la matriz DOFA resulta clave porque en ella se cruzan las variables derivadas del análisis externo e interno. De acuerdo con Amaya (2005) se puede hacer uso de distintas matrices que facilitan identificar las variables que cada análisis, entre estas:

- Los análisis internos (PCI)
- Un análisis del entorno (POAM)
- Un análisis de perfil competitivo (PC)

Según con Amaya (2005) se deben establecer unos factores claves de éxito (FCE) para identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, los cuales son llevados al análisis DOFA, Para con base en ellos proponer estrategias que permitan plantear medidas de mejoras y aprovechamiento de las oportunidades para la organización.

Para realizar los análisis externo como interno se tiene cierta flexibilidad considerando el tipo de empresa, su naturaleza, su actividad económica, entre otros aspectos. Sin embargo, en el proceso de planeación siempre deben existir estos diagnósticos, descritos así:

- **Diagnóstico externo:** es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
- **Diagnóstico interno:** es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica

En el análisis externos se debe identificar los que tengan mayor influencia en la empresa, se debe reconocer las variables más relevantes, su tendencia o comportamiento, la incidencia sobre el sector y sobre la empresa directa, de igual manera se debe calificar si es amenaza u oportunidades, si es mayor o menor y que impacto tiene para la gestión de la empresa objeto de estudio. Simular situación se debe hacer con el análisis del sector al cual pertenece la empresa, especialmente en el ámbito local o más próximo, lo cual se puede complementar con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2010).

En el análisis interno se plantea un diagnóstico por área, funciones, procesos, productos. Dicho análisis dependerá de la naturaleza de la organización y la forma como ha logrado organizarse a través de los años de funcionamiento. Se debe identificar en este caso las debilidades y oportunidades, definiendo su relevancia, mayor o menor, así como su impacto.

Posterior a los análisis y con ayuda de la DOFA se definen las estrategias y con ello se inicia la construcción del plan estratégico, el cual es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables" (David, 2008). Las estrategias se definen como acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos (Serna, 2004). Estas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

En la planeación la matriz DOFA resulta clave porque en ella se cruzan las variables derivadas del análisis externo e interno. En esta matriz confluyen las debilidades, fortalezas que surgen del análisis interno, así como las oportunidades y amenazas que se evidencian del análisis externo, lo recomendable es que se seleccionen las variables que tienen mayor incidencia y generan un mayor impacto. La matriz DOFA permite cruzar las variables y con ello plantear estrategias, de acuerdo con David (2003) se pueden elaborar cuatro tipos de estrategias: FA, FO, DA y DO, las cuales pueden ser defensivas u ofensivas. Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Según con Amaya (2005) se deben establecer unos factores claves de éxito (FCE) para identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, los cuales son llevados al análisis DOFA, Para con base en ellos proponer estrategias que permitan plantear medidas de mejoras y aprovechamiento de las oportunidades para la organización. Para realizar los análisis externo como interno se tiene cierta flexibilidad considerando el tipo de

empresa, su naturaleza, su actividad económica, entre otros aspectos. Sin embargo, en el proceso de planeación siempre deben existir estos diagnósticos: externo e interno.

Posterior a los análisis y con ayuda de la DOFA se definen las estrategias y con ello se inicia la construcción del plan estratégico, el cual es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables". Las estrategias se definen como acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Estas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Las estrategias y el plan estratégico como tal deben realizarse considerando la misión y visión que son los principios organizacionales supremos, definidos así:

Misión: formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es el negocio, los objetivos, la responsabilidad y derechos frente a los colaboradores y la responsabilidad social. (Serna, 2004, p. 22).

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une la empresa con el futuro. (Serna, 2004, p. 122). De acuerdo con Thompson (2012) una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Para elaborar la misión como la visión debe tenerse claridad en el proceso, dado que lo que se busca que estos principios organizacionales resulte una inspiración para los colaboradores de la organización y a la vez sean un principio rector de las estrategias, planes y proyectos a emprender.

En este sentido se debe considerar que la misión de la empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa, la misión contesta la pregunta ¿cuál es la razón de ser? (Fred, 2008) La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, de cierta manera le permite diferenciarse de otras organizaciones.

Para formular la misión de una empresa, se recomienda valorar los siguientes elementos:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes?
- Productos: ¿cuáles son los principales productos o servicios? mercado: ¿cuáles son los segmentos de los mercados en que se participa?
- Tecnología: ¿cuál es la capacidad y tecnología usada?
- Interés por el crecimiento: ¿Cuáles son objetivos económicos?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, valores o principios?
- Capacidades: ¿cuál es diferenciación o nuestra ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Cuál es interés y postura por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?

La formulación de la misión por ende no puede ser una acción apresurada, sino que debe obedecer a las capacidades e intereses de la organización.

Por su parte, la visión de la empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse (David, 2008), esta responde a la pregunta “¿qué queremos ser?”. Para formular la visión de una empresa, se debe responder preguntas como: ¿cuál es la imagen futura que se desea proyectar de la empresa? ¿Cuáles es el deseo o aspiraciones? ¿Hacia dónde se dirigimos? ¿Hacia dónde se quiere llegar?

Para establecer la visión se debe pensar en donde se quiere estar a futuro, considerando el desarrollo del sector, el entorno y la misma industria. Para establecer la visión se recomienda tener en cuenta una serie de aspectos, tal como se ilustran en la siguiente tabla, bajo los planteamientos de Bernal (2007):

Tabla 1. Elementos para considerar para formular la visión

Que hacer	Que evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado en que se pretende conseguir.	Evita que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia donde se dirige la empresa como se prepara para el futuro
Vea el futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que traza la dirección y la clase de cambios de productos/ mercado /cliente / tecnología que ayudaran a la compañía para prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de o que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de hacia dónde va.
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un todo demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre a cualquier línea de negocio.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena en el curso que se trazó la directiva quizá debe ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto, mercado, clientes, tecnologías y/o entornos.	No exprese la visión en términos sosos o pocos inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo una compañía debe mostrarse avances mensurables para el logro de la visión	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias, pero evite que esta sea genérica, procure que la visión genere identidad.
Mencione porque la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial los accionistas, empleados y clientes)	No recurra solo a los superlativos. Las visiones que sostiene que el curso estratégico de la compañía es ser el mejor, el más exitoso, el líder reconocido, o líder mundial, suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía escogió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o una frase memorable.	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiadas extensas tienen a perder el enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar la audiencia.

Fuente. Thompson y (2012, p. 24)

La visión debe ser una inspiración para la organización, para los colaboradores, áreas, incluso para los aliados estratégicos, sin embargo, esta debe ser viable y ajustada al contexto de la organización.

Tanto la visión como la misión son los principios rectores de las estrategias a implementar, por ende el plan estratégico debe estar alineado, al igual que el plan de acción donde se detallan las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias. Dicho plan debe indicar acciones específicas, responsables, definir un cronograma y presupuesto a la vez que debe tener indicadores para realizar el monitoreo, seguimiento y control.

2.1.1 Análisis Interno

Para realizar una planeación estratégica efectiva a cualquier organización es indispensable realizar un análisis interno con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que estas poseen. Este análisis se realiza por medio de la revisión de los recursos, capacidades, competencias distintivas y aptitudes que tiene la organización, de esta manera se puede reconocer cual es la ventaja competitiva. (Jones & Hill, 2009).

Según Jones & Hill son tres los pasos que los administradores deben tener en cuenta en el momento de realizar un análisis interno.

Primero: analizar de la compañía todo lo que genere valor a los clientes, teniendo en cuenta las capacidades, recursos, competencias distintivas y además las utilidades que estas dejan a la compañía.

Segundo: Los administradores “tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta” (Jones & Hill, 2009, p. 76).

Tercero: identificar las fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta que las fortalezas aumentan la rentabilidad y las debilidades la disminuyen. De esta manera el análisis interno y externo permite lograr un mejor desempeño cogido de la mano con el aumento de las utilidades (Jones & Hill, 2009).

En el estudio del análisis interno de una organización la ventaja competitiva es un punto clave para poder definir estrategias para su desarrollo, cuando se habla de las ventajas competitivas se hace referencia a las fortalezas específicas que posee una organización, una de ellas es las competencias distintivas se tiene respecto a sus competidores teniendo los costos más bajos. Es ahí donde está la ventaja competitiva en la manera como se llevan a cabo los procesos de una manera más eficientes que en otras organizaciones, puede ser en la administración del personal, o en las máquinas de producción más eficientes, excelente servicio al cliente etc.

Jones & Hill (2009) afirman que: “Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades” (p.77).

Existen dos tipos de recursos en una organización, los tangibles son bienes físicos como edificios, terrenos, maquinaria, inventarios etc., y los intangibles son los que no están en físico pero que tienen un valor como marcas, conocimiento, métodos de producción, patentes, información, reputación. Los recursos más importantes de una compañía son aquellos por los cuales la compañía puede incentivar la demanda y reducir los costos, de esta manera poder diferenciarse ante sus competidores, y si este recurso es único y difícil de imitar se convertiría en una ventaja competitiva sostenida y así tener una rentabilidad superior (Jones & Hill, 2009).

Las capacidades es otro factor importante de la ventaja competitiva porque ellas hacen referencia a las habilidades que tiene una organización para administrar los recursos, estas habilidades están basadas en las formas de hacer las cosas, es decir es sus rutinas, reglas y procedimientos internos, la forma en que se administra el personal, en la que se toman decisiones, los valores, las políticas y todo lo que haga referencia a las capacidades producto de la estructura organizacional que ayuda a cumplir los objetivos organizacionales. Al igual que los recursos, las capacidades más importantes son aquellas las que incentivan a una demanda fuerte y/o la reducción de costos y así poder crear una ventaja competitiva en el mercado. No es necesario tener recursos valiosos para poder tener una ventaja competitiva, tan solo es necesario tener las capacidades propias que lo identifiquen en el mercado y que no posea los competidores, sin embargo para tener una ventaja competitiva más sólida es indispensable tener los recursos valiosos y específicos junto con las capacidades para administrar los recursos, de esta manera se llegaría a una rentabilidad superior (Jones & Hill, 2009).

2.1.2 Ventaja Comparativa

La ventaja comparativa se representa cuando las organizaciones están dotadas de recursos naturales como tierras, agua, clima, ubicación geográfica, flora, mano de obra. En la explotación de estos recursos naturales las empresas han encontrado el desarrollo y la sostenibilidad de estas. De esta manera la ventaja comparativa al venir de recursos naturales se obtienen costos de producción más bajos. En la actualidad gracias a la globalización es posible que las empresas iguallen estas ventajas comparativas y equiparse de estos recursos

como materia prima, trasladar sus fábricas en el extranjero para conseguir mano de obra barata Betancourt (2014).

2.1.3 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es proporcionada por el conocimiento de las capacidades y fortalezas presentes en una organización, haciendo de esta una estrategia para tener ventaja sobre sus competidores. En pocas palabras se puede decir que la ventaja competitiva la componen las características diferenciadoras que hacen que los costos disminuyan en los productos que se van a vender, de esta manera la empresa empieza a posicionarse mejor que las otras. El concepto de ventaja competitiva no solo hace alusión a la tierra, capital o trabajo como siempre se ha estipulado, Actualmente existen otros factores que tiene relación con la ventaja competitiva así como la infraestructura, tecnología, información, conocimiento y estrategias que pueden tener un impacto en la productividad de una empresa, lo cual haría la diferencia en un mercado competitivo Betancourt (2014).

De acuerdo con Coronado (2003) la ventaja competitiva está en la satisfacción de las necesidades que se le da a un cliente mejor que la competencia, de este modo crear un círculo virtuoso que permite a la empresa cada día vender más y con un precio más alto, debido al posicionamiento que esta ha tenido en el público objetivo.

A diferencia de la ventaja comparativa, esta surge de un proceso de innovación de tal manera tiene en cuenta otros factores como la tecnología, la información, estrategias, infraestructura y conocimiento que constituyen realmente factores productivos en lo cual de diferencia una empresa de la otra. Otra de las diferencias de la ventaja competitiva es que esta se presenta como dinámica y cambiante, y abarca el desarrollo del conocimiento, innovación en los procesos, productos, formas de comercializar, especializaciones de la empresa, procesos eficientes, diseño, marca, publicidad, precios entre otros Betancourt (2014).

2.1.4 Análisis Externo

Es evidente que en la actualidad el mundo presenta cambios continuos y drásticos en todas las áreas, en consecuencia de los avances tecnológicos que cada día son mayores, los

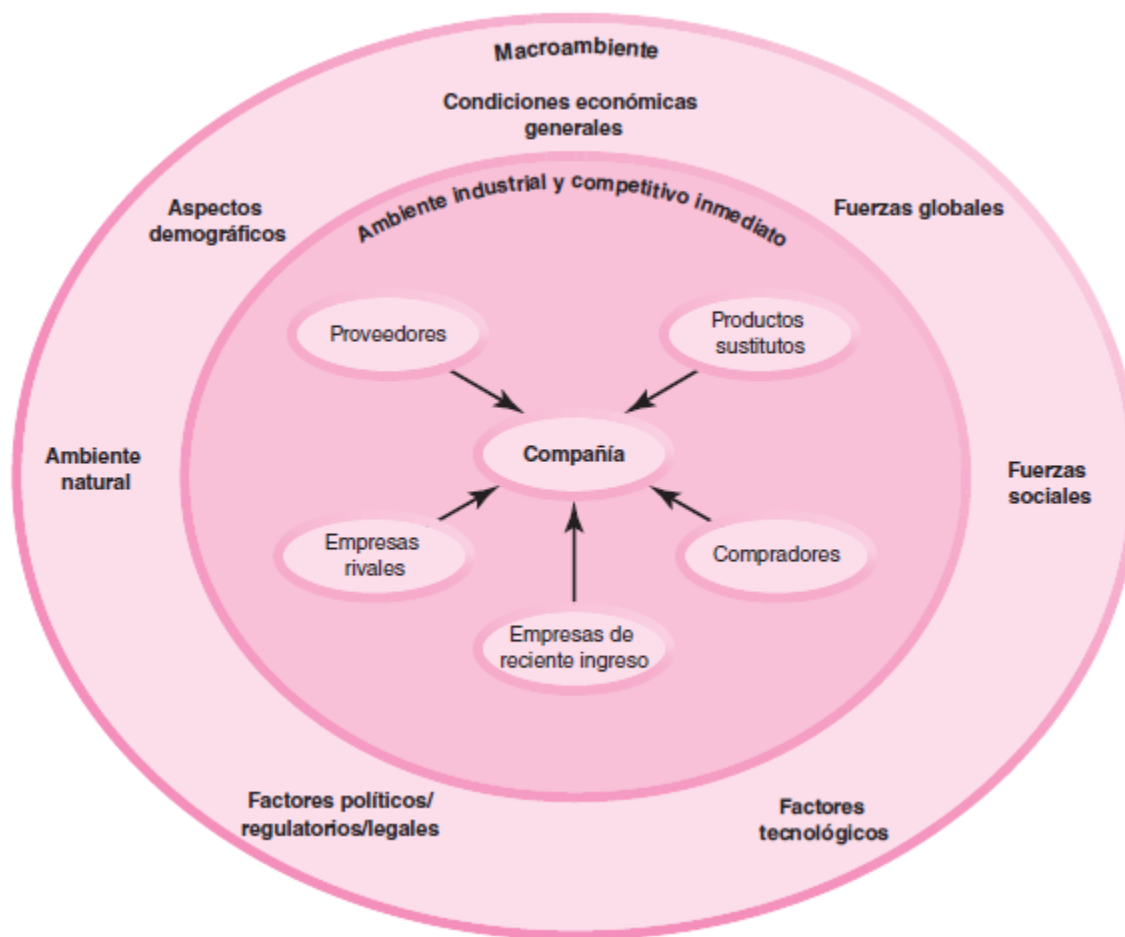
cambios geográficos, la organización política y económica que puede tener un país, el cambio climático, etc., por lo cual transforman el mundo y las diferentes sociedades que lo conforman. Teniendo en cuenta que las organizaciones no están solas, debido a que se encuentran incluidas en un medio con el cual interactúan continuamente, por esta razón son consideradas como sistemas abiertos porque dan y reciben su entorno.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran en un ambiente muy dinámico donde suceden cambios rápidos y profundos que afectan a toda la sociedad incluyendo las empresas, en consecuencia es indispensable analizar las variables y fuerzas del entorno, la interacción que existe entre ellos en el transcurso del tiempo y los efectos reales en las empresas, de esta manera las empresas pueden ampliar su visión periférica para comprender de una mejor manera el mundo de los negocios y así llegar al éxito.

Es indispensable en el análisis externo para identificar todo lo que puede representar amenazas y oportunidades reales y futuras, con base en este análisis realizar una planeación estratégica para poder competir y llegar a liderar en el mercado. Cada empresa posee un entorno diferente, al igual tiene una manera distinta de relacionarse con este, lo cual depende de las capacidades para hacer frente a las variables o factores que se deriven de dicho entorno.

Bernal (2007) establece distintos elementos del macro entorno (o macro ambiente) como se observa en la siguiente gráfica, por un lado considera los entornos donde señala el demográfico, el natural o ambiental, económico, fuerzas sociales, globales, políticos y tecnológicos. En un nivel más próximo a la empresa se ubica el análisis del sector al cual pertenece la empresa, para este caso se usan las cinco fuerzas de Porter (2010).

Figura 2. Elementos del Macro ambiente o Macro entorno.



Fuente. Thompson (2007, p. 51)

En el análisis del macro ambiente en especial de los entornos se debe considerar las variables o factores que inciden en mayor o menor medida en las operaciones y desempeño de la empresa. Dado que cada empresa se ve afectada en distinta medida, por ende se debe identificar con claridad las variables más relevantes, definirla, conocer su comportamiento histórico y la tendencia futura, con esto claro se podrá establecer su incidencia en el sector, la industria y por último la empresa. Finalmente se podrá calificar si es amenaza u oportunidades, y cómo será su impacto.

Thompson (2012) propone una serie de consideraciones en relación con los entornos de la empresa, tal como se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 2. Elementos para considerar en el análisis externo

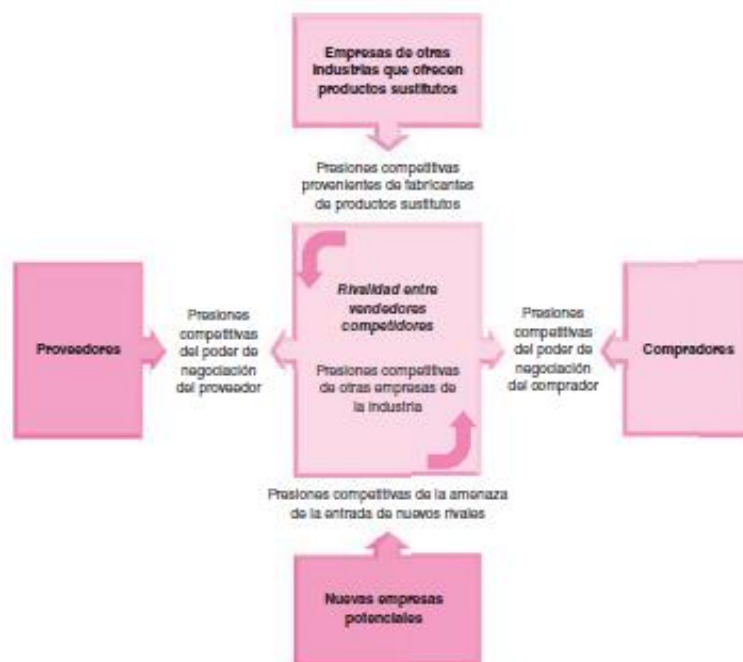
Componente	Descripción
Aspectos demográficos.	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
Factores políticos, legales y regulatorios.	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
Ambiente natural.	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
Factores tecnológicos.	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
Fuerzas globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

Fuente. Bernal (2007, p. 52)

En análisis de los entornos es específico para cada empresa, y para caracterizarlos se debe considerar información actualizada y de fuentes confiables, se debe obrar con objetividad para evitar juicios de valor sobre alguna variable o especular sobre su comportamiento. Lo recomendable es revisar diferentes fuentes de datos para comparar opiniones y análisis.

