

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE  
BELALCÁZAR DE LA CIUDAD DE CALI 2016 - 2019**

**TRABAJO DE GRADO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EILLEN GÓMEZ MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Octubre de 2015**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE  
BELALCÁZAR DE LA CIUDAD DE CALI 2016 - 2019**

**TRABAJO DE GRADO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EILLEN GÓMEZ MUÑOZ**

**DIRECTOR**

**PROF. BENJAMÍN BETANCOURT**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Octubre de 2015**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Director de trabajo de Grado

---

Jurado

Santiago de Cali, 2015

## **DEDICATORIA**

Hoy al culminar esta etapa de mi vida me gustaría dedicar esta tesis a mis padres por su amor, esfuerzo, comprensión y ayuda en todos los momentos de mi vida. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca el horizonte. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi tenacidad y mi constancia, a ellos todo mi respeto y admiración por hacer de mí la persona que soy y enseñarme que con perseverancia, responsabilidad, y amor por lo que hagamos se culmina con éxito todo lo que hagamos. Para ellos este triunfo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme sabiduría, a mis padres por su esfuerzo y paciencia, a la Universidad del Valle por darme la oportunidad de ser una gran profesional respaldada de un prestigio que es ser estudiante de esta grandiosa institución, a mis profesores por su tiempo, dedicación, enseñanza en toda mi carrera, hoy mi corazón irradia felicidad por saber que he superado una etapa de mi vida, motivo por el cual les ofrezco este triunfo a mis padres, familiares, docentes que con su apoyo hoy culmino mi carrera con un gran aliciente para la búsqueda de muchos más.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 0. INTRODUCCIÓN.....                                                        | 13 |
| 1. PROBLEMA.....                                                            | 15 |
| 1.1 Antecedentes.....                                                       | 15 |
| 1.1.1 Descripción del Problema .....                                        | 16 |
| 1.1.2 Formulación del Problema .....                                        | 17 |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                                         | 17 |
| 1.2.1 Objetivo General.....                                                 | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....                                           | 17 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....                                          | 18 |
| 1.4 MARCO REFERENCIAL .....                                                 | 20 |
| 1.4.1 MARCO EMPRESARIAL DE LA INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE<br>BELALCÁZAR ..... | 20 |
| 1.5 MARCO TEÓRICO.....                                                      | 22 |
| 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO .....                                               | 30 |
| 1.6.1 Tipo de Estudio .....                                                 | 32 |
| 1.6.2 Método de Trabajo .....                                               | 32 |
| 1.6.3 Tratamiento de la Información.....                                    | 33 |
| 1.7 Cronograma de actividades.....                                          | 34 |
| 1.8 Presupuesto .....                                                       | 36 |
| 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....                                  | 37 |
| 2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....                                        | 37 |
| 2.1.1 Objeto social .....                                                   | 39 |

|         |                                                                                                   |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.2   | Direccionamiento estratégico de Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar                              | 40  |
| 2.1.3   | Estructura Organizacional .....                                                                   | 41  |
| 2.1.4   | Servicios que ofrece la organización .....                                                        | 42  |
| 3.      | ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN .....                                                     | 44  |
| 3.1     | ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....                                                         | 44  |
| 3.1.1   | ENTORNO DEMOGRÁFICO .....                                                                         | 45  |
| 3.1.2   | ENTORNO ECONÓMICO .....                                                                           | 55  |
| 3.1.3   | ENTORNO CULTURAL .....                                                                            | 65  |
| 3.1.4   | ENTORNO POLITICO Y JURÍDICO .....                                                                 | 68  |
| 3.1.5   | ENTORNO TECNOLÓGICO .....                                                                         | 74  |
| 3.2     | ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS..... | 85  |
| 3.2.1   | Análisis de las fuerzas competitivas.....                                                         | 85  |
| 3.2.1.1 | Intensidad de la rivalidad .....                                                                  | 86  |
| 3.2.1.2 | Amenaza de los nuevos entrantes.....                                                              | 93  |
| 3.2.1.3 | Poder de negociación de los proveedores.....                                                      | 94  |
| 3.2.1.4 | Poder de negociación de los compradores.....                                                      | 96  |
| 3.2.1.5 | Productos/ servicios sustitutivos .....                                                           | 98  |
| 3.2.1.6 | Perfil competitivo del sector de servicios inmobiliarios .....                                    | 99  |
| 3.2.2   | CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO .....                              | 100 |
| 4.      | BENCHMARKING .....                                                                                | 102 |