Para el análisis externo además de los entornos es importante analizar la situación del sector, estableciendo el comportamiento de los actores que lo integran, para este caso se sugiere el uso de los planteamientos de Porter (2010), quien considera que se deben desarrollar condiciones que lleven a generar una ventaja competitiva y con esto obtener un mayor desempeño en el mercado. El diamante de Porter permite analizar cómo se encuentra la empresa frente a la rivalidad que generan las demás empresas del mismo sector, de la misma forma, permite analizar como la innovación de la empresa le permite manejar las condiciones de la demanda y demás factores. En la siguiente figura se aprecia las cinco fuerzas, tal como lo propone Serna (2007)

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Bernal (2007)

A continuación se describe cada uno de los aspectos de estas fuerzas:

- Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes de entrada.
- Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos que satisfagan la misma necesidad.
- Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando mejores condiciones de compra.
- Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos.
- Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Como es la competencia, existe una empresa o marca dominante o hay varios o varias de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

El análisis del sector bajo las fuerzas de Porter es más próximo la empresa, por ende se debe realizar considerando el mercado en que se desenvuelve la empresa y sus productos. Hoy en día se debe considerar que las industrias están en plena transformación lo que ha modificado el panorama competitivo, en muchos casos el surgimiento de nuevas tecnologías o modelos de negocios han representado el surgimiento de sustitutos que modifican la estructura misma del mercado.

2.1.5 Estrategias y tipos de estrategias

De acuerdo con diversos autores existen diferentes tipos de estrategias, Minzbert (1991) establece a cuatro tipos de estrategias:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.

- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

Las estrategias se pueden identificar según el pasado de la empresa, es decir según lo que ya ha realizado, que pudo ser planificado o no, por el contrario las estrategias a futuro en la mayoría de las empresas son estrategias planificadas, construidas por la empresa conforme a la situación interna y coyuntura del entorno, además de las capacidades internas. Según Mintzberg, la planeación estratégica que se hace de forma intencionada, la estrategia deliberada y emergente responde a este sentido.

Para Sallenave (2002) las estrategias se pueden realizar según la estructura organizacional, según las unidades de la organización o estructura divisional, de acuerdo con este autor la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (Corporate planning).
2. A nivel de división (Business planning).
3. A nivel Funcional.

Cada nivel puede establecer estrategias sin embargo estas deben ser congruentes con una estrategia total, todas la planeación debe estar alineada y coordinada para que sumen al cumplimiento de objetivos. Es por ello que la estrategia debe estar alineada a la misión y visión para que evitar que algún nivel o área de la organización que de por fuera la estrategia general.

Según David (2013) en el sector empresarial se encuentran diferentes tipos de estrategias tal como se aprecia en la siguiente tabla, las cuales se pueden generar a nivel organizacional o a nivel de cada área o línea de negocio.

Tabla 3. Tipos de Estrategias

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercados	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercados	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo en productos	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente. David (2013, p. 137)

Dentro de las estrategias se encuentran las relacionadas con la diversificación y penetración de mercados que resultan adecuadas para las empresas que se encuentran en la fase de crecimiento y consolidación.

3 Análisis externo, Análisis de Entorno

3.1 Análisis de los entornos

3.4.1 Entorno Económico

El escenario de la economía colombiana y las expectativas de crecimiento incide en las decisiones empresariales, de inversión, expansión y estrategias a implementar (David, 2013). Lo cual sustenta el hecho de conocer los principales indicadores macroeconómicos tales como el producto interno bruto (PIB), consumo final, formación bruta de capital, exportaciones e importaciones, como se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8
2011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.880	4,0	386.023	4,8	129.432	4,7	81.016	6,0	128.880	9,1
2013	493.831	4,9	403.945	4,6	137.385	6,1	85.233	5,2	136.584	6,0
2014	515.528	4,4	421.634	4,4	153.326	11,6	83.918	-1,5	147.336	7,9
2015	531.262	3,1	436.794	3,6	155.186	1,2	84.951	1,2	149.425	1,4
2016	542.116	5,2	444.247	5,4	149.903	-2,2	83.958	0,0	138.469	-6,0
2017	551.701	3,8	453.926	3,9	150.009	-3,3	83.421	-1,8	138.809	-7,1

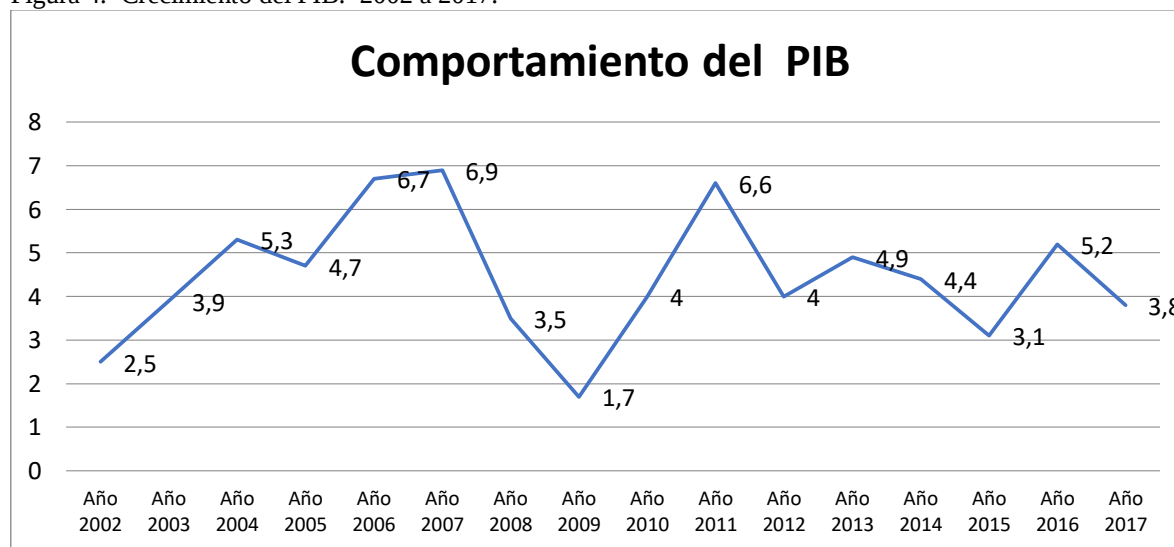
Fuente. Banco de la República. (2018) Indicadores económicos.

Como se aprecia en la cuadro 1, el PIB ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 8 años, oscilando entre el 3,1% (mínimo) y 6,6% (máximo). Indicando un momento positivo de la economía, permitiendo mayor inversión en actividades productivas. Respecto a la formación bruta de capital, la cual representa el valor de los bienes duraderos que las institucionales adquieren o construyen para incrementar sus activos fijos y que se utilizan en los procesos de producción por un período mayor de un año, se evidencia que en los años 2016 y 2017 el comportamiento ha sido negativo, -2,2% y 3,3%, explicado por una

desaceleración en la economía que se refleja en el PIB, en las exportaciones e importaciones. Sin embargo, esto se considera una situación transitoria y se proyecta que estos indicadores tengan saldo positivo para los años siguientes.

Uno de los indicadores más relevantes en la economía, es el producto interno bruto (PIB), el cual refleja el buen o mal momento, porque que se atraviesa un periodo de crecimiento sostenido, el cual ha tenido un descenso, sin embargo no ha sido por más de un año, esto debido en gran medida a las políticas fiscales y monetarias que han favorecido la confianza en el mercado colombiano, atrayendo la inversión pública y privada. Este indicador está ligado al comportamiento de la demanda de bienes y servicios, por ende incide en las expectativas de crecimiento, expansión, inversión e incluso sobre la continuidad de la actividad económica. En la figura 4 se presenta el comportamiento de este indicador desde el año 2002, cuando se ubicó en 2,5, llegando a 3.8 en el año 2017, demostrando así una tendencia positiva a lo largo de este periodo. Para el año 2009 el PIB tuvo el menor crecimiento de los últimos años, lo que en parte se debió a la crisis que afectó a los principales socios de Colombia. Para los años siguientes el PIB se recuperó y las expectativas para los próximos años son positivas.

Figura 4. Crecimiento del PIB. 2002 a 2017.



Fuente. Elaboración Propia, según datos del Banco de la República. (2018).

Otro de los indicadores relevantes es la inflación, se espera que esta se comporte de manera moderada. La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.

En el cuadro 2 se presenta la tasa de inflación a nivel nacional para Colombia entre los años 2010 a 2017. En Colombia se tiene una meta de inflación de 3%, según la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) se determina la política monetaria con el objetivo de mantener la tasa de inflación alrededor de su meta de largo plazo de 3% (con un margen admisible de desviación de +/- 1%), (Banco de la República, 2018) lo cual se justifica por la estabilidad en los precios y evitar con ello una afectación al consumo.

Al observar el comportamiento del IPC se encuentra que para el año 2013 se tuvo un resultado de 1,94, lo cual fue señal negativa porque mostró una desaceleración en el consumo, sin embargo, para los años siguientes se apreció un aumento que estuvo por encima del 3% lo cual se aleja de la meta del Banco de la República, especialmente en el año 2015, 2016 y 2017 se evidenció que la inflación aumentó de manera significativa incidiendo en el costo de vida de los consumidores.

Tabla 5. Tasa de inflación para Colombia. Entre 2002 a 2015.

Período	Medidas de inflación			
	Meta de inflación /	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) /
2010	3,00	3,17	2,82	4,37
2011	3,00	3,73	3,13	5,51
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95
2013	3,00	1,94	2,36	-0,49
2014	3,00	3,66	3,26	6,33
2015	3,00	6,77	5,17	9,57
2016	3,00	5,75	5,14	1,62
2017	3,00	4,09	5,01	1,85

Fuente. Elaboración Propia (2018) con Datos del Banco de la Republica. (2018)

En el país se ha establecido una política de estabilidad económica, la cual define como una meta que el crecimiento de la inflación oscile entre 2% y 5%, por ende se aprecia una tendencia hacia la estabilización de este indicador.

Para mantener un crecimiento positivo y estable en la economía se ha trabajado también en el tema del empleo, dado que este incide en la demanda de bienes y servicios, a la vez que se relaciona con la calidad de vida de los colombianos. De acuerdo con Departamento Nacional de Planeación (2015) a través del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), está orientado a mantener un crecimiento promedio de alrededor del 4,5 por ciento en los próximos cuatro años, el desempleo en un dígito y la inversión en cerca del 29% del producto interno bruto (PIB) (Periódico El Tiempo, 2017)

Al analizar las tasas de empleo y desempleo, calculadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) que son indicadores de la evolución en el tiempo respectivamente, la proporción de personas que, estando en edad de trabajar, se encuentran ocupadas y de la proporción de personas que, teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear (Banco de la República, 2018) En la tabla 6, se parecía el comportamiento de estos indicadores, como se aprecia la tasa de desempleo se ha ido reduciendo progresivamente, para el año 2017 se ubicó en 9,4, sin embargo, esta puede variar de una región a otra considerando el desarrollo regional en materia de industria, comercio y agricultura.

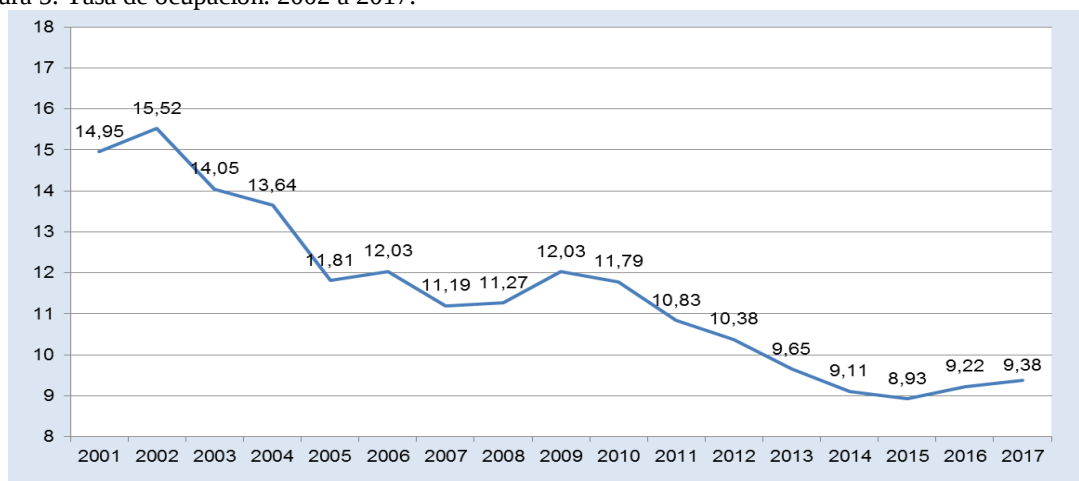
Tabla 6. Tasa de Ocupación. Entre 2010 a 2017.

Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	45.774	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	46.296	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	46.819	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9
2016	47.343	37.851	80,0	24.405	64,5	2.249	9,2
2017	47.868	38.355	80,1	24.697	64,4	2.314	9,4

Fuente. Elaboración Propia con Datos del Banco de la Republica. Dane 2018.

Cuando se analiza el comportamiento del desempleo en un periodo más amplio: 2001 a 2017, se aprecia que el logro es evidente porque se pasó de una tasa de desempleo de 14,95% a 9,4%. En la figura 5 se aprecia el comportamiento de este indicador.

Figura 5. Tasa de ocupación. 2002 a 2017.



Fuente. Elaboración Propia con Datos del Banco de la Republica. Dane. 2015.

Indicadores como la tasa de desempleo, permiten evidenciar si las políticas del estado están siendo efectivas, para la creación de empleos y con ello la reducción de la pobreza, miseria e indigencia, lo cual es positivo porque incide en la demanda bienes y servicios.

Tabla 7. Variables del entorno económico

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia Para El Sector
Crecimiento del PIB	Oportunidad	Alto	Incide en la inversión en proyectos de vivienda y la compra y venta de inmuebles.
Comportamiento de la inflación	Amenaza	Medio	Aumenta el valor de los arriendos y costos de vivienda.
Comportamiento del empleo	Oportunidad	Alto	Más empleos formales permiten acceso a subsidios de vivienda de caja de compensación y créditos por parte de la banca comercial.
Comportamiento del consumo	Oportunidad	Alto	Evidencia una mayor demanda de vivienda.

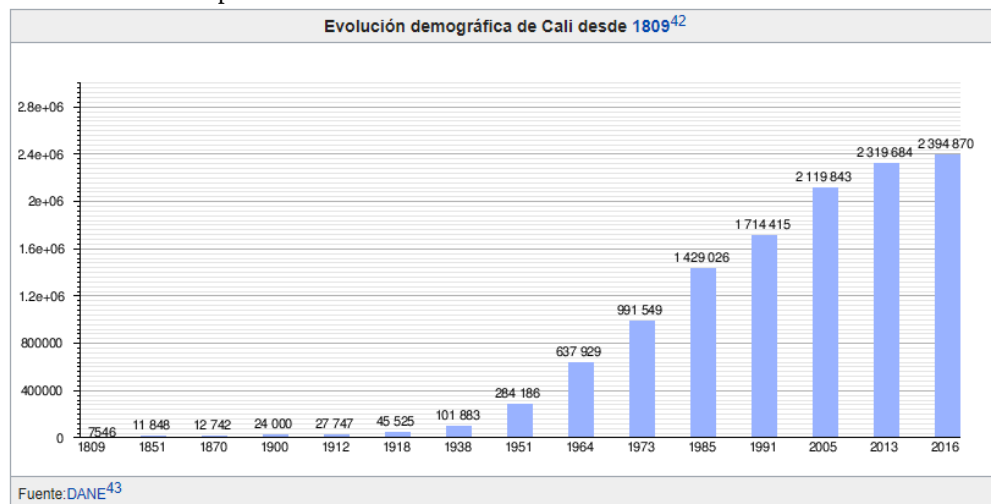
Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.2 Entorno Demográfico

El sector demográfico permite identificar diferentes aspectos del mercado donde se desarrolla la empresa, en este caso en particular la ciudad de Cali, la cual se ubica como la principal ciudad del occidente colombiano por su la cantidad de habitantes que concentra como por el dinamismo de su económica.

Como se observa en la figura 6 la ciudad de Cali aumentó significativamente su población en la segunda mitad del siglo XX, pasando de 600.000 habitantes a más de 2 millones para el año 2016.

Figura 6. Crecimiento de la población en la ciudad de Cali hasta 2016.



Fuente. DANE (2017)

Dentro del este entorno se enfatiza en la cantidad de población que concentra la ciudad de Cali, lo que pone de manifiesto una oportunidad dada la demanda de bienes y servicios. Según la Alcaldía de Cali la ciudad una población para 2016 de 2.349.925 según las proyecciones del DANE. Para el año 2013 la población llegó a 2.319.655 personas. Según la participación por género el 52% de la población son mujeres, el 48% restante hombres (Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Cali, 2015) En el siguiente cuadro se presenta la distribución según género.

Tabla 8. Habitantes de Cali según género

Población Cali		
	Cantidad Habitantes	Part. %
Hombre	1.144.848	48%
Mujer	1.250.077	52%
Total	2.394.925	100%

Fuente. Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015. P. 12.

Como se observa en la siguiente figura en Cali habitan 1.250.077 mujeres, lo cual es un aspecto que incide en la segmentación del mercado, dado que cada género tiene distintos aspectos influyentes en su decisión de compra.

Figura 7. Habitantes de Cali según género



Fuente. Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015. P. 12.

La población se concentra en los estratos con menos ingresos económicos: estrato 1, 2 y 3, que representan aproximadamente el 84% del total de la población. (Alcaldía de Cali, 2013)

En la tabla 9 se aprecia el crecimiento de la población desde el año 2009 a 2015. Sin embargo, una de las características del entorno demográfico es la distribución por estrato socioeconómico, como se evidencia en la siguiente tabla, los estratos 1, 2 y 3 tienen mayor participación porcentual en la población.

Tabla 9. Distribución de la población según su estratificación. 2015.

Distribución de población según estratificación socioeconómica de la vivienda.			
Estrato Socioeconómico		%	Cantidad Población a 2015.
	TOTAL	100%	2.369.829
1	Bajo- Bajo	22%	521.362
2	Bajo	32%	758.345
3	Medio- Bajo	31%	734.647
4	Medio	7%	165.888
5	Medio-Alto	7%	165.888
6	Alto	2%	47.397

Fuente. ALCALDÍA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2015.

Uno de los aspectos positivos en Cali, es la reducción de la cantidad de población en condición de pobreza, lo que significa que las personas mejoran su nivel de vida, teniendo la posibilidad de aumentar su consumo.

Tabla 10. Indicador de pobreza en Cali.

AÑO	% Población en condición de pobreza.
2002	33.5
2003	33.7
2004	31.8
2005	30.1
2006	N.D
2007	N.D
2008	28.5
2009	28.4
2010	26.1
2011	25.1
2012.	23.1

Fuente. Alcaldía de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2013.

Tabla 11. Variables del entorno demográfico

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliario.
Crecimiento de la población	Oportunidad	Alto	Implica mayor demanda de vivienda, tanto compra como arrendamiento.
Distribución según estratos socioeconómicos.	Oportunidad	Medio	Implica configurar el portafolio de productos y servicios acorde a cada estrato y su capacidad económica.
Nivel de pobreza	Amenaza	Alto	Implica bajos recursos para el pago de vivienda, disminuye la compra y venta de inmuebles.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.3 Entorno político

En Colombia en los últimos años se ha trabajado en políticas enfocadas en promover la construcción y adquisición de vivienda, especialmente para la población con menos ingresos económicos. Esto ha tenido una incidencia directa en la oferta en las ciudades, la cual se ha visto fortalecida por el buen momento del sector construcción. Entre las políticas que se han formulado desde el gobierno nacional figuran las que permiten obtener beneficios como los subsidios para la compra, tales como:

Subsidio Familiar de Vivienda es un aporte estatal en dinero o especie, otorgado por una sola vez al beneficiario con el objeto de facilitarle el acceso a una solución de vivienda de interés social, sin cargo de restitución siempre que el beneficiario cumpla con las condiciones que establecen las normas (Departamento Administrativo de Planeación, 2018).

Subsidio Familiar de Vivienda en Especia – SFVE. Este subsidio equivale a la transferencia de una vivienda de interés prioritario al beneficiario en el marco del Programa de Vivienda Gratuita, que es el programa que adelanta el Gobierno Nacional con el propósito de entregar viviendas de interés prioritario, a título de subsidio en especie, a la población vulnerable referida en el artículo 12 de la ley 1537 de 2012 (Departamento Administrativo de Planeación, 2018).

De igual manera se han establecido mecanismos para la financiación de la vivienda, con beneficios que recaen sobre la tasa de interés, los plazos y las garantías que exigen las entidades bancarias. Según el Departamento Administrativo de Planeación (2018) se viene trabajando en el fortalecimiento del sistema de financiación de vivienda a largo plazo. La Ley Marco de financiación de vivienda (Ley 546 de 1999) definió que los nuevos sistemas de amortización para la financiación de vivienda en Colombia no podrán contemplar capitalización de interés ni multas por prepagos parciales o totales.

También se han brindado garantías para hogares informales a través del Fondo Nacional de Garantías se aprobó una garantía parcial para los trabajadores independientes que soliciten crédito de vivienda de interés social en una entidad hipotecaria.

Se han promovido el leasing habitacional, reglamentado mediante el Decreto 777 del 28 de marzo de 2003, el cual es un mecanismo de financiación que no requiere de ahorro previo ni de cuota inicial. Es un contrato mediante el cual una parte denominada entidad autorizada (banco o compañía de financiamiento comercial) entrega a un locatario (usuario) la tenencia de un inmueble destinado a vivienda. Mientras el usuario usa y goza la vivienda, paga un canon periódico. Al vencimiento de éste, la vivienda puede ser adquirida por el usuario si éste decide ejercer la opción de compra. De lo contrario la vivienda se restituye a su propietario (la entidad) (Departamento Administrativo de Planeación, 2018).

También se han formulado incentivos tributarios para la compra de vivienda, entre ellas las cuentas AFC, según la política existe una exención de la retención en la fuente para las personas que movilicen recursos destinados a la adquisición de una vivienda a través de una Cuenta de Ahorro para el Fomento de la Construcción – AFC ((Departamento Administrativo de Planeación, 2018).

Tabla 12. Variables del entorno demográfico

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliario.
Estimulación a la vivienda VIS	Oportunidad	Alta	Estimula la oferta de inmuebles en la ciudad que se diferencian por ubicación, precios, beneficios.
Incentivos para la compra (Subsidios)	Oportunidad	Alta	Facilita a la población en especial de ingresos medios y bajos para acceder a vivienda, se amplía la cantidad de clientes potenciales.
Fomento al Leasing	Oportunidad	Alta	Facilita la adquisición para todo tipo de vivienda sin cuota inicial.
Incentivos Tributarios	Oportunidad	Bajo	Incentiva la construcción de vivienda.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.4 Entorno Social y cultural

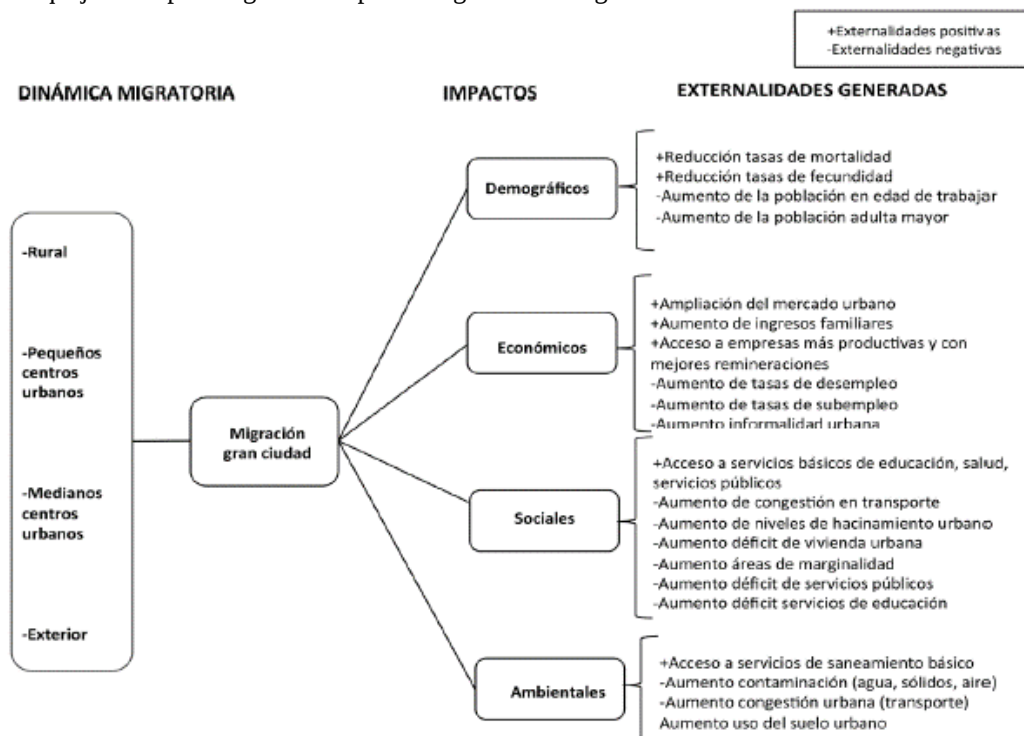
Cali es una ciudad multicultural producto de la migración de distintas comunidades, una característica que es similar en otras zonas del país. Los lazos que se han tejido están reflejados en la composición de la población, pues según datos del censo del 2005, cerca del 45% de la población de Cali es oriunda de otros departamentos especialmente de regiones como el Cauca, Nariño, Huila, Tolima e incluso del Eje Cafetero (Cali Como Vamos, 2014)

Uno de los aspectos más relevante de Cali en materia de población es que agrupa personas que han migrado de otras poblaciones cercanas, que vienen a la ciudad en busca de oportunidades económicas, laborales y en sí para tener una mejor calidad de vida. La migración de la población ha generado una mezcla cultural y social, generado una mayor demanda de productos y servicios.

El impacto que se tiene de la migración es importante en la incidencia de los hábitos de consumo, porque los habitantes que llegan a Cali, luego llevan ciertos productos a sus lugares de origen y esto genera una mayor demanda.

De acuerdo con Banguero (2015) los procesos de migración traen además grandes impactos como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 8. Bosquejo de impactos generados por la migración a las grandes ciudades



Fuente. Banguero (2015)

En Cali se ha venido incrementando llegada de extranjeros no residentes en niveles superiores al 9%, entre en 2012 y 2013 se observó un incremento del 9.37%, y entre el 2013 y 2014 se observó un incremento del 9,61%, la participación del valle del cauca en la llegada de extranjeros no residentes representa el 7.3%.

Uno de los aspectos que se evidencia en los hogares colombianos es la reducción en la cantidad de integrantes del hogar, lo que ha incidido en las preferencias a la hora de comprar una vivienda. Según el Periódico El Espectador (2016) en el país en los últimos años se viene reduciendo la cantidad de hijos por hogar, lo que se relaciona con la tasa de fecundidad, mientras en 1967 lo común era que cada mujer diera a luz a 6,7 hijos, hoy esa cifra se ha reducido a 2, este cambio se ve reflejado en un paulatino envejecimiento de la población y en una reducción del tamaño de los hogares, que pasó de 4,5 personas por hogar en 1990 a 3,5 en 2015.

Otro de los aspectos culturales que incide en la vivienda, es la costumbre de mantenerse en la vivienda familiar o construir en el mismo predio. Esto se presenta en diversos sectores de

la ciudad, lo cual se justifica por el tema del costo de predios, de un lote para la construcción, lo cual lleva a división de un predio para construir una nueva vivienda o construir en los segundos o tercer piso. Si bien esto es una iniciativa positiva, implica que la construcción se realiza de manera independiente y no bajo la contratación de una constructora, así mismo, la adquisición se hace de manera directa y no por medio de inmobiliaria.

Tabla 13. Variables del entorno cultural

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliario
Migración de población	Oportunidad	Alto	Cambio en los hábitos de compra de vivienda, buscando nuevas opciones en diseño, servicios complementarios.
Hábitos de la vivienda familiar	Amenaza	Alto	Menor demanda de vivienda nueva para compra o arriendo.
Hogares con menos hijos	Oportunidad	Medio	Exigencia por nuevos diseños, comodidades, hogares de menor tamaño, mayor aprovechamiento de los terrenos.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.5 Entorno tecnológico

En Colombia este entorno se ha visto favorecido por la penetración de las tecnologías de la información y comunicación, lo cual ha favorecido a las empresas para sus actividades de comunicación, promoción incluso para el desarrollo de canales virtuales de comercio, lo que ha consolidado el comercio electrónico en varios sectores.

A través de medios como internet se logran ejecutar procesos de promoción, publicidad y gestión comercial. Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones demostró en Colombia los servicios tecnológicos se encuentran en expansión. Servicios como conectividad de banda ancha, Internet fijo, móvil son un ejemplo visible. El informe del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció que al cierre del año pasado se presentó un incremento del 180% en las conexiones a Internet, alcanzando los 7 millones 37 mil usuarios (Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, 2013). De igual manera el Estado colombiano redujo los aranceles para la importación de tecnología, en especial computadores y algunos bienes de capital. Según lo

evidenciado las tecnologías cada día ganan mayor penetración en Colombia teniendo mayor cantidad de usuarios, tanto en el sector domiciliario como empresarial.

Según un estudio de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, para el año 2013, el uso de teléfonos inteligentes aumentó significativamente, y con ello el consumo de datos para la consulta de diferentes servicios en línea. Los estratos que más consumen datos son el estrato 3, 4 y 5, los consumidores que mayor servicio demandan se ubican en el rango de los 14 a 34 años, respecto a las regiones el consumo es similar con un menor consumo en la zona pacífica. Según el Ministerio de Tecnologías de Comunicación e Información, (2016) al cierre del primer trimestre de 2015, la participación en el mercado de telefónica móvil en Colombia que tienen los Proveedores de Redes y Servicios Móviles, se encuentra distribuida de la siguiente manera: Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A (53,14%), seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 22,95%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (17,27%), Virgin Mobile S.A.S. (3,77%), Uff Móvil S.A.S. (0,81%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 2,06%.

Tabla 14. Variables del entorno tecnológico

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliario
Crecimiento de sector	Oportunidad	Medio	Mayor cobertura de las tecnologías de información par a realizar actividades de promoción, publicidad y ventas.
Aumento de internet (penetración)	Oportunidad	Medio	Disponibilidad para ofrecer servicios en línea dado facilidad a los clientes.
Uso de dispositivos móviles	Oportunidad	Alto	Disponibilidad para comunicarse de manera directa y oportuna con clientes.
Comercio electrónico.	Amenaza	Alto	Aumento de empresas virtuales, aumento de la competencia por empresas que aumentan su cobertura del mercado.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.6 Entorno Legal

Las inmobiliarias del país en su gran mayoría prestan los servicios de asesoramiento, compra y venta de inmuebles, y administra bienes inmuebles de todo tipo, por tal motivo es necesario tener en cuenta leyes para poder prestar servicios con las condiciones mínimas establecidas por la legislación Colombiana.

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 820 de 2003 el contrato de arrendamiento de vivienda urbana es:

Aquel por el cual dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de un inmueble urbano destinado a vivienda, total o parcialmente, y la otra a pagar por este goce un precio determinado. Dicho pago puede ser en pesos colombianos o en moneda extranjera; sin embargo, el mismo puede hacerse por intermedio de otra prestación que sea del mismo valor del canon que se debe pagar, lo que quiere decir, que el arrendatario no se encuentra obligado a realizar el pago con dinero.

Esta norma establece las obligaciones de las partes en el contrato, así como las condiciones particulares en que se arrienda un inmueble, que deben servir como base para establecer un contrato de arrendamiento.

La Regulación inmobiliaria (2016) afirma que en Colombia es de suma importancia tener en cuenta estos tres pilares que es la base de la regulación inmobiliaria:

1. Se garantiza la propiedad privada en Colombia.
2. Tanto para los colombianos como para los extranjeros se les garantiza los derechos al comprar y vender bienes inmuebles, y no se contemplan cargas tributarias para los inversionistas extranjeros.
3. “El uso del suelo en Colombia debe cumplir con una normatividad urbanística”.
(Regulación inmobiliaria, 2016, p.2) Basándose en el POT.

Para la adquisición de inmuebles en Colombia es necesario tener en cuenta varios aspectos importantes. Antes de comprar un inmueble se requiere la revisión de certificados de tradición con fecha de expedición no mayor a treinta días, estudio de títulos de las escrituras de 20 años atrás, certificados referentes al pago de impuestos y por último en certificado del uso del suelo. Luego se procede a la realización y firma del contrato de compra y venta que acuerdan las dos partes, este contrato debe ser elevado a escritura pública. El costo de dicho trámite es aproximadamente del 0,3% del valor de la venta. Cuando ya está lista la escritura de compra y venta esta debe ser registrada en la oficina de registros públicos que genera un impuesto entre el 0,5% y el 1% del valor de la compra venta. (Regulación inmobiliaria, 2016)

De acuerdo con la Regulación inmobiliaria (2016) otra de las regulaciones que se realizan es al arrendamiento que no solo puede hacerlo el propietario, este puede ceder sus derechos a un tercero para que el inmueble pueda ser administrado.

- Derecho de desahucio: en caso de arrendamiento de un establecimiento de comercio el propietario está obligado a dar aviso a los arrendatarios con 6 meses de antelación a la terminación del contrato de arrendamiento del local. Los contratos de arrendamiento en su mayoría están respaldados por una fiducia que es una entidad financiera que respalda y ofrece confianza a los arrendadores en caso de incumplimiento de los arrendatarios. (Regulación inmobiliaria, 2016)

En la normatividad urbanística que se debe tener en cuenta que cada municipio es libre para expedir y administrar su propio plan de ordenamiento territorial (POT), mediante el cual se establece el uso del suelo de manera municipal o distrital de acuerdo con la constitución política de Colombia. Así que es de suma importancia para los inversionistas que quieren comprar inmuebles conocer la clasificación y del uso del suelo para poder proyectarlo en lo que quieren darle uso (Regulación inmobiliaria, 2016).

Acorde a la Regulación inmobiliaria (2016) existen unos tributos que gravan los inmuebles los cuales deben tenerse en cuenta a la hora de la compra y venta de un inmueble:

1. El predial: es un impuesto a los inmuebles ubicados en Colombia. Este impuesto está basado en el avalúo catastral vigente de cada predio y además debe ser declarado y pagado por sus propietarios una vez en el año. Dependiendo las condiciones del predio, área y ubicación, asimismo es la cuota que debe pagar el propietario.
2. Plusvalía: “Es una contribución que se deriva de la acción urbanística y de las autorizaciones específicas que están destinadas a incrementar el aprovechamiento del suelo o a obtener un uso más rentable del inmueble” (p.6)
3. Valorización: es un impuesto que se cobra a propiedades que se benefician de obras públicas realizadas por el estado.

4. Delineación urbana: “El impuesto de delineación se causa por la expedición de la licencia de construcción para la realización de obras nuevas de construcción, ampliación, modificación, adecuación o reparación de bienes inmuebles” (p.6)

Otro de los aspectos legislativos a tener en cuenta es un proyecto de ley 124-17 que fue radicado en el senado en el año 2017-2018, de acuerdo a este proyecto que ve la necesidad que en Colombia haya un régimen normativo aplicable al sector inmobiliario, con el objetivo de intervenir económicamente y tener mayor control en la calidad de la prestación de estos servicios, considerando que en Colombia no existe una normatividad bien establecida para ejercer este oficio de intermediación inmobiliaria (Congreso de la República, 2017-2018).

De acuerdo con proyecto de Ley 124 de manera clara quiere determinar los derechos y obligaciones que debe tener los intermediarios en el sector inmobiliario “de manera que se generen mecanismos de protección frente a eventuales riesgos sociales derivados de la actividad” (Congreso de la República, 2017-2018, p.1). Esta ley quiere ser aplicada tanto a personas naturales como jurídicas que ejerzan este tipo de labor relativa a la compra y venta de inmuebles, permutas, arrendamientos, suscripciones de bien raíz y negocios jurídicos derivados.

Conforme a este proyecto de ley se ve la necesidad de construir una normatividad que regulara el sector inmobiliario, por tal razón el Congreso de la República (2017-2018) dice que:

La intermediación inmobiliaria en la legislación colombiana, al ser un servicio comercial, tiene su sustento en los Códigos de Comercio y Civil. En adición, el contrato de administración inmobiliaria de vivienda se encuentra bajo supervisión de las alcaldías locales de conformidad con lo prescrito en la Ley 820 de 2003. (p.15)

Pese a que en Colombia a diferencia de muchos países en el mundo carece de un mecanismo normativo especializado que regule la calidad de los servicios prestados por intermediarios inmobiliarios con el fin de evitar actos fraudulentos, problemas entre

vendedores y compradores, también entre arrendatarios y arrendadores que de uno u otro modo perjudican a los colombianos e inversionistas extranjeros (Congreso de la República, 2017-2018).

De acuerdo con el Congreso de la República (2017-2018) basado en lo dicho por FEDELONJAS que la compra y venta de bienes inmuebles con la ayuda de intermediarios es de 60% y el 15% los arrendamientos con inmobiliarias, indicando que es un mercado muy activo. Por lo tanto se hace necesaria la intervención del estado, porque el servicio prestado por los intermediarios está ligado al derecho a la vivienda digna en vista de que es un derecho social, económico y cultural, por esta razón el estado establecerá condiciones necesarias para hacer valer este derecho promoviendo planes de vivienda de interés social, formas de financiación para obtener vivienda propia.

Acorde a las normas que establece este proyecto aplicable para la enajenación de los inmuebles de propiedad del estado estipula que las personas que realicen estos trabajos deben ser personas comerciantes expertos en el tema de avalúos para así promover su venta (Congreso de la República, 2017-2018).

De acuerdo con lo expuesto en el proyecto del Congreso de la República (2017-2018) se hace necesario que los intermediarios de bienes raíces sea personas capacitadas e idóneas para ejercer esta labor, que presenten u conocimiento calificado por una institución avalada por el estado, con el objetivo de prestar un servicio de calidad dando la mejor asesoría en el tema de enajenación y adquisición de inmuebles.

Según la Constitución política de Colombia artículo 26 dice que:

toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser

democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Este artículo describe la libertad que tiene una persona al escoger en que desempeñarse laboralmente, unos oficios no son regulados por el estado, otros si dado que representan un riesgo social. Cuando se analiza las actividades que realiza en intermediario que se basa en la asesoría de la compra y venta de inmuebles, alquileres y otros, representado este oficio un riesgo social dado que se presta para estafas y otras acciones ilícitas, de este modo el congreso de la república está obligado a velar por el interés general y los derechos de los colombianos. Por lo cual esta ley propone que los intermediarios inmobiliarios cuenten con un certificado de intermediario vigente expedido por una entidad de verificación inmobiliaria (EVI) que también podrá expedirlo una persona natural (Congreso de la República, 2017).

El documento proyecto de ley para el sector inmobiliario expone varios factores y normativas importantes para el desarrollo de esta actividad y la regulación por el estado, como es la definición de lo que es un asesor inmobiliario, una intermediación inmobiliarias y el intermediario inmobiliario establecidas por la ley. También describe las tipos de contratos de intermediación, contrato de mandato, pautas claves que estos deben de estipular, terminaciones de contratos, trata temas como la exclusividad que se puede dar sobre la venta de un predio, las limitaciones del intermediario o asesor (Congreso de la República, 2017-2018).

Además este proyecto también quiere proteger esta actividad por tal razón estipula unos artículos donde se especifica cómo debe ser la remuneración las personas que ejercen este oficio, que derechos tienen y que obligaciones deben tener al prestar un servicio de intermediación y asesoría, y de igual manera la falta de ética y principios en el ejercicio de esta actividad incurrirá en sanciones (Congreso de la República, 2017-2018).

De igual forma otra de las leyes que empezará a regir desde el 2019 para la facturación electrónica de acuerdo con la Dian (2016) determina que: “El parágrafo transitorio

segundo de la Ley 1819 de 2016, establece que los obligados a declarar y pagar IVA y el impuesto al consumo deberán expedir factura electrónica a partir del 1 de enero del año 2019.” Es decir que todos los comerciantes sea persona natural o jurídica que estén obligados por la DIAN a pagar IVA están predestinados a adoptar el modelo de la factura electrónica en el 2019. De tal manera las empresas deberán contratar un operador de software para poder realizar este tipo de facturación y poder cumplir con lo establecido por la ley.

La factura electrónica sustituye la factura de venta física, siendo esta el soporte de todas las transacciones realizadas con ayuda de un sistema informático que establece los datos mínimos requeridos por la DIAN (2016), las características que debe llevar la factura electrónica son las siguientes:

- ❖ “Utiliza el formato electrónico de generación XML establecido por la Dian”.
- ❖ “Lleva numeración consecutiva autorizada por la DIAN”.
- ❖ Cumple los requisitos del 617 ET y discrimina el impuesto al consumo cuando es el caso”.
- ❖ Incluye la firma digital
- ❖ “Incluye el código Único de Factura Electrónica CUFE.”

Tabla 15. Variables del entorno legal

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector inmobiliario
Legislación Laboral	Oportunidad	Alto	Disminuye la competencia, porque se reduce la informalidad en el ejercicio de esta actividad.
Legislación del sector inmobiliario	Amenaza	Alto	Existen mayores garantías a las inmobiliarias frente al servicio que prestan. Incidencia económica para la capacitación del personal en una institución formal avalada por el estado.
Legislación tributaria. (Predial)	Amenaza	Alto	Encarece el valor de las viviendas y de servicios que prestan las inmobiliarias.
Facturación electrónica.	Oportunidad	Medio	Facilita la gestión de facturación y cobro al cliente.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.4.7 Entorno ambiental

En Colombia se viene aumentando la legislación en materia ambiental y esto ha llevado a que las empresas tengan unos procesos y actividades responsables en materia de protección de los recursos y minimización de los impactos ambientales particularmente la generación de residuos.

En el país se cuenta con un amplio desarrollo de la legislación ambiental, especial sobre la disposición de residuos sólidos, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 9. Ordenamiento jurídico para la gestión de residuos sólidos en Colombia



Fuente. Alcaldía de Cali. (2016)

En este entorno se identifican como influencia el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) de la ciudad de Cali, el cual tiene como objetivo hacer un uso responsable de los residuos generados y con ello lograr el aprovechamiento, reciclaje o disposición final adecuado conforme el tipo de residuos generados.

El tema de los PGIRS es a nivel nacional, sin embargo cada municipio establece como se estructura este. En la ciudad de Cali, este se encuentra regulado por el Decreto 1077 de 2015 por el cual se hizo el Ajuste y actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Municipio, a partir de la metodología descrita en la Resolución 0754 de 2014 y cuyos resultados se ven reflejados en el PGIRS 2015 - 2027, adoptado mediante Decreto municipal

1147 de 2015 (Alcaldía de Cali, 2016). El PGIRS obliga a las empresas a clasificar sus residuos generados, a separarlos en la fuente, además establece posibles sanciones si se presentan incumplimientos.

En lo ambiental para el futuro próximo se espera una mayor regulación acorde a la exigencias de desarrollo sostenible, que están regulado por los objetivo de desarrollo sostenible que ha establecido 17 objetivos, entre los cuales se tiene producción, uso y consumo de productos responsablemente, energía accesible y no contaminante, acción por el clima, entre otros. Es posible que estos objetivos conlleven a cambios a nivel local sobre temas ambientales.

Tabla 16. Variables del entorno ambiental

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliaria
Legislación ambiental.	Oportunidad	Alto	Exige mayor control a las actividades que contaminen como la construcción, además exige viviendas eco –eficientes conllevando a la innovación.
Manejo de residuos sólidos	Amenaza	Alto	Exige mayor control de las cantidades generadas y disposición de las mismas, incrementando costos para actividades como la construcción de vivienda.
Responsabilidad ambiental	Oportunidad	Alto	Permite mejorar la relación con los clientes para lograr una meta el común proteger la naturaleza.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.5 Sector Vivienda

En Colombia el tema de la vivienda ha venido incrementándose en los últimos años, gracias a las políticas de vivienda que se han formulado desde el gobierno nacional, a través de programas de vivienda de interés social o vivienda prioritaria se han aumentado el volumen construido, lo que se ha impulsado gracias a los subsidios brindados, así como auxilios en la tasa de interés para el crédito hipotecario.

En Colombia el balance al cierre del año 2014 se muestra un total de 92. 413 unidades de vivienda en construcción y preventas disponibles en el país entre vivienda VIS y NO VIS. (Finca Raíz, 2014)

En cuanto a los programas de vivienda del gobierno nacional, Sandra Forero, Presidente Nacional de Camacol señala: “La vivienda social ha sido el motor de la actividad en los dos últimos años gracias a

estos programas”. Estas iniciativas han tenido un impacto positivo en cuatro frentes: ventas de vivienda, demanda por insumos, licencias de construcción y empleo. Para el próximo año se estiman 141.000 nuevos empleos directos por estas políticas, ventas que podrían alcanzar 27.8 billones de pesos desde el 2010 y una demanda de insumos industriales por 3.9 billones de pesos. La repercusión de estas 6 iniciativas se dará en los próximos 4 años, aumentando la demanda en ciudades intermedias, por ejemplo con el plan “Mi Casa ya”. (Finca Raíz, 2014)

Según el Informe de Camacol, y de la organización Cali Como Vamos para el año 2014, históricamente ha venido creciendo la oferta de vivienda en las principales ciudades de Colombia. Aunque el sector ha tenido variaciones a través de los años. En la siguiente gráfica se aprecia el crecimiento en la oferta de vivienda entre los años de 2019 a 2012. En el año 2009 se presentó un crecimiento sustancial en la construcción de vivienda, sin embargo la crisis económica vivida en ese año a nivel mundial desestimuló la compra para los años siguientes.

En la siguiente cuadro se caracteriza por ejemplo, la intención de compra de vivienda según monto, de acuerdo con la demanda potencial según estrato socioeconómico. Como se evidencia, son los estratos 4, 5 y 6 los que están dispuestos a pagar más de 76 millones y medio de pesos. Los estratos 1, 2 y 3, en general se están enfocando en comprar viviendas con un valor inferior a los 76, 5 millones.

Tabla 17. Segmentación de compra según estratos socioeconómicos.

¿Cuánto está dispuesto a pagar por la vivienda que desea?		Porcentaje de Demandantes Potenciales Según Estrato socioeconómico							
Miles de Pesos	SMMLV	1	2	3	4	5	6	Total	Acum.
MENOS DE 28.335	<50	20,5	9,6	4,6				8,5	8,5
28.335 A 39.669	50 - 70	39,8	25,6	9,3	2,5			19,1	27,6
39.669 A 56.670	70 - 100	30,1	34	28,7	2,5	5,3		26,3	53,9
56.670 A 76.505	100 - 135	6	19,2	29,2	35	5,3		21	74,9
76.505 A 96.339	135 - 170	2,4	7,7	11,6	25	21,1		10,5	85,4
96.339 A 117.873	170 - 208	1,2	3,2	9,7	22,5	26,3		8,2	93,6
117.873 A 133.201	208 - 235		0,6	4,6	7,5	10,5	33,3	3,3	96,9
133.201 A 152.442	235 - 269			2,3	2,5	5,3		1,3	98,2
152.442 A 170.010	269 - 300							0	98,2
170.010 A 189.883	300 - 335					5,3	33,3	0,5	98,7
189.883 A 212.512	335 - 375							0	98,7
212.512 A 246.514	375 - 435				2,5			0,3	99
246.514 A 286.183	435 - 505					5,3		0,2	99,2
286.183 A 331.519	505 - 585					5,3		0,2	99,4
331.519 A 388.189	585 - 685					5,3		0,2	99,6
388.189 A 456.193	685 - 805					5,3		0,2	99,8
456.193 A 570.235	805 - 1.006						33,3	0,3	100

Fuente. Camacol Valle. Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda en Santiago de Cali y su área de influencia Calendaría, Jamundí, Palmira y Yumbo. 2012

Posterior al año 2012 la demanda de vivienda ha aumentado, considerando que es política de Estado fomentar la compra de vivienda para superar el tema de la pobreza. Según Camacol Valle, aunque existe una política para fomentar la construcción de vivienda, ciudades como Cali, siguen presentando un déficit, “un total de 4413 hogares caleños, 33% de la demanda efectiva por vivienda que se espera para el 2015 y que se sitúa en 13.462 hogares, no encontrarían alternativas en la ciudad por la falta de habilitación de suelo urbano y por ende tendrán que recurrir a los municipios cercanos” (Periódico El País, 2014)

La deficiencia para construir se hace evidente para el año 2014, según el estudio de oferta y demanda de vivienda realizada por Camacol, al mes de agosto de 2014 la oferta disponible en Cali fue de 3.157 unidades, presentando un decrecimiento de 11 % frente a agosto de 2013. La estrategia que han usado los constructores es desplazar la oferta a municipios cercanos,

en los municipios del área de influencia (Jamundí, Palmira, Candelaria, Yumbo) para el mismo periodo, la oferta disponible presentó un crecimiento de 91,6%, representado en 4.263 unidades habitacionales.

El gremio (de constructores) proyecta que al finalizar este año en la ciudad de Cali se venderán 6.754 viviendas, lo que significaría una caída de 9% frente al 2013. La estimación de ventas para los municipios vecinos es 11.517 unidades al cierre del 2014 y esta cifra representaría un crecimiento del 89% (Periódico El País, 2014).

A pesar de los problemas de ineficiencia en la construcción en Cali, la oferta de vivienda sigue creciendo, esto se explica porque se ha presentado una expansión de la construcción de vivienda en municipios cercanos: Yumbo, Jamundí, Calendaría, Palmira.

Figura 10. Demanda de vivienda en Cali y municipios de influencia.



Fuente. Camacol- Valle (2014). Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda. En Cali, Jamundí, Yumbo, Candelaria y Palmira.

En Cali, la demanda de vivienda se explica en parte por la distribución socioeconómica de la población. La población total del municipio de Santiago de Cali según las estimaciones y proyecciones 2009-2015 presenta un crecimiento sostenido de aproximadamente el 1% (Camacol, 2014)

Como lo reseña el Departamento Administrativo de Planeación de Cali (2017) entre 2010 a 2016 es notorio el incremento de viviendas en la zona rural, mientras que en la rural (corregimientos) el incremento ha sido menor.

Tabla 18. Cantidad de viviendas en Cali. 2010 a 2016.

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total viviendas en el Municipio	573,930	585,617	597,776	609,935	622,094	634,253	646,411
Viviendas en Comunas	563,669	575,359	587,520	599,681	611,840	624,000	636,158
Viviendas en Corregimientos	10,261	10,258	10,256	10,254	10,253	10,253	10,253
Total predios en el Municipio	625,252	644,875	644,805	663,652	679,255	687,227	687,227
Predios en Comunas	601,176	612,683	613,044	631,749	644,421	650,172	650,172
Predios en Corregimientos	24,076	32,192	31,761	31,903	34,834	37,055	37,055
Barrios aprobados	248	248	248	248	248	248	248
Urbanizaciones y/o sectores	89	89	89	88	88	88	88

Fuente: Cálculos: DAP, Subdirección de Impuestos y Rentas / SGFT / DAH

Fuente. Departamento Administrativo de Planeación (2017) Cali en Cifras, 2016. P. 33. Alcaldía de Cali.

El incremento de vivienda se ha dado en sectores de ingresos medios y altos, y especialmente gracias a la oferta de vivienda de interés social.

Tabla 19. Variables del sector vivienda

Variables	Amenaza Oportunidad	Impacto	Incidencia para el Sector Inmobiliaria
Crecimiento del sector vivienda	Oportunidad	Alto	Evidencia una mayor oferta de vivienda con diferentes características que permiten abarcar las diferentes preferencias del consumidor.
Preferencia por vivienda VIS	Oportunidad	Alto	Esta se ajusta al grueso de la población de ingresos medios y bajos, además tiene facilidades para la compra por el tema de los subsidios en efectivo y a tasa de interés para el crédito hipotecario.
Expansión de los proyectos fuera de Cali	Amenaza	Bajo	Implica que los consumidores o clientes de Cali, se desplazan hacia municipios cercanos. Obliga a la ampliación de la cobertura

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.6 Fuerzas de Porter: Análisis del sector

En el sector inmobiliario se evidencia diferentes tendencias especialmente porque existen dos actividades principales actividades, por un lado, la venta y compra de inmuebles, por otro el arrendamiento. De igual manera se debe considerar aspectos en la venta y compra, si la vivienda es nueva o usada, su valor, ubicación, dado que son elementos que tienen que ver con mecanismos como la financiación y demanda.

Para este caso la inmobiliaria objeto de análisis se dedica principalmente a la actividad de compra y venta, a la vez ha ofrece el servicio de administración de inmuebles lo que conduce al arrendamiento de los mismos. A continuación se describe el comportamiento de las fuerzas de Porter.

Dinamismo y rivalidad de los competidores. En sector de la inmobiliarias es alto dado que existe una fuerte demanda y oferta de bienes nuevos principalmente, esto llevo a que las constructoras sean un rival directo ya que estos tramitan la venta, con asociación con bancos permiten la financiación, demostrando así liderazgo frente a este segmento. Respecto a la venta de vivienda usada el dinamismo se da entre las grandes inmobiliarias que ya están posicionadas en el mercado, las cuales se han posicionado en estratos de ingresos medios y altos.

Para la venta de vivienda usada la competencia entre inmobiliarias es alta dado que se requiere de posicionamiento marca para tener confianza tanto de los clientes (propietarios del inmueble) como de los posibles compradores que son tratados como clientes igualmente. Para mantener un adecuado servicio se requiere capital para financiar la actividad de promoción, trámites, asesoría, y esto lleva a que las grandes inmobiliarias tengan liderazgo.

De acuerdo con la Revista Finca Raíz (2018) en la ciudad se identifican 212 inmobiliarias, entre las cuales se destacan:

Tabla 20. Inmobiliarias Cali.

	Bienco S.A		Century 21 Racines
	JM Inmobiliaria SAS		Suma Inmobiliaria SAS
	Century 21 Royal		INCASA Inmobiliaria NC Group
	Unisa Inmobiliaria		Inmobiliaria M.Duran
	Platinum Grupo Inmobiliario		Santander Group Inmobiliaria
	ABC Inmobiliaria		SAHE Propuestas Inmobiliarias
	VELLOZA INMOBILIARIA		Ksa Inmobiliaria
	Bolsa De Propiedades		Sajani & Asociados

Fuente. Finca Raíz (2018)

Poder de negociación de proveedores. Para el caso de las inmobiliarias el tema de los proveedores es complejo, porque los mismos proveedores son los dueños de los inmuebles y deben en cierta manera ser tratados como clientes. En este caso el poder de los propietarios es alto porque definen el precio del inmueble, tienen opción de venderlo directamente, contratar abogados especializados (sustitutos) o escoger entre dos o más inmobiliarias. En este sentido las condiciones del mercado de vivienda permiten diferentes modalidades para vender el inmueble y esto hace que la actividad que realiza la inmobiliaria deba demostrar mayor cantidad de beneficios frente a los competidores y sustitutos.

Poder de negociación de compradores. Los clientes tiene un alto poder de negociación dado que se encuentra una amplia oferta de venta y arriendo de viviendas en la ciudad, la cual se presenta en distintas modalidades, como son venta o alquiler de manera directa con los dueños, o a través de abogados, así como con inmobiliarias. Esto lleva a que tengan opciones frente a las condiciones del negocio, también cuenta con oferta en distintas zonas de la ciudad con variedad de precios y beneficios adicionales.

La condición del mercado inmobiliario en la ciudad de Cali, demuestran una amplia oferta, la cual se caracteriza por viviendas en distintos estratos económicos, de distinto valor incluida la de interés social y la de interés prioritario. La oferta incluye vivienda independiente o en conjuntos cerrados, casas tradicionales o apartamentos, lo cual hace que el comprador tenga variedad de opciones y esto le da poder de negociación, lo que se traduce en mayor exigencia al momento de la compra.

Posibilidad de nuevos competidores. El sector de inmobiliarias ofrece barreras de entrada, por un lado la necesidad de recursos económicos para financiar actividades de promoción y ventas. Así mismo, el conocimiento de la legislación, del sector, de los mecanismos de financiación de vivienda, aspectos que requieren experticia para quien emprenda esta clase de negocios. Bajo las condiciones del mercado actual el ingreso de nuevos competidores por una parte es complejo si se quiere formalizar como inmobiliaria, y por otra no porque cualquier persona lo puede ejercer ya que no existe una normatividad específica de estudios para quienes quieren ejercer como asesores inmobiliarios, haciendo que siempre surjan nuevos competidores sean directos o indirectos.

Poder e influencia de sustitutos. El sector de las inmobiliarias se evidencia una alta presencia e influencia de los sustitutos, los principales son:

- Venta o alquiler directa por el propietario del inmueble
- Abogados o firmas de abogados
- Constructoras
- Entidades bancarias
- Asesores independientes.
- Comisionistas

Para el caso de la venta el principal sustituto es el propietario del inmueble que puede vender o arrenda directamente, los abogados son intermediarios que realizan o prestan un servicio similar a las inmobiliarias, servicio muy parecido al que prestan asesores independientes especializados tanto en la venta como en el arrendamiento.

En cuanto a la venta de vivienda se presenta la influencia de sustitutos como las constructoras en el caso de vivienda nueva, un tema que complejo dado que estos tienen convenios con

entidades financieras para la financiación, así mismo, pueden trabajar con Cajas de Compensación Familiar para tramitar el tema el subsidio de vivienda.

En los últimos años con las políticas que facilitan el acceso a la adquisición de vivienda las entidades bancarias han comenzado a ofertar el Leasing habitacional el cual mezcla la modalidad de arriendo con posibilidad de compra y esto ha llevado a aumentar la competencia del sector.

A continuación se presenta en la siguiente tabla la matriz de perfil competitivo del sector inmobiliario donde se presentan las diferentes variables que guardan relación con las fuerzas de Porter.

Tabla 21. Matriz Perfil Competitivo Sector Inmobiliario

	Grado	Repulsión		Neutro	Atracción	
		-	--		+	++
1. Competidores Actuales						
1.1 Rivalidad de competidores						
Número de competidores	Grande	X				
Diversidad de competidores	Grande		X			
Crecimiento del sector	Grande		X			
Costos fijos de almacenaje	Bajo		X			
Incrementos de capacidad	Bajo		X			
Capacidad diferenciación de producto	Bajo		X			
Importancia para la empresa	Medio		X			
Rentabilidad del sector	Medio					X
1.2 Barreras de salida						
Especialización de activos	Alto		X			
Costos de salida	Alto		X			
Interacción Estratégica	Alto		X			
Barreras emocionales	Bajo		X			
Restricciones sociales o de gobierno	Alto		X			
2. Posibilidad nuevos competidores						
Barreras de entrada	Alto		X			
Economía de escala	Bajo					X
Diferenciación del producto	Bajo					X
Costos de cambio para el cliente	Alto					X
Acceso a canales de distribución	Alto					X
Necesidades de capital	Alto		X			
Acceso a materias primas	Medio					X
Protección Gubernamental	Bajo					X
Efectos de la curva de experiencia	Alto		X			
3. Poder de los proveedores						
Número de proveedores importantes	Bajo					X
Importancia del sector para proveedores	Alto					X
costos de cambio del proveedor	Alto					X
Integración hacia adelante del proveedor	Alto					X

	Grado	Repulsión		Neutro	Atracción	
		-	--		+	++
4. Poder de los compradores						
Número de clientes importantes	Bajo				X	
Integración hacia atrás del cliente	Alto					X
Rentabilidad del cliente	Alto					X
5. Productos Sustitutos						
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y a futuro	Alto	X				
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alto	X				
Perfil Numérico (suma)		3	14	0	1	13
Tendencia = Repulsión		17		0	14	

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Según lo observado el sector de las inmobiliarias en la ciudad de Cali, se evidencia que existe un ambiente altamente competitivo que hace difícil el ingreso de nuevos competidores. Además se tiene una alta influencia de sustitutos. Sin embargo es un sector que tiene alta rentabilidad.

3.7 Análisis interno

Para realizar un direccionamiento estratégico uno de los puntos claves es el análisis interno, el cual determina la situación actual de la empresa en cada uno de sus campos, definiendo así las fortalezas y debilidades que esta presenta. Este estudio se realiza con el fin de crear estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y el mejoramiento de las debilidades en el mercado tan competitivo como lo es el sector inmobiliario.

3.7.1 Contexto de la empresa

Naranjo Chicué inmobiliaria y constructora SAS es una empresa familiar que inició a operar en el mercado en enero del 2018, lo cual indica que tiene poca trayectoria en el sector. Esta inmobiliaria nació del sueño de un par de jóvenes pareja con espíritu emprendedor que vieron un potencial muy grande en este mercado, así que decidieron apostar por este sector y emprender con una inmobiliaria. La inmobiliaria Naranjo chicué inició operando con solo dos personas: los socios que trabajaban desde su casa, prestando únicamente el servicio de compra y venta de inmuebles. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Actualmente Naranjo Chicué inmobiliaria se encuentra ubicada en el centro de Cali en el edificio Bancolombia, la conforman 5 personas: los dos socios, un captador y 2 vendedores.

A pesar de su corta trayectoria en el mercado se puede notar el crecimiento que esta ha tenido en la contratación de personal de apoyo, en la parte locativa y hasta en su portafolio de servicios que se amplió a la administración de inmuebles, y las asesorías en compra ventas no propias. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La empresa en el momento se caracteriza por prestar un servicio de calidad, donde existe la calidad humana, el respeto por el cliente, la inmediatez de la información solicitada y la no solicitada como un valor agregado, la calidad en las asesoría en la compra y ventas de inmuebles, ofreciendo al cliente profesionalismo trayendo consigo la seguridad y la confianza de invertir bien sus recursos. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La fortaleza principal que tiene Naranjo Chicue es la calidad del servicio al cliente, la calidad humana y la transparencia en la información que se brinda, esta satisfacción es manifestada por la mayoría de los clientes con palabras alentadoras o con referidos, esto demuestra que Naranjo Chicué atiende de manera satisfactoria a sus clientes. En cuanto a las debilidades que esta presenta están orientadas a la falta de oferta de inmuebles en venta, la falta de experiencia en la administración de inmuebles, falta de una contabilidad más organizada que le permita tener una mejor gestión financiera, falta de organización con el talento humano. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Los valores fundamentales para Naranjo Chicue inmobiliaria son la transparencia en todos los procesos internos y externos, por ejemplo en las ventas que se llevan a cabo se realizan con la mayor honestidad sin ocultar nada al cliente, explicando todo con la verdad del caso. Otro valor principal es el respeto con el trato de los clientes y compañeros de trabajo y la seguridad que da la inmobiliaria al cliente al quedar en buenas manos sus requerimientos por los que buscaron el servicio de esta empresa. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

3.7.2 Planeación

La planeación en la empresa está relacionada con la captación de inmuebles, la publicidad y el servicio al cliente. Se planea las zonas estratégicas de captación, con el objetivo principal es tener inmuebles a cargo que tengan una mayor demanda en el mercado, para así ofertarlos e incrementar las ventas y los arrendamientos; en la publicidad los planes se realizan que

canales de comunicación y la forma ofrecer los inmuebles, con el fin de que el cliente objetivo pueda darse cuenta fácilmente de la oferta de un inmueble y genere interés. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Con relación a la calidad del servicio al cliente, siendo este es quien dispone si comprar en esta inmobiliaria o en otra, es por este motivo que se planea como debe ser la atención del cliente, la información se debe suministrar, los tiempos de respuesta y la asesoría que se suministra, por consiguiente se induce al cliente a comprar con Naranjo Chicué. Adicionalmente se realizan planes de infraestructura y de ingreso de personal tanto a corto como a largo plazo, no obstante estos planes no se encuentran bien estructurados y definidos. La planeación está bajo la responsabilidad de los dos únicos socios porque la empresa es pequeña y no se ve la necesidad de que otras personas lo realicen. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La misión y visión que realizó Naranjo Chicué se realizó de una manera rápida, porque fue una solicitud del diseñador gráfico para poder crear la marca. Por tal motivo la misión y visión no están estructuradas de la mejor manera. Sin embargo lleva la esencia de lo que piensan y quieren los gerentes de naranjo Chicué para el presente y futuro de la organización. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

3.7.3 Misión

La Inmobiliaria y constructora Naranjo Chicué es una organización dedicada a la administración, promoción y comercialización de bienes inmuebles como casas, apartamentos, fincas, lotes, edificios, locales y oficinas, presta el mejor acompañamiento y asesoría profesional por parte de nuestro personal responsable y capacitado para realizar los diferentes procesos con la mayor transparencia y honestidad hacia nuestros clientes.

3.7.4 Visión

Para el 2025 la inmobiliaria y constructora Naranjo Chicué será reconocida a nivel nacional por su participación en nuevos proyectos de vivienda y por la gestión en la promoción y comercialización de bienes inmuebles, gracias a su compromiso y transparencia con su clientela.

Tabla 22. Elementos abordados en la misión

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Planeación de zonas	Fortaleza	Alto	Permite que la empresa pueda crecer en su oferta de inmuebles y así tener aumentar las ventas que están ligados a los ingresos
Planeación infraestructura	Fortaleza	bajo	Estos planes permiten tener una visión clara de lo que se quiere lograr en la infraestructura de la empresa, esto incluye sucursales en otras ciudades. Los planes se encuentran documentados.
Planes de personal	Debilidad	Alta	En los planes de personal al no estar bien definidos perjudica el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, de esta manera se ven afectados los ingresos de la empresa. Hace falta un plan de capacitaciones.
Planes de publicidad	Fortaleza	Alta	Ayuda a darle un estatus a la empresa, además por medio de la publicidad la empresa llega a mayor cantidad de personas.
Misión y Visión	Debilidad	Baja	Como la visión y misión no están bien estructuradas, los colaboradores puede que no tengan claro y se desenfocan de la visión y lo que quiere lograr la empresa.

Fuente. Elaboración propia (2018)

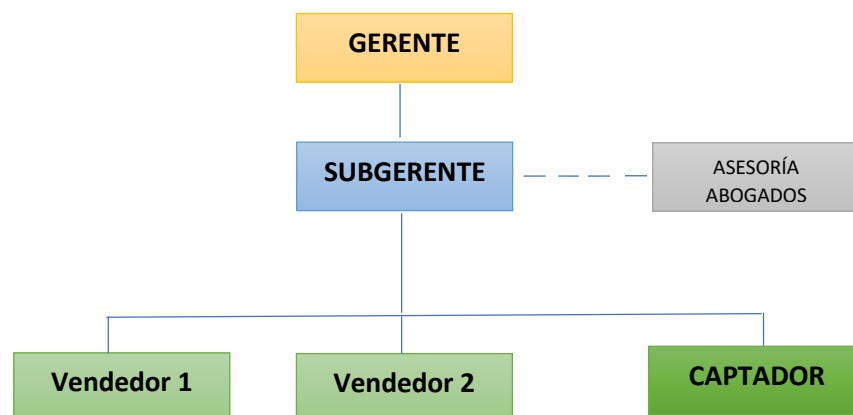
3.7.5 Organización

Teniendo en cuenta que naranjo chicué inmobiliaria es una empresa pequeña, por tal razón toma una estructura lineal que es simple. El gerente se encuentra en la cúspide seguido por el subgerente y los empleados, es así como Naranjo Chicué tiene mayor control en los procesos, y tiene una mayor rapidez en la toma de decisiones ya que se encuentra centralizada en los directores, sin embargo la gerencia escucha las sugerencias opiniones por parte de los empleados en pro del crecimiento organizacional, para brindar al cliente una atención de calidad. Pensando en los costos, se trabaja con personas externas que aportan sus conocimientos a la organización como personal experto en trámites notariales, y abogados que le dan a Naranjo Chicué la asesoría necesaria. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Los principios por los cuales se funda la concepción de la empresa son: la orientación de prestar un servicio integral y de calidad. Se establece al cliente como un pilar fundamental en la empresa; que cada uno de los integrantes de la empresa pueda transmitir los valores que son la esencia de la organización la transparencia, la confianza y el respeto, de esta manera

contribuyendo a la seguridad de la sociedad cuidando de cada cliente su patrimonio. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Figura 11. Organigrama Naranjo Chicué Inmobiliaria y Constructora S.A.S.



Fuente. Elaboración propia (2018)

Tabla 23. Variable asociadas a la organización

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Tipo de Estructura	Fortaleza	Medio	Facilidad en la delegación de funciones, comunicación más directa que ayuda que los procesos sean más efectivos. Rapidez en la toma de decisiones.
Centralización	Debilidad	Alto	el gerente tiene que atender muchas situaciones y tomar la mayoría de las decisiones. Desenfoca a la gerencia de los procesos estratégicos por atender los operativos
Principios	Fortaleza	Alto	Hace que la empresa tenga una buena imagen, transmitiendo seguridad y confianza a los clientes
Asesoría Externa	Fortaleza	Alto	Con la ayuda de personal externo la empresa puede dar la asesoría pertinente cada caso. Este respaldo hace que la empresa se vea segura.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.7.6 Dirección

La dirección que maneja Naranjo Chicué está relacionado más al liderazgo de tipo carismático en donde el gerente tiene un buen ejemplo de compromiso en su trabajo, quien toma en cuenta las opiniones de los empleados, motivándolos a trabajar en pro del beneficio común, ganándose así la admiración de sus subalternos. Sin embargo la toma de decisiones la realiza la gerencia, que también tiene la función de delegar. Aunque la toma de decisiones

esté centralizada, la gerencia en parte es participativa porque motiva, tiene iniciativas y escucha a los subalternos a dar sugerencias y opiniones basados en su labor. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Frente a situaciones complejas que se presentan en la empresa la gerencia trata tener soluciones y tomar decisiones en el menor tiempo posible, la mayoría de veces con el apoyo de asesores externos como son los abogados. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 24. Variable asociadas a la dirección

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Tipo de Liderazgo	Fortaleza	Alto	Motiva al personal a crecer laboral y personalmente, haciendo que haya un mejor desempeño en la empresa
Toma decisiones	Debilidad	Alto	El gerente tiene que estar pendiente de todos los procesos lo que hace que se desenfoque de su labor principal.. La gerencia

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.7.7 Cultura Organizacional

La cultura organizacional que se plantea en Naranjo Chicué inmobiliaria está basada en la honestidad, transparencia, seguridad, y respeto hacia los clientes y compañeros de trabajo en todos los procesos internos de la organización. Las expectativas de los socios es que la marca de Naranjo Chicué inmobiliaria sea reconocida a nivel nacional por la confiabilidad y por la excelencia en el servicio al cliente tanto interno como externo que presta cada uno de los integrantes de la organización, ya que para los socios estos valores son la esencia de Naranjo Chicué. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 25. Variable asociadas a la cultura organizacional

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Valores	Fortaleza	Alto	Fomenta la buena convivencia y el trabajo en equipo de la organización. Mejor desempeño laboral. Además se transmite seguridad a los clientes para comprar con Naranjo Chicué.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.7.8 Gestión y situación contable y financiera

Naranjo Chicue inmobiliaria en el momento está en un proceso de organización contable y financiera, porque en el tiempo que lleva operando se han realizado muchas inversiones en

publicidad, transporte, arrendo, la marca y otros. Teniendo en cuenta que los socios también operan como vendedores y el bajo presupuesto, ha hecho que no se contraten hasta el momento servicios contables. Los presupuestos que se realizan son muy básicos, sin embargo las utilidades que deja cada compra y venta es alta y satisfactoria, sin embargo se ve la necesidad de aumentar las ventas para incrementar el total de las utilidades. En los 10 meses que lleva transcurrido del año Naranjo Chicué ha tenido unas utilidades netas de \$28.158.000 y unos gastos de \$37.822.000 lo cual refleja que las utilidades en el momento no son satisfactorias. Los ingresos totales registrados por la empresa son de \$65.980.000 del cual el 90% viene de las ventas. En los otros servicios que se prestan, las utilidades son muy bajas. También hay que tener en cuenta que los ingresos por compra y ventas son muy impredecibles, hay unos meses que son muy buenos y otros no tanto. A la empresa le hace mucha falta el control contable y financiero para que los gastos no superen los ingresos. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 26. Variable asociadas a la gestión contable y financiero

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Rentabilidad,	Debilidad	Alto	La baja rentabilidad limita a la empresa para contratar más empleados, invertir en publicidad e infraestructura
Gestión Contable	Debilidad	Alto	No existe un orden económico lo que dificulta la toma de decisiones acertadas. Riego de sanciones legales.
Presupuesto de gastos	Debilidad	Alto	La falta de un presupuesto hace que la empresa pueda tener un gasto que sobrepase los ingresos
Control de gastos	Debilidad	Alto	La falta de control de gastos hace que la empresa desconozca las compras o los pagos que se realizan. Falta de información para realizar un presupuesto acertado.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.7.9 Gestión Comercial

El principal mercado en el que se desenvuelve Naranjo Chicué es en el sector inmobiliario intermediación y asesoría de compra – venta, alquileres de casas, apartamentos, edificios, lotes, locales, y asesorías. Los segmentos de mercado a los que se dirige Naranjo Chicué son a estratos socioeconómicos del 3 en adelante, inversionistas, personas naturales y jurídicas. La inmobiliaria atiende todo tipo de compradores la mayoría personas de 30 años en adelante que ya tienen una estabilidad y una experiencia crediticia, personas mayores,

pensionadas, la mayoría de los clientes jóvenes compran con créditos bancarios y las personas mucho mayores, lo usual es que compren con recursos propios. La ubicación geográfica de la oferta y de los clientes potenciales de Naranjo Chicué se encuentra distribuida así: el 70% en el sur de Cali, y el 20% en el oeste y 10% en el norte de la ciudad de Cali. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

El servicio más rentable de Naranjo Chicué es la intermediación en la compra y ventas de inmuebles, ya que entre mayor precio tenga el inmueble en venta mayor es la comisión. Y el servicio más deficitario son los alquileres porque la ganancia es poca sobre todo en inmuebles con canon muy bajo, además que el trabajo con los arrendamientos son dispendiosos. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

En la Gestión comercial realizada por la inmobiliaria se establecen cada mes los objetivos de ventas dependiendo de las ventas realizadas en los meses anteriores, sin embargo no existen hasta el momento capacitaciones o programas de ventas. Los precios en los servicios que presta Naranjo Chicué están fijados por el mercado aunque pueden ser flexibles en algunos casos en lo que se pueda dar descuento. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

La publicidad más importante que utiliza Naranjo Chicué es Finca raíz.com , que es un portal web donde se promocionan los inmuebles a la venta y en alquiler, adicionalmente cuenta con página web que se está organizando, redes sociales como Facebook e Instagram, aunque estas últimas tienen poco movimiento. También Naranjo Chicué produce videos creativos de inmuebles de lujo que están en venta para promocionar además del inmueble la marca. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

De todos los medios de comunicación mencionados el más efectivo es Finca raíz ya que es uno de los portales web de promoción de inmuebles más visitados y con APP para la facilidad de la búsqueda de los usuarios, por medio de finca raíz Naranjo Chicué recibe llamadas, correos o mensajes de texto de clientes interesados, el promedio de clientes interesados que se contactan con la inmobiliaria al mes son de 15 a 20 personas. Además del portal de finca

raíz a la inmobiliaria le funciona el voz a voz. Un cliente satisfecho refiere a otro potencial y de esta manera han ganado varias ventas. (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

La fuerza de ventas de Naranjo Chicué está conformada por 4 vendedores incluido los socios, en un porcentaje del 70% las ventas se realizan en el sur de la ciudad, en el momento se están adquiriendo inmuebles en el oeste y norte de la ciudad para incrementar el porcentaje de las ventas. Los vendedores no han sido capacitados formalmente, la gerencia y subgerencia con su experiencia y conocimiento capacitan a los otros vendedores para tengan herramientas para realizar su labor, igualmente estos poseen experiencia lo que les facilita desempeñar su cargo.

Se realiza un control básico en las ventas, se trata de hacer seguimiento a los clientes, sin embargo al no tener la cantidad suficientes de inmuebles en oferta muchos de estos clientes potenciales se pierden. Las ventas mensuales en el momento son muy pocas así que se puede realizar un control oportuno y crear estrategias para incentivarlas (Subgerente, Comunicación personal, 2018).

Según se consultó a los vendedores y al captador la capacitación que reciben para su labor proviene de la gerencia y de la subgerencia, sin embargo esta no es completa se abordan aspectos puntuales sobre las cualidades y características de los predios que se encuentran disponibles. Uno de los mayores requerimientos que se tienen es capacitación sobre temas como técnicas de negociación, servicio al cliente, legislación del sector inmobiliario.

Otras de las debilidades que manifestaron los vendedores fue la falta de promoción y publicidad, dado que la empresa Naranjo Chicué es nueva en el mercado se requiere mayor cantidad de actividades promocionales para que la marca sea conocida y así se genere mayor confianza a los clientes actuales y potenciales. De igual manera los vendedores recomendaron fortalecer el material que se utiliza para el proceso de venta como portafolio de servicio, así como publicidad impresa, dado que esto facilita al cliente hacerse una imagen de los servicios que se prestan o los bienes que se comercializan. (Vendedores, comunicación personal 2018)

Finalmente los vendedores recomendaron fortalecer la consolidación de una base de datos de clientes potenciales para así siempre tener prospectos para arrendar o vender los diferentes bienes disponibles. Esta clase de datos según lo manifestaron pueden ser creadas por los mismos vendedores, por datos levantados cuando la empresa participe en eventos del sector como ferias de vivienda, además de las cotizaciones y peticiones que se realizan por la línea telefónica, redes sociales, pagina web, u otros medios. (Vendedores, comunicación personal 2018)

Tabla 27. Variable asociada a la gestión comercial

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Ubicación geográfica oferta	Debilidad	Alto	Incide en la limitación en la oferta de inmuebles y en consecuencia en las ventas.
Precios	Fortaleza	Medio	Los precios que tiene naranjo Chicué coincide con los del mercado, en algunas ocasiones son flexibles y pueden bajar.
Publicidad	Fortaleza	Medio	Llama la atención de los clientes potenciales, inspira confianza y por medio de esta publicidad se llega a gran cantidad de público y se ganan nuevos clientes.
Control de Ventas	Debilidad	Alto	Se escapan varios clientes por falta de seguimiento y control en las ventas.

Fuente. Elaboración propia (2018)

3.7.10 Procesos

Los servicios que ofrece Naranjo Chicué son los indispensables en una inmobiliaria, administración de inmuebles, intermediación en la compra y venta de bienes raíces y asesorías afines al sector inmobiliario. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

En la Administración de inmuebles la empresa se hace cargo del inmueble suministrado por el cliente para ponerlo en alquiler a una persona apta para responder con el canon, también se brinda la seguridad al propietario de que su bien está en buenas manos y que él solo se encargará de recibir su canon mensual. El proceso que se realiza al prestar este servicio es el siguiente:

- Se atiende la solicitud del cliente Propietario que da su inmueble para ser administrado por la inmobiliaria

- Se firma contrato de corretaje para poder iniciar la administración del inmueble.
- Se Oferta el inmueble en alquiler por medio del portal finca raíz.
- El inmueble es mostrado personalmente a clientes potenciales interesados en alquilar
- Se envían los documentos de los interesados para el estudio, apenas se tiene una repuesta positiva se procede a la realización del contrato.
- Revisión y firma del contrato con la asesoría jurídica pertinente.
- Gestión en el cobro de la renta y pagos de administración en el caso de las unidades residenciales.
- Terminación de contratos de los inquilinos. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Intermediación en la Compra y Venta de inmuebles Naranjo Chicue realiza el siguiente proceso:

1. Busca los inmuebles en zonas potenciales
2. Capta el inmueble llenando una ficha técnica y se toman fotos, con la autorización del propietario. También se solicita los documentos del predio.
3. Antes de ofrecer el inmueble se revisan los documentos para que todo esté en regla, en ocasiones lo realiza un abogado.
4. Se publica el inmueble por medio del portal de finca raíz y de las redes sociales. Adicionalmente se ofrece el inmueble a la cartera de clientes que se están atendiendo.
5. Se atiendes las llamadas, correos y mensajes de los clientes interesados y se programa una cita dejando un registro en un formato.
6. Por medio de la cita se muestra el bien inmueble de interés y si al cliente no le satisfizo entonces se lo redirige a otros inmuebles con características similares.
7. Si hubo un interés por un inmueble se le realiza seguimiento al cliente para que oferte.
8. Se cierra el negocio entre vendedor y comprador y se establece los parámetros de la compra y venta.
9. Apenas se haya cerrado el negocio se procede a realizar la promesa que la realiza una persona que trabaja en una notaría en el área de escrituración.
10. Firma de la promesa de compra y venta. También se firma el contrato de corretaje donde se estipula el pago de la comisión.

11. Si es el caso de que la compra se realiza por medio de entidad financiera se realiza la gestión de documentos para avalúo y estudio de títulos.
12. Escrituración del predio a nombre de los compradores.
13. Se entrega el inmueble.

Se describió el proceso como en su mayoría de veces sucede, sin embargo dependiendo el caso el proceso es flexible ante la necesidad del cliente y algunas veces con actividades adicionales. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Asesorías. Las asesorías se realizan cuando un cliente desea tener seguridad y respaldo en una negociación, se escucha la necesidad o problema del cliente, se solicitan los documentos pertinentes del predio y la inmobiliaria hace un estudio basado en su conocimiento, experiencia y con la ayuda de los abogados y personal de la notaría se emite un concepto recomendado para el caso. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La programación de las captaciones de los inmuebles en venta no corresponde a la demanda del mercado, porque la demanda del mercado es muy amplia. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en su fase inicial, esta no tiene la capacidad para satisfacer la totalidad de la demanda, sin embargo la empresa se proyecta a tener mayor participación en el mercado. Aproximadamente entran de 15 a 20 contactos en el mes de personas interesadas por los inmuebles ofrecidos por Naranjo Chicué, de los cuales se logra realizar de 2 a 4 ventas con clientes compradores. Lo que quiere decir que no se logra satisfacer la demanda de 11 a 16 clientes potenciales. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Para Naranjo Chicué es muy importante la calidad del servicio que se le brinda al cliente potencial desde el momento de la llamada, en las citas donde se muestra el bien, en el proceso de la compra y venta, o en todo el tiempo en que se administra un inmueble. Se establecen mejoras basados en los errores percibidos, sugerencias o quejas de los clientes. No obstante en la empresa no realiza ningún control de la calidad del servicio que se presta a los clientes. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Las compras que se realizan para la empresa están relacionadas a los activos fijos como escritorios, computadores, mesas...etc. también insumos de papelería. La función de las

compras se encuentra en el momento centralizada, porque las personas encargadas de realizar estas compras son el gerente y subgerente, de las cuales realizan de una a dos cotizaciones. (Gerente, Comunicación personal, 2018). En cuanto a la gestión en la investigación y desarrollo, Naranjo Chicué hasta el momento no ha implementados estas actividades con el objetivo de mejorar la calidad del servicio. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Por otra parte los sistemas de información que utiliza esta empresa para su comunicación son los que se pueda tener una respuesta lo más inmediata posible. La comunicación directa sea persona a persona por medio de llamada, mensajes de whatsapp y correo electrónico. Estos medios de comunicación los emplean tanto en la parte interna como con la externa ayudando a desarrollar su objeto social. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Con el objetivo de ser eficientes y eficaces en el servicio que presta la inmobiliaria, se realizan reuniones mínimo una vez en semana en donde se informa los clientes que se están atendiendo con sus requerimientos, los negocios que están por realizarse, y las situaciones o clientes que requieren de la atención de la inmobiliaria. Es así que en estas reuniones se plantean objetivos semanales de las actividades por realizar. Esta reunión es suficiente para que todos los integrantes de la empresa estén en contexto de todas las situaciones. En general la información fluye en la organización de una manera pertinente ya que es una empresa pequeña donde no existen muchas barreras en la comunicación. (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 28. Variable asociadas a los procesos

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Servicios	Fortaleza	Alto	Los servicios que presta la inmobiliaria son muy completos y afines. Los clientes al finalizar los procesos quedan satisfechos y envían referidos.
Calidad	Fortaleza	Alto	Clientes satisfechos que refieren a otros. Clientes que vuelven a buscar los servicios de naranjo Chicué.
Programa de producción	Debilidad	Alto	Sin nuevas captaciones de inmuebles no aumenta la oferta, por tal razón no crecen las ventas.
Comunicación	Fortaleza	Medio	Fluye la comunicación de manera adecuada y rápida, utilizando todos los canales de comunicación posibles

Fuente. Elaboración propia (2018).

3.7.11 Gestión Humana

En el inicio Naranjo Chicué solo operaba con los socios que realizaban todas las actividades de la empresa. Desde el mes de septiembre se incorporó a la organización una persona para el cargo de captador y en el mes de Noviembre del 2018 ingresaron dos vendedores que hacen la función de asesores inmobiliarios, actualmente los socios se reparten entre las actividades administrativas y las operativas (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Cabe resaltar que en Colombia no existe la educación formal certificada para ejercer la actividad como asesores inmobiliarios, de tal manera el conocimiento en la mayoría de las veces es empírico o se trasmite tácitamente. Por lo cual una persona que no tiene experiencia en el sector puede ir aprendiendo del tema en el terreno del trabajo y con el que hacer del día a día, lo que hace un poco más dispendioso el desarrollo de las capacidades. Todas las personas que conforman Naranjo Chicué ingresaron a la organización ninguna experiencia en el sector, lo que ha sido un reto para la gerencia. Se lleva un proceso con cada persona que trabaja en Naranjo Chicué para que pueda aprender todo lo relacionado a su cargo y al sector inmobiliario. Para llevar este proceso se realiza unas 2 capacitaciones iniciales con el gerente y un acompañamiento aproximado de dos semanas en la práctica. Este desarrollo de las capacidades es un poco más lenta que el ritmo de evolución al que va la empresa, teniendo en cuenta que cada persona ha iniciado desde cero, en consecuencia algunas veces se atrasan actividades o se pierden negocios (Gerente, Comunicación personal, 2018).

El personal de Naranjo Chicué está distribuido así: Gerencia, Captaciones y Ventas. El gerente y subgerente realizan la función administrativa y de asesores inmobiliarios, el captador se encarga de ganar inmuebles para ofrecerlos en venta o en alquiler, y los vendedores a la venta de inmuebles. La cantidad del personal no es suficiente, se requiere contratar nuevos vendedores para fortalecer el equipo de ventas y aumentar los ingresos de la organización (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Considerando que la cantidad de personal que conforma Naranjo Chicue es pequeña, el clima laboral entre compañeros es bueno, se manifiesta la colaboración, el respeto y la actitud

positiva. No obstante en las ventas siempre se manejan tensiones por las competencias, por problemas en la negociación o cuando suceden problemas imprevistos en el proceso de venta, estas situaciones ponen el ambiente laboral un poco cargado de estrés (Gerente, Comunicación personal, 2018).

El personal para Naranjo Chicué representa un recurso fundamental para la organización, el cual se procura cuidar, ya que cada uno de los integrantes de la organización desempeña papeles diferentes pero muy importantes para el funcionamiento, evolución y el cumplimiento del objeto social. Teniendo en cuenta que en valores organizacionales está incluido el respeto no solo al cliente sino dentro de la organización entre compañeros. Las relaciones interpersonales en la empresa está basado en el respeto y la cordialidad, sin importar el cargo o quien venda más o menos (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La selección de personal no se encuentra formalizada porque las personas que trabajan con Naranjo Chicué son familiares y amigos, sin embargo en el momento de seleccionar se tiene muy en cuenta los valores y la actitud de las personas, más que las capacidades. Por esta razón es indispensable capacitar y desarrollar las habilidades necesarias en el nuevo personal. Al ingresa nuevo personal a la empresa se realiza una inducción al puesto de trabajo, en donde se enseña quien es la empresa, los objetivos que esta tiene, también los conocimientos básicos que se debe saber del sector inmobiliario y se explica las funciones del cargo. Aunque este proceso no se encuentra documentado ni estandarizado se realiza con cada uno de los nuevos integrantes de Naranjo Chicué (Gerente, Comunicación personal, 2018).

La evaluación del desempeño del personal en el momento no se ha establecido ni se lleva un control en el rendimiento de los colaboradores, ya que la empresa apenas está en su proceso de organización y acoplamiento. Los periodos de prueba en la empresa no se han determinado, por lo cual no se realiza ningún tipo de evaluación (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Se sabe que las capacitaciones son sumamente importantes en la gestión del talento humano para el desarrollo de habilidades y capacidades en las funciones de cada cargo. Naranjo

Chicue en el momento aprovecha las capacitaciones gratuitas que ofrece la afianzadora con la cual trabaja, estas capacitaciones están orientadas a los arrendamientos y servicio al cliente. Claro está que son muy escasas las capacitaciones que brida la inmobiliaria a su personal y que se requiere un programa de capacitaciones para desarrollar el potencial que tiene cada colaborador (Gerente, Comunicación personal, 2018).

Tabla 29. Variable asociada a la gestión humana

Variables	Debilidad Fortaleza	Impacto	Incidencia para la empresa inmobiliaria
Capacidades del personal	Debilidad	Alto	La inmobiliaria debe capacitar al personal nuevo y sin experiencia lo cual requiere tiempo, afectando así las ventas y el presupuesto.
Cantidad del personal	Debilidad	Alto	No tiene la cantidad de personal necesario para incrementar las ventas. Afectando el crecimiento de la empresa.
Clima laboral	Fortaleza	Medio	Permite una buena comunicación del equipo de trabajo, y ayuda a que los procesos se realicen en menor tiempo. Armonía a la empresa y buena percepción de los clientes.
Capacitaciones	Debilidad	Alto	demora en el desarrollo de las capacidades en el nuevo personal, esto afecta los gastos y los ingresos de la empresa
Selección e inducción de personal	Debilidad	Alto	Toma mucho tiempo capacitar y desarrollar las habilidades en el nuevo colaborador, de esta manera de demora en obtener resultados en la venta llevando de la mano los ingresos.

Fuente. Elaboración propia (2018)

4 Formulación de la orientación estratégica

4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E)

Con base en la información que se presentó del análisis externo se realizó el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) según Fred (2013), en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Para su realización se lista las amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona). Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

En la siguiente tabla se presenta la matriz MEFE, donde se sintetiza oportunidades y amenazas.

Tabla 30. Matriz M. E.F.E

Factores Externos	Pon	Val	Cal
Oportunidades			
Crecimiento de la población de la ciudad de Cali	20%	4	0,8
Comportamiento estable de crecimiento de la economía de Colombia	15%	3	0,45
Políticas para compra de vivienda y desarrollo del sector inmobiliario	15%	4	0,6
Penetración de las tecnologías de la información en el país.	15%	4	0,6
Amenazas			0
Crecimiento de la población en condición de pobreza o bajos ingresos	5%	2	0,1
Demanda de vivienda usada o familiar	10%	1	0,1
Aumento de competencia	5%	2	0,1
Aumento de impuestos a la vivienda y finca raíz	15%	2	0,3
Total	100%		3,05

Fuente. Elaboración propia (2018)

La calificación que se obtuvo en la matriz MEFE fue de 3,05 lo que indica que el entorno ofrece mayor cantidad de oportunidades, lo cual es positivo para la inmobiliaria. En todo caso se debe elaborar estrategias que saquen provecho de las oportunidades y hagan frente a las amenazas.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

Con base en la descripción de los diferentes aspectos internos de la inmobiliaria se procedió a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), propuesta por David, (2013) la cual permite identificar como impactan las debilidades y fortalezas. Para elaborar la matriz se definieron las principales debilidades y fortalezas, a las cuales se les asignó un peso relativo, posteriormente cada variable fue calificada. Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

En la siguiente tabla se agrupan las fortalezas y debilidades, el peso asignado a cada una, y la calificación producto del análisis en que se consideró la importancia para el desempeño de la empresa en el mercado y en particular para la satisfacción de sus clientes que son el objeto por el cual existe la organización.

Tabla 31. Matriz M.E.F.I

Factores Internos	Pon	Val	Cal
Fortalezas			
Buenas relaciones con clientes	15%	4	0,6
Compromisos y capacidades del talento humano	10%	4	0,4
Capacidad de dirección y modelo de liderazgo	15%	4	0,6
Propuesta de valor: precios y servicio al cliente	20%	3	0,6
Debilidades			0
Falta de planeación y organización de la estructura	10%	2	0,2
Falta de estrategias de promoción	10%	2	0,2
Deficiencias en los procesos contables y financieros	10%	2	0,2
Falta de diversidad en la oferta de viviendas	10%	1	0,1
Total	100%		2,9

Fuente. Elaboración propia (2018)

La calificación de la Inmobiliaria fue de 2,9 lo que indica que la empresa tienen mayores fortalezas que debilidades, sin embargo estas últimas tiene una fuerte influencia por lo que deben ser corregidas de manera urgente mediante la generación de estrategias.

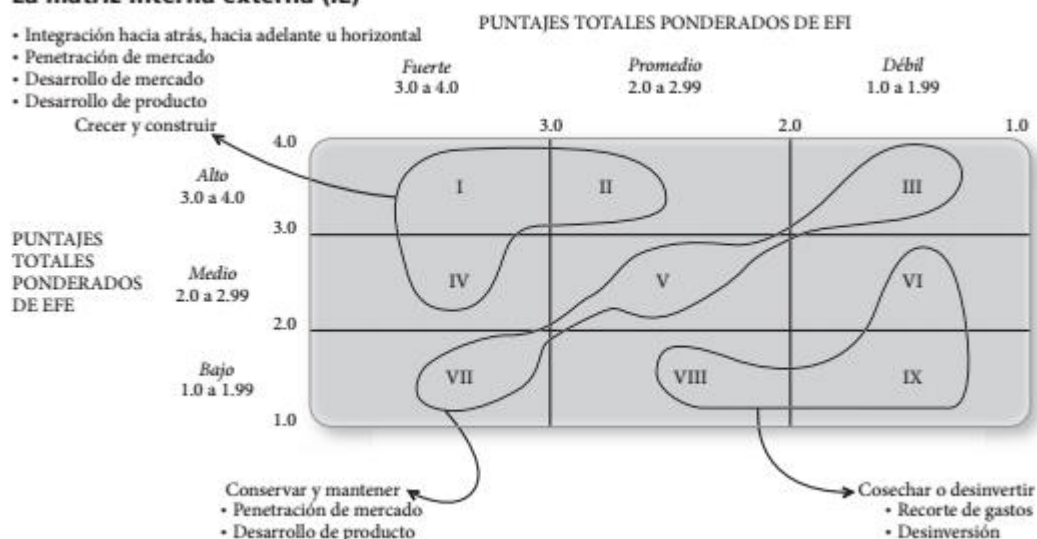
4.3 Estrategia general

Considerando la calificación de 2,9 de la Matriz MEFI, se consideró que la estrategia central de la empresa se debe enfocar hacia la penetración del mercado, en este sentido la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué se enfoca en penetrar el mercado de Cali, para tener mayores ventas y participación. De igual manera en el mediano plazo se podrá desarrollar el mercado para llegar a nichos específicos para los cuales se deberá desarrollar una propuesta de productos particular.

Figura 12. Síntesis Matriz Interna y Externa

La matriz interna-externa (IE)

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto



Fuente. David (2013)

Figura 13. Síntesis Matriz Interna y Externa Constructora Inmobiliaria Naranjo Chicué



Fuente. Elaboración propia (2018) según David (2013)

La estrategia de penetración de mercados consiste en alcanzar una mayor participación en la ciudad de Cali, específicamente en la zona sur donde se ha concentrado la actividad de la inmobiliaria, para esto se desarrollan tácticas que permiten mejorar la promoción, comunicación y ventas, para lo cual se utilizan medios digitales para facilitar estos

actividades logrando con ello posicionar la marca y a la vez generar un mayor dinamismo que se traduzcan en ventas efectivas.

La estrategia de desarrollo de mercados se plante para llegar a diferentes zonas del mercado de Cali, en la zona norte y oeste principalmente, igualmente llegar a nichos específicos ajustando la propuesta de productos conforme a sus necesidades.

Las dos estrategias se enfocan en generar mayores ventas y con esto aumentar el flujo de caja y la rentabilidad, aspectos que favorecen la situación financiera de la empresa que ira aumentando sus activos, además se posiciona la marca sienta reconocida y recordada.

4.4 Matriz DOFA

Con base en el diagnóstico externo se identificó las amenazas y oportunidades que se analizaron en la matriz M.E.F.E, con el análisis interno se identificó las debilidades y fortalezas que se sintetizaron en la matriz M. E. F. I. Con las distintas variables analizadas se procedió a elaborar la Matriz DOFA donde las diferentes variables se cruzan para identificar las estrategias que puedan surgir clasificadas como: FO, DO, FA y DA, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 32. Matriz DOFA

	ANÁLISIS INTERNO	
	Fortalezas	Debilidades
	F1. Buenas relaciones con clientes F2. Compromisos y capacidades del talento humano F3. Capacidad de dirección y modelo de liderazgo F4. Propuesta de valor: precios y servicio al cliente	D1. Falta de planeación y organización de la estructura D2. Falta de estrategias de promoción D3. Deficiencias en los procesos contables y financieros D4. Falta de diversidad en la oferta de viviendas
Oportunidades O1. Crecimiento de la población de la ciudad de Cali O2. Comportamiento estable de crecimiento de la economía de Colombia O3. Políticas para compra de vivienda y desarrollo del sector inmobiliario O4. Penetración de las tecnologías de la información en el país.	Estrategias FO F1. O3. Ofrecer servicios adicionales como las asesorías en diferentes formas de créditos con la alianza de BBVA que se ajusten a los nuevos proyectos de vivienda que se ofrecen en la ciudad. F3. F2. O4. Estrategia de comunicación, promoción y ventas que usen las TIC para generar un contacto directo con los clientes y prospectos. Promover publicidad de los inmuebles y la marca por medio de Facebook, Instagram, YouTube, página web. F4. O3. O2. Realizar alianzas estrategias para facilitar la adquisición de vivienda, vinculando a instituciones financieras, constructoras, con ello aprovechar la dinámica de la oferta en la ciudad	Estrategias DO D1. D3. O4. Elaborar un plan de consolidación y formalización de la empresa para mejorar el desempeño y distribución de funciones. D2. O4. Elaborar un plan de marketing que haga énfasis en la publicidad digital y la comunicación basadas en las TIC. D3. O4. Implementar un sistema de planificación empresarial para gestionar datos e información y con ello facilitar la toma de decisiones. O3. D4. Generar alianzas con nuevos proyectos de construcción, que saquen provecho de la expansión de la ciudad, a través de dinámica del sector.
Amenazas A1. Crecimiento de la población en condición de pobreza o bajos ingresos A2. Preferencia o demanda de vivienda usada o familiar A3. Aumento de competencia A4. Aumento de impuestos a la vivienda y finca raíz	Estrategias FA A1. F4. Elaborar una propuesta de valor que se incluya vivienda para la población de ingresos medios y bajos. A2. F2. Establecer una comunicación directa con los propietarios de vivienda usada para ampliar la oferta en diversos sectores de la ciudad. A3. F2. F4. Propuesta de valor que diferencie a la Inmobiliaria de la competencia por precios. La persona que compre inmueble y quiera alquilarlo tendrá un descuento del 20%, innovación audiovisual en publicidad videos de casas de lujo cuando hay exclusividad en la venta, asesoría de aliados en créditos bancarios y subsidios de vivienda, también brindar un servicio adicional de avalúos que será gratis cuando haya exclusividad de venta de 1 año. A2. F3. A4. Generar una estrategia promoción y venta innovadora que permita competir por variedad y cualidades del inmueble antes que por precios.	Estrategias DA D1. A3. Diseñar e implementar un plan para la formalización de los procesos y con ello alcanzar la eficiencia interna. D2. A3. A2. Establecer una estrategia de comunicación y medios que permita posicionar la marca siendo una alternativa reconocida para los clientes que demandan una vivienda. A2. D4. Aumentar la oferta de vivienda incluyendo diversas zonas de la ciudad, valor, ubicación, tipo y opciones en general. D3. A4. A1. Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos, de tal manera que se pueda tener precios competitivos.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

4.4.1 Formulación de Estrategias según DOFA

Estrategias FO

F1. O3. Ofrecer servicios adicionales como las asesorías en diferentes formas de créditos con la alianza de BBVA que se ajusten a los nuevos proyectos de vivienda que se ofrecen en la ciudad.

F3. F2. O4. Estrategia de comunicación, promoción y ventas que usen las TIC para generar un contacto directo con los clientes y prospectos. Promover publicidad de los inmuebles y la marca por medio de Facebook, Instagram, YouTube, página web.

F4. O3. O2. Realizar alianzas estrategias para facilitar la adquisición de vivienda, vinculando a instituciones financieras, constructoras, con ello aprovechar la dinámica de la oferta en la ciudad

Estrategias DO

D1. D3. O4. Elaborar un plan de consolidación y formalización de la empresa para mejorar el desempeño y distribución de funciones.

D2. O4. Elaborar un plan de marketing que haga énfasis en la publicidad digital y la comunicación basadas en las TIC.

D3. O4. Implementar un sistema de planificación empresarial para gestionar datos e información y con ello facilitar la toma de decisiones.

O3. D4. Generar alianzas con nuevos proyectos de construcción, que saquen provecho de la expansión de la ciudad, a través de dinámica del sector.

Estrategias FA

A1. F4. Elaborar una propuesta de valor que se incluya vivienda para la población de ingresos medios y bajos.

A2. F2. Establecer una comunicación directa con los propietarios de vivienda usada para ampliar la oferta en diversos sectores de la ciudad.

A3. F2. F4. Propuesta de valor que diferencie a la Inmobiliaria de la competencia por precios. La persona que compre inmueble y quiera alquilarlo tendrá un descuento del 20%, innovación audiovisual en publicidad videos de casas de lujo cuando hay exclusividad en la venta, asesoría de aliados en créditos bancarios y subsidios de vivienda, también brindar un servicio adicional de avalúos que será gratis cuando haya exclusividad de venta de 1 año.

A2. F3. A4. Generar una estrategia promoción y venta innovadora que permita competir por variedad y cualidades del inmueble antes que por precios.

Estrategias DA

D1. A3. Diseñar e implementar un plan para la formalización de los procesos y con ello alcanzar la eficiencia interna.

D2. A3. A2. Establecer una estrategia de comunicación y medios que permita posicionar la marca siendo una alternativa reconocida para los clientes que demandan una vivienda.

A2. D4. Aumentar la oferta de vivienda incluyendo diversas zonas de la ciudad, valor, ubicación, tipo y opciones en general.

D3. A4. A1. Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos, de tal manera que se pueda tener precios competitivos.

4.5 Agrupación de estrategias según Balance Scorecard

Las estrategias que se identificaron con la matriz DOFA se organizaron en cuatro dimensiones: financiera, comercial, procesos y gestión del talento humano.

Tabla 33. Estrategias según dimensiones

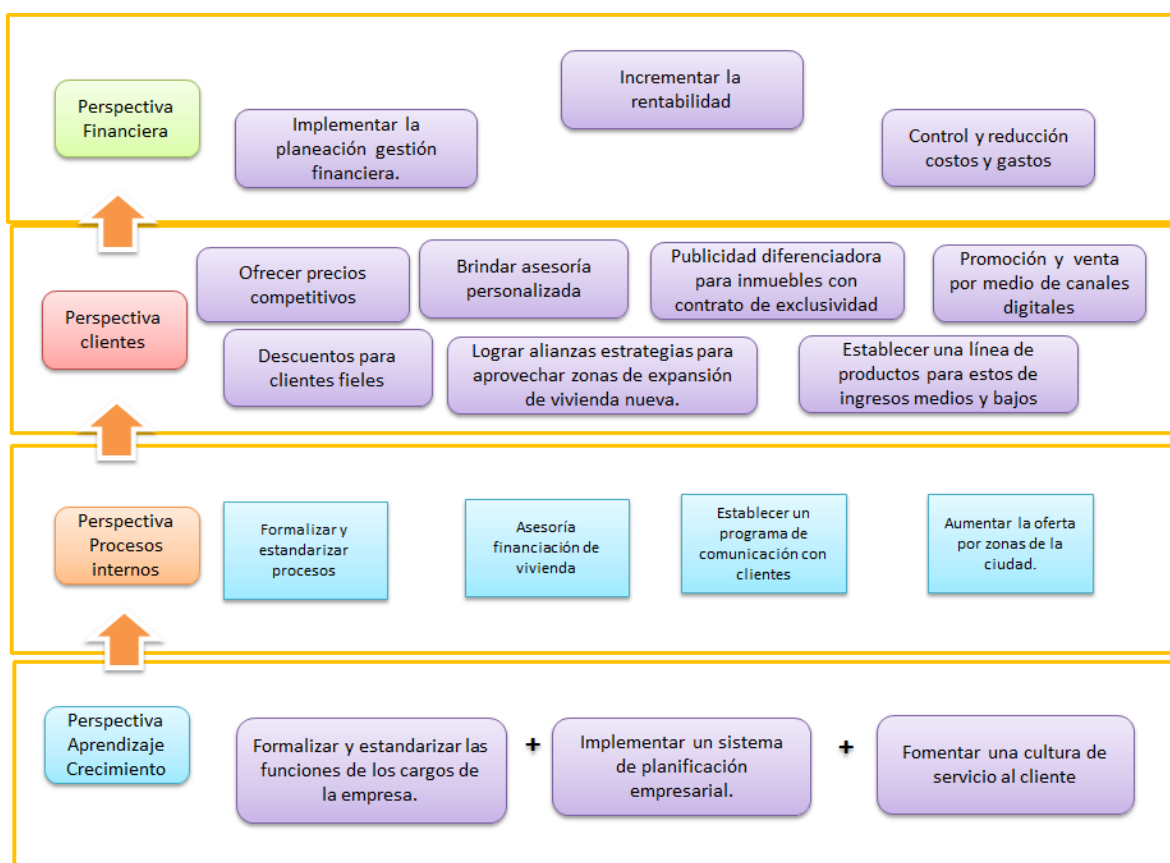
Dimensión	Estrategias	Objetivos
Financiera	D3. A4. A1. Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos, de tal manera que se pueda tener precios competitivos. O3. D4. Generar alianzas con nuevos proyectos de construcción, que saquen provecho de la expansión de la ciudad, a través de dinámica del sector.	Aumentar la rentabilidad de la empresa, teniendo mayor control de los costos y gastos, a la vez que se genere un mayor flujo de ventas y efectivo.
Comercial	D2. A3. A2. Establecer una estrategia de comunicación y medios que permita posicionar la marca siendo una alternativa reconocida para los clientes que demandan una vivienda. A1. F4. Elaborar una propuesta de valor que se incluya vivienda para la población de ingresos medios y bajos. A3. F2. F4. Propuesta de valor que diferencie a la Inmobiliaria de la competencia por precios. La persona que compre inmueble y quiera alquilarlo tendrá un descuento del 20%, innovación audiovisual en publicidad videos de casas de lujo cuando hay exclusividad en la venta, asesoría de aliados en créditos bancarios y subsidios de vivienda, también brindar un servicio adicional de avalúos que será gratis cuando haya exclusividad de venta de 1 año. A2. F3. A4. Generar una estrategia promoción y venta innovadora que permita competir por variedad y cualidades del inmueble antes que por precios. D2. O4. Elaborar un plan de marketing que haga énfasis en la publicidad digital y la comunicación basadas en las TIC. F4. O3. O2. Realizar alianzas estrategias para facilitar la adquisición de vivienda, vinculando a instituciones financieras, constructoras, con ello aprovechar la dinámica de la oferta en la ciudad. F3. F2. O4. Establecer una estrategia de comunicación, promoción y ventas que usen las TIC para generar un contacto directo con los clientes -comercial.	Lograr mayor penetración del mercado de Cali, diversificando los segmentos a los que se atiende, así como la oferta de vivienda e inmuebles de inversión a través de promociones y nuevas alianzas con inmobiliarias y constructoras, también con el uso de las TIC para poder posicionar la marca.
Procesos	D1. A3. Diseñar e implementar un plan para la formalización de los procesos y con ello alcanzar la eficiencia interna. F1. O3. Ofrecer servicios adicionales como las asesorías en diferentes formas de créditos con la alianza de BBVA que se ajusten a los nuevos proyectos de vivienda que se ofrecen en la ciudad. A2. F2. Establecer una comunicación directa con los propietarios de vivienda usada para ampliar la oferta en diversos sectores de la ciudad. A2. D4. Aumentar la oferta de vivienda incluyendo diversas zonas de la ciudad, valor, ubicación, tipo y opciones en general.	Consolidar y organizar la empresa para ser eficiente y tener control de cada uno de los procesos, facilitando la delegación de funciones, responsabilidades, autoridad y recursos, orientando la organización a prestar un servicio al cliente de calidad, donde el tiempo de respuesta sea el menor.
Talento humano	D1. D3. O4. Elaborar un plan de consolidación y formalización de la empresa para mejorar el desempeño y distribución de funciones. D3. O4. Implementar un sistema de planificación empresarial para gestionar datos e información y con ello facilitar la toma de decisiones.	Involucrar al personal para generar una propuesta de valor, basada en la gestión de información del cliente, la comunicación directa y oportuna.

Fuente. Elaboración propia (2018)

4.6 Mapa estratégico

Conforme a las estrategias formuladas se procedió a la elaboración del mapa estratégico considerando las dimensiones del Balance ScoreCard, y sus cuatro dimensiones.

Figura 14. Mapa Estratégico para la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué



Fuente. Elaboración propia (2018)

5 Cuadro de mando-plan de acción

Posterior a la presentación al mapa estratégico se procedió a elaborar el plan de acción para cada una de las dimensiones propuestas; financiera, clientes, procesos internos y gestión humana, esta última asociada al aprendizaje y conocimiento.

Las diferentes estrategias derivadas de la matriz DOFA se organizaron conforme a las cuatro dimensiones, se seleccionaron las más significativas y se agruparon otras. Posterior a ello se definieron acciones para cada una de estas, que luego se organizaron en la matriz del plan de acción. A continuación se presenta cada estrategia y las acciones principales que se deberán ejecutar.

5.1 Estrategias de la dimensión financiera

Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la empresa, teniendo mayor control de los costos y gastos, a la vez que se genere un mayor flujo de ventas y efectivo.

Estrategia: D3. A4. A1. Implementar un sistema contable y financiero para llevar control de costos y gastos, de tal manera que se pueda tener precios competitivos.

Actividades:

- Comprar un software contable básico para el ingreso de costos y gastos.
- Capacitación a la administradora de la inmobiliaria sobre el uso del sistema contable
- Realizar presupuestos para tener control en los costos y gastos
- Contratar un contador para llevar la contabilidad de la empresa como un servicio outsourcing
- Verificar trimestralmente los balances generales y las cuentas para poder tener precios más competitivos y así aumentar las ventas.

Programa. Implementar un software contable y financiero que permita la sistematización de la información en los dos primeros meses de 2019, para su correcto manejo se capacitara al personal. En el tercer mes una vez se domine el programa se elaborará los presupuestos para usarlos como una herramienta de gestión y toma de decisiones.

5.2 Estrategias Dimensión Comercial

Estrategia: O3. D4. Generar alianzas con nuevos proyectos de construcción, que saquen provecho de la expansión de la ciudad, a través de dinámica del sector.

Actividades

- Realizar una presentación audiovisual muy dinámica y llamativa para la presentación de la inmobiliaria ante constructoras e inmobiliarias que tengan proyectos de vivienda nueva en sectores de expansión.
- Formalizar un portafolio de servicios que presta la empresa.
- Capacitar a una persona en ventas y servicio al cliente para que esta pueda visitar estas constructora, dando a conocer la inmobiliaria y creando alianzas con ellas.

Programa. En los dos primeros meses de 2019 levantar una base de datos de los posibles aliados estratégicos, colocándose en contacto con ellos. A la par diseñar un portafolio para la exhibición de los servicios de la empresa. En el tercer mes programar las visitas en el domicilio u oficina de los posibles aliados estratégicos a través de un asesor previamente entrenado y capacitado para este fin.

Objetivo: Lograr mayor penetración del mercado de Cali, diversificando los segmentos a los que se atiende, así como la oferta de vivienda e inmuebles de inversión a través de promociones y nuevas alianzas con inmobiliarias y constructoras, también con el uso de las TIC para poder posicionar la marca.

Estrategia: D2. A3. A2. Establecer una estrategia de comunicación y medios que permita posicionar la marca siendo una alternativa reconocida para los clientes que demandan una vivienda.

- Realizar videos llamativos de los mejores inmuebles, donde se manifieste los servicios que ofrece naranjo Chicué junto con la marca y los servicios que se ofrece.
- Promocionar estos videos por medio de las redes sociales: Facebook, youtube, Instagram, whatsapp, la página web de la empresa y por correo electrónico.

Programa. En el primer mes de 2019 definir un concepto de la marca y de la estrategia de promoción para que la elaboración de los videos de inmuebles siga una línea y se fortalezca una misma imagen. Para el segundo mes, elaborar un plan de publicaciones en medios digitales (redes sociales), indicando la periodicidad de las mismas, la cantidad según tipo, así como las políticas para interactuar con los usuarios.

Estrategia: A1. F4. Elaborar una propuesta de valor que se incluya vivienda para la población de ingresos medios y bajos.

- Visitar y escoger barrios potenciales de estratos medio bajos.
- Realizar un estudio de mercado de los barrios escogidos
- Realizar captaciones de inmuebles potenciales en los barrios escogidos

Programa. A partir del segundo mes de 2019, levantar una base de datos por barrio y comuna de los bienes inmuebles en venta, estudiar la viabilidad de cada uno según su potencial en rentabilidad. Para el tercer mes contactar a los propietarios y ofrecerles los servicios, posteriormente concentrar con estos la visita al inmueble en compañía del asesor para que se genere una táctica de venta.

Estrategia: A3. F2. F4. Elaborar una propuesta de valor que diferencie a la Inmobiliaria de la competencia por precios, innovación audiovisual en publicidad, exclusividad en la venta, asesoría y avalúos.

- Visitar zonas y captar casas de lujo y ofrecer el trabajo audiovisual para la venta del inmueble
- Formalizar la alianza con el BBVA para enviar clientes que quieran acceder a un crédito de vivienda.
- Capacitación del personal en temas de subsidios de vivienda que brinda el estado.
- Formalizar la alianzas con tres evaluadores certificados por la Lonja para descuento en los avalúos de la inmobiliaria y realizar avalúos a clientes.

Programa. En el primer mes de 2019 iniciar con un análisis de la propuesta de valor de la competencia y con base en ello establecer los puntos donde se generará diferenciación. Para el segundo mes concretar una oferta basada en tres puntos: innovación en promoción, exclusividad y asesoría personalizada. Para el tercer mes capacitar al personal sobre estos elementos e incluirlos en la táctica de venta.

Estrategia: D2. O4. Elaborar un plan de marketing que haga énfasis en la publicidad digital y la comunicación basadas en las TIC.

- Mandar a hacer imágenes personalizadas y muy llamativas de la empresa para publicar en todos los medios digitales
- Realizar descuentos y ofertas en algunos inmuebles
- Festejar el día del cumpleaños de la empresa con buenos descuentos en algunos inmuebles, haciendo campaña publicitaria por un mes en las redes sociales
- Dar un incentivo a cada referido con bonos de regalo

Programa. Con base en el concepto de marca y propuesta de valor, se definirá un plan de mercado basado en las cuatro P's: producto, plaza, promoción y precio. Para el tercer mes se formulará una estrategia particular y se comunicará a los clientes, ejecutando las acciones de promoción y ventas.

Estrategia: F4. O3. O2. Realizar alianzas estrategias para facilitar la adquisición de vivienda, vinculando a instituciones financieras, constructoras, con ello aprovechar la dinámica de la oferta en la ciudad.

Actividades

- Formalizar alianza con el BBVA y otros bancos para facilitar a los clientes acceder al crédito de vivienda.
- Ofrecer proyectos nuevos generados por las alianzas con otras inmobiliarias y constructoras, por medio de la cartera de clientes.

Programas. En el tercer mes se levantará una base de datos con las entidades financieras que están ofreciendo financiación por proyecto y valor de la vivienda, para el cuarto mes se realizara un contacto a cada institución para identificar un contacto directo y las condiciones para acceder a las modalidades de financiación. Para el cuarto mes se capacitará a los asesores respecto a la dinámica de la alianza estratégica.

Estrategia: F3. F2. O4. Establecer una estrategia de comunicación, promoción y ventas que usen las TIC para generar un contacto directo con los clientes.

- Crear base de datos
- Correos información audiovisual base de datos
- Informar por anuncios llamativos inmuebles que estén de oportunidad
- Generar contenido informativo de valor acerca de la propiedad raíz en Colombia, noticias, prevención de estafas y publicidad de la marca por medio de la página web y redes sociales

Programa. Para el tercer mes con base en la propuesta de valor y el concepto de la marca, se establecerá el plan de medios, identificando los canales a usar, la segmentación de público por canal. Se determinará la cantidad de mensajes por canal y la metodología para hacer seguimiento a la información y reportes de comunicación.

5.3 Estrategias Dimensión procesos internos

Objetivo: Consolidar y organizar la empresa para ser eficiente y tener control de cada uno de los procesos, facilitando la delegación de funciones, responsabilidades, autoridad y recursos, orientando la organización a prestar un servicio al cliente de calidad, donde el tiempo de respuesta sea el menor.

Estrategia: D1. A3. Diseñar e implementar un plan para la formalización de los procesos y con ello alcanzar la eficiencia interna.

Actividades:

- Definir los cargos y crear el manual de funciones de cada uno de ellos.
- Estandarizar documentar el proceso de servicio al cliente en cada línea de servicio
- Crear encuesta de satisfacción de los clientes.

Programa. Para el primer mes de 2019 se levantará el mapa de procesos y se iniciará con la estandarización de los mismos, iniciando con los misionales, siguiendo con los estratégicos o dirección y finalmente con los de apoyo. Una vez se estandaricen se elaborará un manual de procesos y se capacitará al personal respecto a los cambios introducidos.

Estrategia: A2. F2. Establecer una comunicación directa con los propietarios de vivienda usada para ampliar la oferta en diversos sectores de la ciudad.

Actividades:

- Establecer y documentar el proceso de captación.
- Documentar los formatos necesarios para realizar la captación.

Programa. En el primer mes de 2019 establecer los canales de comunicación con los clientes: correo, pagina web, redes sociales, celular, líneas telefónicas y oficina. Establecer los formatos para el registro de información del cliente e inmueble. Para el segundo mes levantar una base de datos con esta información que mensualmente deberá ser alimentada o cuando el inmueble sea vendido.

Estrategia: A2. D4 Aumentar la oferta de vivienda incluyendo diversas zonas de la ciudad, valor, ubicación, tipo y opciones en general.

Actividades

- Reforzar las captaciones para obtener nuevos inmuebles
- Crear volantes que ofrezcan los servicios de naranjo Chicué que dejen en las porterías de las unidades para tener nuevos clientes para la compra y la venta
- Crear un plan de referidos exclusivo para porteros de unidades residenciales por información de venta de inmuebles.

Programa. En el segundo mes de 2019 levantar una base de dato de inmuebles en venta por sectores y barrios, para lo cual se visitará la zona y se entregará información a clientes a prospectos. Una vez levantada la base de datos se procederá a contactar los propietarios y/o personas que puedan incidir en el proceso de compra y venta como suministradores de referidos.

5.4 Estrategias dimensión aprendizaje y crecimiento gestión humana

Objetivo: Involucrar al personal para generar una propuesta de valor, basada en la gestión de información del cliente, la comunicación directa y oportuna.

Estrategia: D1. D3. 04. Elaborar un plan de consolidación y formalización de la empresa para mejorar el desempeño y distribución de funciones.

- Definir los cargos existentes y documentar las funciones de cada uno.
- Definir y documentar los procesos de selección e inducción de cargos
- Realizar plan de capacitaciones anualmente
- Realizar capacitaciones en ventas y atención al cliente, por lo menos una en el mes

Programa. En el tercer mes del año 2019, se levantará el perfil de cada uno de los cargos de la empresa para cada uno de revisará las competencias propias del cargo, revisará sus funciones conforme a los procesos definidos. A partir de las funciones se documentará el proceso de selección e inducción para garantizar que se escoja el personal idóneo. Una vez se tenga lo anterior, se realizará una capacitación de los cambios al personal vinculado, y a los seis meses se realizará una revisión de los perfiles y se hará una reinducción Así mismo trimestralmente se realizarán capacitaciones sobre ventas y servicio al cliente para fortalecer las competencias del cargo.

Estrategia: D3. 04. Implementar un sistema de planificación empresarial para gestionar datos e información y con ello facilitar la toma de decisiones.

- Realizar una reunión semanal para compartir información y requerimientos de clientes.
- Formalizar evaluación de desempeño en todos los cargos.

Programa. Se establecer un software que permita integrar las diferentes actividades de la empresa; incluyendo la información contable y financiera, sobre el cual se realizará los presupuestos. Una vez implementado se procederá de forma mensual realizar reuniones para socializar la situación, evaluar cumplimiento de metas, evaluar el desempeño de los diferentes cargos y tomar medidas correctivas.

Posterior a definir las acciones que se requieren para el logro de la estrategia propuesta en las siguientes tablas se presenta el plan de acción para cada dimensión, en estas se señala el objetivo, la estrategia, las acciones, el resultado, responsables, tiempo, costo y medidas de control. Se espera que con este plan de acción se favorezca la ejecución por parte de la empresa.

5.5 Plan de acción por dimensiones

Tabla 34. Plan de acción dimensión financiera

	Objetivo. Aumentar la rentabilidad de la empresa, teniendo mayor control de los costos y gastos, a la vez que se genere un mayor flujo de ventas y efectivo.					
Estrategia	Acciones	Resultados	Responsables	Indicadores	Recursos	Medidas de Control
Implementar un sistema de gestión y planeación contable y financiero.	Comprar un software contable básico para el ingreso de costos y gastos.	Menor costo de operación.	Gerencia General	Costos de operación	6 Meses. \$600.000	Evaluación periódica de cada cuenta que integran los costos de operación. Planificación de los gastos fijos, y establecer un límite a la caja menor.
	Capacitación a la administradora de la inmobiliaria sobre el uso del sistema contable.	Menor gasto administrativo.		Costos de operación por periodo /Ingreso por ventas.		
	Realizar presupuestos para tener control en los costos y gastos			Menor gasto de admón.		
	Contratar un contador para llevar la contabilidad de la empresa como un servicio outsourcing			Gastos de Admón., por periodo /Ingreso por ventas.		
	Verificar trimestralmente los balances generales y las cuentas para poder tener precios más competitivos y así aumentar las ventas					
Generar alianzas con empresas del sector enfocados en nuevos proyectos de construcción.	Realizar una presentación audiovisual muy dinámica y llamativa para la presentación de la inmobiliaria ante constructoras e inmobiliarias que tengan proyectos de vivienda nueva en sectores de expansión.	Ventas generadas por alianzas.	Gerencia General.	Ventas realizadas por alianzas.	4 Meses. \$300.000	Evaluar la efectividad de la alianza y su participación en ventas.
	Formalizar un portafolio de servicios que presta la empresa.			Ventas por alianzas /Ventas totales.		
	Capacitar a una persona en ventas y servicio al cliente para que esta pueda visitar estas constructora, dando a conocer la inmobiliaria y creando alianzas con ellas.					

Fuente. Elaboración Propia. (2018)

Clientes.

Tabla 35. Plan de acción dimensión de clientes

	Objetivo: Lograr mayor penetración del mercado de Cali, diversificando los segmentos a los que se atiende, así como la oferta de vivienda e inmuebles de inversión a través de promociones y nuevas alianzas con inmobiliarias y constructoras, también con el uso de las TIC para poder posicionar la marca.					
Estrategia	Acciones	Resultados	Responsables	Indicadores	Recursos	Medidas de Control
Establecer una estrategia de comunicación y medios que permita posicionar la marca.	Realizar videos llamativos de los mejores inmuebles, donde se manifieste los servicios que ofrece naranjo Chicué junto con la marca y los servicios que se ofrece.	Plan de medios.	Subgerente	Publico contactado.	2 Meses \$1.500.000	Evaluar el tráfico de público por medio.
	Promocionar estos videos por medio de las redes sociales: Facebook, Youtube, Instagram, Whatsapp, la página web de la empresa y por correo electrónico.					
Elaborar una propuesta de valor que se incluya vivienda para la población de ingresos medios y bajos	Visitar y escoger barrios potenciales de estratos medio bajos.	Oferta de vivienda para estratos 2 y 3.	Subgerente	Participación de venta vivienda estrato 2 y 3. Participación de vivienda estrato 2 y 3 / Ventas totales.	4 Meses \$500.000	Verificar por periodo la rentabilidad de esta línea.
	Realizar un estudio de mercado de los barrios escogidos					
	Realizar captaciones de inmuebles potenciales en los barrios escogidos					
Elaborar una propuesta diferenciadora con los clientes: basados en descuento por fidelización, y estrategias innovadoras.	Visitar zonas y captar casas de lujo y ofrecer el trabajo audiovisual para la venta del inmueble	Cantidad de contratos de clientes fidelizados. Cantidad de contratos de exclusividad.	Subgerente	Crecimiento clientes fidelizados. Clientes fidelizados /total clientes. Crecimiento clientes exclusivos/ Total clientes..	6 Meses \$500.000	Lograr un crecimiento sostenido, si se interrumpe evaluar porque no se fideliza y porque no se alcanza la exclusividad.
	Formalizar la alianza con el BBVA para enviar clientes que quieran acceder a un crédito de vivienda.					
	Capacitación del personal en temas de subsidios de vivienda que brinda el estado.					
	Formalizar la alianzas con tres evaluadores certificados por la Lonja para descuento en los avalúos de la inmobiliaria y realizar avalúos a clientes.					

Elaborar un plan de marketing que haga énfasis en la publicidad digital y las TIC.	Mandar a hacer imágenes personalizadas y muy llamativas de la empresa para publicar en todos los medios digitales	Estrategias y acciones según el marketing MIX.	Subgerente.	Acciones ejecutadas Acciones ejecutadas / acciones planificadas.	6 Meses \$3.000.000	Evaluar la inversión en el plan versus el incremento en ventas.
	Realizar descuentos y ofertas en algunos inmuebles					
	Festejar el día del cumpleaños de la empresa con buenos descuentos en algunos inmuebles, haciendo campaña publicitaria por un mes en las redes sociales					
	Dar un incentivo a cada referido con bonos de regalo					
Realizar alianzas estrategias para facilitar la adquisición de vivienda.	Formalizar alianza con el BBVA y otros bancos para facilitar a los clientes acceder al crédito de vivienda.	Cliente favorecidos con las alianzas desarrolladas.	Subgerente.	Clientes favorecidos / total de clientes.	2 Meses \$500.000	Analizar las causas de porque los clientes no se acogen a la alianza.
	Ofrecer proyectos nuevos generados por las alianzas con otras inmobiliarias y constructoras, por medio de la cartera de clientes.					
Establecer una estrategia de comunicación, promoción y ventas que usen las TIC para generar un contacto directo con los clientes.	Crear base de datos	Cantidad de clientes con datos registrados y actualizados	Subgerente	Cantidad de clientes actualizados y registrados /Cantidad de clientes totales.	2 Meses \$300.000	Depurar mensualmente la base de datos para actualización y verificación.
	Correos información audiovisual base de datos					
	Informar por anuncios llamativos inmuebles que estén de oportunidad					
	Generar contenido informativo de valor acerca de la propiedad raíz en Colombia, noticias, prevención de estafas y publicidad de la marca por medio de la página web y redes sociales					

Fuente. Elaboración Propia. (2018)

Procesos internos

Tabla 36. Plan de acción dimensión procesos internos

	Objetivo: Consolidar y organizar la empresa para ser eficiente y tener control de cada uno de los procesos, facilitando la delegación de funciones, responsabilidades, autoridad y recursos, orientando la organización a prestar un servicio al cliente de calidad, donde el tiempo de respuesta sea el menor.					
Estrategias	Acciones	Resultados	Responsables	Indicadores	Recursos	Medidas de Control
Diseñar e implementar un plan para la formalización de los procesos.	Definir los cargos y crear el manual de funciones de cada uno de ellos.	Procesos documentados	Subgerente	Procesos formalizados /Total de procesos.	1 Mes \$500.000	Actualizar y ajustar los procesos de manera periódica.
	Estandarizar documentar el proceso de servicio al cliente en cada línea de servicio					
	Crear encuesta de satisfacción de los clientes.					
Establecer una comunicación directa con los propietarios de vivienda usada para ampliar la oferta.	Establecer y documentar el proceso de captación.	Mayor volumen de clientes-prospectos contactados por periodo.	Subgerente	Cantidad de clientes contactados por periodo.	2 Meses \$2.000.000	Evaluar la efectividad de cada medio según el público al que llega y la interacción que genera.
	Documentar las formatos necesarios para realizar la captación.					
Aumentar la oferta de vivienda incluyendo diversas zonas de la ciudad.	Reforzar las captaciones para obtener nuevos inmuebles	Mayor cantidad de oferta de vivienda por zona.	Subgerente	Participación de zonas / total de oferta.	2 Meses \$500.000	Evaluar el crecimiento por zona e intensificar la captación de bienes.
	Crear volantes que ofrezcan los servicios de naranjo Chicué que dejen en las porterías de la unidades para tener nuevos clientes para la compra y la venta					
	Crear un plan de referidos exclusivo para porteros de unidades residenciales por información de venta de inmuebles.					

Fuente. Elaboración Propia. (2018)

Gestión humana

Tabla 37. Plan acción gestión humana

	Objetivo: Involucrar al personal para generar una propuesta de valor, basada en la gestión de información del cliente, la comunicación directa y oportuna.					
Estrategia	Acciones	Resultados	Responsables	Indicadores	Recursos	Medidas de Control
Elaborar un plan de consolidación y formalización de la empresa para mejorar el desempeño y distribución de funciones.	Definir los cargos existentes y documentar las funciones de cada uno.	Cargos con funciones documentadas	Subgerente	Cargos documentados / total de cargos.	1 Meses \$500.000	Actualizar la funciones de manera periódica conforme a los cambios que se introducen en la empresa y la dinámica de su crecimiento.
	Definir y documentar los procesos de selección e inducción de cargos					
	Realizar plan de capacitaciones anualmente					
	Realizar capacitaciones en ventas y atención al cliente, por lo menos una en el mes					
Implementar un sistema de planificación empresarial para gestionar datos e información y con ello facilitar la toma de decisiones.	Realizar una reunión semanal para compartir información y requerimientos de clientes.	Áreas y módulos (contable, ventas) incluidos en el sistema .	Subgerente	Áreas incluidas en el sistema.	2 Meses \$1.500.000	Verificar que cada área actualice la información en el sistema.
	Formalizar evaluación de desempeño en todos los cargos.					

Fuente. Elaboración Propia. (2018)

5.6 Propuesta principios organizacionales

MISIÓN MEJORADA

La Inmobiliaria y constructora Naranjo Chicué es una organización dedicada a la administración, promoción y comercialización de bienes inmuebles como casas, apartamentos, fincas, lotes, edificios, locales y oficinas. Se diferencia por prestar el mejor acompañamiento y asesoría profesional por parte de nuestro personal responsable y capacitado para realizar los diferentes procesos con la mayor transparencia y honestidad hacia nuestros clientes.

VISIÓN MEJORADA

Para el año 2022 la Inmobiliaria y Constructora Naranjo Chicué será reconocida en el sur occidente de Colombia por su participación en nuevos proyectos de vivienda, actividades de construcción, por la gestión en la promoción y comercialización de bienes inmuebles. Destacándose por la innovación en las actividades de promoción y venta, el servicio al cliente personalizado con un trato humanizado y enfocado en construir una propuesta de valor ajustada a las necesidades de cada cliente, las tendencias del mercado y la dinámica del sector.

6. Conclusiones

La Constructora Inmobiliaria Naranjo Chicué ha logrado una situación favorable desde su creación dado que ha logrado ir ampliando sus ingresos y base de clientes, sin embargo para consolidarse se requiere de la realización de una planificación que le permita hacer contingencia a la situación del entorno y los riesgos del sector, así mismo, que conlleve a superar sus debilidades. En este sentido la planeación estratégica resultó conveniente porque se elaboró un plan que aborda todos estos elementos haciendo congruentes y viables las estrategias formuladas.

Respecto a la situación del análisis externo de la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué se encuentra un panorama positivo dado que el país y en particular la ciudad de Cali cuenta con una economía dinámica en crecimiento y expansión que ha generado puestos de trabajo, condiciones que le facilitan a los compradores la adquisición de vivienda, de igual manera el Estado ha formulado políticas que han incentivado la oferta y demanda incidiendo así como el desarrollo del sector en distintas zonas de la ciudad. De igual manera, el buen momento del sector inmobiliario ha traído un ambiente más competitivo por parte de las empresas existentes, profesionales independientes e incluso la venta directa, razón por la cual es importante que la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué desarrolle una propuesta diferenciadora que le permita lograr la diversificación y penetración del mercado.

En cuanto a la situación interna de la empresa se aprecia que la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué está en proceso de consolidación, según el panorama evidenciado se debe superar la condición de informalidad, dándole mayor claridad a la estructura organizacional y las funciones de los distintos cargos que allí intervienen. De igual manera organizar el proceso administrativo para ser más eficientes, logrando que los cargos de alta gerencia se enfoquen en temas de dirección y planeación, logrando delegar actividades operativas o de apoyo. Con la formulación de las estrategias se abordó esta situación para aportar a la formalización y consolidación.

Las orientaciones estratégicas, así como las estrategias formuladas se consideran viables y ajustadas a la situación externa e interna de la empresa, se orientan a las necesidades prioritarias de la empresa como la formalización y consolidación, de igual manera se

consideró el desempeño del mercado donde se enfatizó en la penetración, en mejorar la promoción y gestión de ventas, de tal manera que se genere un aumento en el ingreso y rentabilidad del periodo.

Para facilitar la ejecución de las estrategias se utilizó el modelo del balance scorecard con el cual se abordó cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos, gestión del talento humano. De esta manera para cada estrategia se presentó las acciones, metas, indicadores, responsables y medidas de control. La estructura de este plan de acción facilita que la gerencia de la Constructora e Inmobiliaria Naranjo Chicué ejecute cada estrategia le realice seguimiento y pueda tomar medidas correctivas.

La Constructora Naranjo Chicué demuestra ser un negocio rentable con expectativas de crecimiento, sin embargo se encuentra en un sector altamente competitivo, para lograr el éxito debe generar una ventaja diferenciadora que para este caso se fundamentó en la relación con el cliente, la innovación en la promoción y venta, de igual manera en un trabajo arduo por posicionar su marca de tal manera que se genere recordación en el público en general incidiendo en la confianza de los clientes.

7. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Cali, (2013) Cali en Cifras. Departamento Administrativo de Planeación. Santiago e Cali.
- Amaya A. J. (2005) Gerencia Planeación & Estrategia. Recuperado el 25 de agosto de 2018 de:
<https://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ansoff, H. (1976): “La estrategia de la empresa”. Universidad de Navarra, Pamplona, Traducción del original: Corporate strategy, McGraw-Hill, Nueva York, 1965.
- Banco de la República (2018) Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de:
<http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República (2018) Tasa de desempleo. Recuperado el 2 de octubre de 2018 de:
<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banguero (2015) El proceso de migración en Colombia: determinantes y consecuencias. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/5391/1/El%20proceso%20migratorio%20en%20Colombia%20Determinantes%20y%20consecuencias.pdf>
- Bernal C., Sierra H. (2008) Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Editorial Pearson Educación de México S.A., 2008. ISBN 978-970-26-1562-0, p. 39.
- Bernal T. C. (2007) Introducción a la Administración de las Organizaciones. Un Enfoque Global e Integral. Editorial Pearson. Colombia.

Betancourt. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Ecoe Ediciones. Universidad del Valle. Cali. Colombia.

Cali Como Vamos (2014) Cali y sus perspectivas de ciudad. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de:
<http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/Articulos%20CCV/Cali%20y%20sus%20Perspectivas%20de%20Ciudad.pdf>

Cali Como Vamos. 2014. Informe de Calidad de Vida. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de:
<http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/Articulos%20CCV/Cali%20y%20sus%20Perspectivas%20de%20Ciudad.pdf>

Cámara de la Construcción: CAMACOL, (2018) endeudamiento de los hogares. Una mirada estructural y coyuntural. Revista Estudios Económicos. No. 97 junio de 2018
ISSN 2011 -7444

Camacol- Valle (2014). Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda. En Cali, Jamundí, Yumbo, Candelaria y Palmira. 2014.

Camacol- Valle. Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda. En Cali, Jamundí, Yumbo, Candelaria y Palmira. 2014.

Congreso de Colombia (2003) “Ley 820 de 2003, por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones” - Diario Oficial No. 45.244, de 10 de julio de 2003

Congreso de la República de Colombia. (2017-2018). Proyecto de ley 124 de 2017 Senado [pdf]. Recuperado de <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2017-2018/1014-proyecto-de-ley-124-de-2017>

Constitución Política de Colombia Art. 26 [Web]. (1991). Recuperado de:
<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-26>

Coronado C. V (2003) La competitividad de las organizaciones a través de la creatividad y la innovación. Revista FACCEA 4(2), 2014

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: DANE (2018) Crecimiento del Sector Construcción. Recuperado el 10 de febrero de 2019 de: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/mejoran-perspectivas-para-el-sector-inmobiliario-en-el-pais-519221>

David F., (2008) Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación.

David F., (2013) Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación.

Departamento Administrativo de Planeación (2017) Cali en Cifras, 2016. Alcaldía de Cali.

Departamento Administrativo de Planeación Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015. P. 12.

Departamento Administrativo de Planeación, (2018) Cali en Cifras, 2017. Alcaldía de Cali

Departamento Administrativo de Planeación. (2016) Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2015.

Departamento Nacional de Planeación (2015) a través del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018

Departamento Nacional de Planeación (2018) Políticas de vivienda. Recuperado el 10 de agosto de 2018 de: <https://www.dnp.gov.co/programas/vivienda-agua-y-desarrollo-urbano/Vivienda/Paginas/Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Vivienda.aspx>

El Espectador (2016)

Finca Raíz (2014). Sector De La Construcción Presenta Un Balance Positivo Al Cerrar El Año-Noticia-493. Recuperado el 10 de agosto de: http://www.fincaraiz.com.co/sector_de_la_construccion_presenta_un_balance_positivo_al_cerrar_el_ano-noticia-493.aspx

Finca Raíz (2018) Recuperado de: <https://www.fincaraiz.com.co/inmobiliarias/cali/>

Jones & Hill. (2009). Administración Estratégica octava edición. México: McGraw-Hill.

- Miércoles, Diciembre 3, 2014. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de:
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/falta-habilitacion-suelo-cali-proyectos-vivienda-mueven-municipios-vecinos>
- Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, (2013) Boletín Técnico. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4323_recurso_5.pdf
- Mintzberg, H (2013) Formulación Artesanal de la Estrategia. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de:
<http://faecc.recabeitia.com.ar/2013/men%201/lecturas/Formulacion%20Artesanal%20de%20la%20Estrategia.pdf>
- Mintzberg, H (2013) Formulación Artesanal de la Estrategia. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de:
<http://faecc.recabeitia.com.ar/2013/men%201/lecturas/Formulacion%20Artesanal%20de%20la%20Estrategia.pdf>
- Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la Dirección. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid España. 1991
- Mintzberg, H. (1991). "Strategy formation: Schools of thought". (Ed.). Perspectives on Strategic Management. Nueva York, Harper Business: pp. 105-235.
- Mintzberg, H. (1997) El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. [en línea]: Pearson Educación, 1997. Recuperado el 25 de agosto de 2018 de:
<https://books.google.es/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&dq=estrategia+competitiva+michael+porter&hl=es&sa=X&ei=08QQVdDCBoy9ggTF9oKgCg&ved=0CEYQ6AEwBw#v=onepage&q=estrategia%20competitiva%20michael%20porter&f=false>
- Periódico El País. Caleños tendrán que comprar vivienda en municipios vecinos. Miércoles, Diciembre 3, 2014. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de:
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/falta-habilitacion-suelo-cali-proyectos-vivienda-mueven-municipios-vecinos>

- Periódico El tiempo (2017) Los cuatro pilares del sector TIC en el Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/las-tic-en-el-plan-nacional-de-desarrollo/15198066>
- Porter, M. (2010): “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, México DF.
- Regulación inmobiliaria (2016). Recuperado el 10 de octubre de 2018 de: https://www.inviertaencolombia.com.co/CAP10-Regulacion_Inmobiliaria.pdf
- Regulación inmobiliaria Cap. 10[pdf]. (2016). Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones/marco-legal/capitulo-10-regulacion-inmobiliaria.html>
- Sallenave J. P (2002) Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- Serna G. H. (2004). Gerencia estratégica. 3R Editores. 1ra Edición. Bogotá.
- Thompson (2012) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Mc Graw Hill Educación. México.

Anexos

Anexo A. Formato cuestionario para análisis de situación interna

-¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa? ¿Es decir, cuáles son sus fortalezas?

- ¿En qué está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?, ¿Es decir, cuáles son sus debilidades?

- ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACIÓN.

-¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?

La actividades principales son: disponibilidad en la oferta de inmuebles que sean apetecidos por los clientes. El servicio a los clientes de manera oportuna por medio de todos los canales de comunicación disponibles , la publicidad que se le da a los inmuebles ofertados, las citas con los clientes, la asesoría jurídica en los procesos de compra, ventas y arrendamientos.

¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?

Si, porque el servicio al cliente es clave para tener éxito en el sector.

-¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes?

La planeación en naranjo Chicué solo corresponde a la gerencia, ya que la empresa es pequeña solo los gerentes realizan el plan de acción para poder tener mayor participación en el mercado.

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

Solo los socios Isabel y Fernando

ORGANIZACIÓN.

¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización?

Los principios en que se funda la empresa son:

Una empresa orientada a prestar un servicio integral y de calidad

Que el cliente sea el principal pilar de la empresa

Que la empresa transmita sus valores principales la transparencia y confianza en todos los procesos

La empresa pueda contribuir a la sociedad por medio del desarrollo económico dando la seguridad a los clientes

¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?

De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios? Claridad, Economía, Visión de conjunto, Facilidad en las comunicaciones, Definición de los procesos decisorios, Estabilidad y adaptabilidad.

¿La estructura de autoridad está claramente definida?

La autoridad está definida claramente es el gerente seguido por la administradora o subgerente

¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?

Si, existen asesores externos de asesoría o consultoría jurídica y bancaria. Están los abogados y personal de escrituración en la notaria 23.

DIRECCIÓN.

¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?

El tipo de dirección de la empresa es carismático en donde el gerente con su experiencia, el ejemplo que da cuando realiza los procesos

¿La Gerencia delega?

¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?

¿La Gerencia motiva al personal?

¿Se podría calificar como una gerencia participativa?

¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?

EVALUACIÓN Y CONTROL.

¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?

¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa? Es decir, ¿por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores?

¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.

¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?

¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?

¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.

MERCADOS Y PRODUCTOS.

¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?

¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? Tipo de compradores. Ubicación geográfica. Motivación de los usuarios o consumidores. Valor de la demanda por segmento.

¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?

GESTIÓN COMERCIAL

¿Se han establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?

¿Cómo se fijan los precios de los productos?

¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?

¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?

¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas? ¿Por sector geográfico? ¿Por producto? ¿Por mercado?

¿Se hacen controles sobre las ventas? ¿Son oportunos?

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios?

ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES.

¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?

¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de producción?

EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD.

¿Se considera importante controlar la calidad de los productos?

GESTIÓN DE SUMINISTROS.

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

¿La función de compras está centralizada?

¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?

¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos servicios?

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?

¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes pero no exageradas?

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?

¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.

¿El clima de trabajo es bueno?

¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo,...?

¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un periodo de prueba? ¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?

¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?

Anexo B. Formato cuestionario para análisis de situación interna vendedores

- ¿Ha recibido capacitación para realizar el proceso de ventas?
- ¿Qué debilidades usted ha detectado en la gestión de ventas de la empresa?
- ¿Qué recomendaciones realiza para mejorar la gestión de ventas?
- ¿Cuáles son las necesidades de usted como vendedor para realizar su labor?