|         |                                                              |     |
|---------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 5.      | ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....         | 113 |
| 5.1.1   | DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....                 | 113 |
| 5.1.2   | ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....                  | 118 |
| 5.1.3   | ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA<br>120 |     |
| 5.1.4   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                              | 123 |
| 5.1.5   | SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO.....                           | 126 |
| 6.      | ANÁLISIS DOFA.....                                           | 128 |
| 7.      | FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....                       | 131 |
| 7.1.1   | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....                           | 131 |
| 7.1.1.1 | MISIÓN PROPUESTA.....                                        | 132 |
| 7.1.1.2 | VISIÓN PROPUESTA .....                                       | 132 |
| 7.1.1.3 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....                                  | 132 |
| 7.1.1.4 | PRINCIPIOS Y VALORES.....                                    | 133 |
| 7.1.1.5 | ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                     | 134 |
| 7.1.1.6 | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....                             | 135 |
| 7.1.2   | SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....       | 138 |
| 7.1.3   | PLAN DE ACCIÓN.....                                          | 139 |
| 8.      | CONCLUSIONES .....                                           | 141 |
| 9.      | RECOMENDACIONES.....                                         | 143 |
|         | BIBLIOGRAFÍA.....                                            | 145 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Aspectos a medir en el diagnostico organizacional .....                                     | 25 |
| Figura 2. Mapa Metodológico.....                                                                      | 31 |
| Figura 3. Organigrama Actual Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar .....                               | 41 |
| Figura 4. Tasa media anual de crecimiento exponencial (%), nacional y departamental 1995 – 2020 ..... | 45 |
| Figura 5. Tasa bruta de natalidad (por mil). Colombia 1995 - 2020 .....                               | 46 |
| Figura 6. Tasa bruta de mortalidad (por mil) Colombia 1995 – 2020 .....                               | 47 |
| Figura 7. Tasa Global de Fecundidad (por mujer) Colombia. 1995 – 2020 .....                           | 47 |
| Figura 8. Proyección de número de Viviendas, hogares y personas 2010 .....                            | 48 |
| Figura 9. Promedio de número de personas por hogar en Colombia .....                                  | 49 |
| Figura 10. Hogares según número de personas en Colombia.....                                          | 49 |
| Figura 11. Tabla de Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional .....                              | 51 |
| Figura 12. Gráfico de Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional .....                            | 51 |
| Figura 13. Producto interno Bruto (PIB) Colombia. (Precios constantes de 2005) .....                  | 56 |
| Figura 14. Crecimiento del PIB (% Anual) .....                                                        | 56 |
| Figura 15. Crecimiento económico de Colombia 2014 .....                                               | 58 |
| Figura 16. PIB Construcción. Colombia .....                                                           | 59 |
| Figura 17. Inflación al consumidor Metas y Resultados.....                                            | 60 |

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 18. Inflación al consumidor Anualizado a Noviembre de 2014 .....                                        | 61  |
| Figura 19. Tipo de vivienda en Colombia.....                                                                   | 66  |
| Figura 20. Acceso a internet en américa latina y Búsquedas de bienes raíces desde celulares .....              | 76  |
| Figura 21. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la Organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar..... | 99  |
| Figura 22. Radar de Valor Sopesado Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar .....                                  | 108 |
| Figura 23. Radar de Valor Sopesado Inmobiliaria Bienco S.A.....                                                | 109 |
| Figura 24. Radar de Valor Sopesado Garbiras Inmobiliaria.....                                                  | 110 |
| Figura 25. Radar de Valor Sopesado Century 21 Valor Inmobiliario.....                                          | 111 |
| Figura 26. Radar de Valor Sopesado Comparativo entre las cuatro organizaciones .....                           | 112 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Cronograma de Actividades.....                                                                                        | 35  |
| Tabla 2. Presupuesto del trabajo .....                                                                                         | 36  |
| Tabla 3. Gasto mensual total y promedio por hogar y por persona, según<br>clasificación del gasto (división) 24 ciudades ..... | 52  |
| Tabla 4. Hogares por niveles de gasto corriente monetario mensual .....                                                        | 54  |
| Tabla 5. Variables del entorno demográfico .....                                                                               | 55  |
| Tabla 6. Variables del entorno económico.....                                                                                  | 61  |
| Tabla 7, Variables del entorno social.....                                                                                     | 65  |
| Tabla 8. Variables del entorno cultural.....                                                                                   | 68  |
| Tabla 9. Variables del entorno jurídico.....                                                                                   | 73  |
| Tabla 10. Variables del entorno tecnológico. ....                                                                              | 77  |
| Tabla 11. Matriz Resumen de Variables del Entorno.....                                                                         | 78  |
| Tabla 12. Matriz de variables clave.....                                                                                       | 80  |
| Tabla 13. Evaluación de los Factores Externos EFE .....                                                                        | 100 |
| Tabla 14. Matriz del Perfil Competitivo .....                                                                                  | 107 |
| Tabla 15. Variables del Proceso Administrativo.....                                                                            | 117 |
| Tabla 16. Variables de la Cultura Organizacional .....                                                                         | 119 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 17. Variables de la Gestión de las funciones de la empresa..... | 123 |
| Tabla 18. Gestión del talento humano .....                            | 125 |
| Tabla 19. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI .....     | 126 |
| Tabla 20. Análisis DOFA.....                                          | 128 |
| Tabla 21. Estrategias genéricas y consolidadas .....                  | 136 |
| Tabla 22. Sistema de seguimiento y control a la estrategia.....       | 138 |
| Tabla 23. Plan de acción .....                                        | 139 |

## **0. INTRODUCCIÓN**

Desde el punto de vista de la gestión administrativa el primer paso para cualquier proceso debe ser la planeación, las organizaciones generan planes generales orientados al cumplimiento de la misión y visión pero se considera igualmente importante realizar la planeación específica para cada área o para cada macroproceso organizacional.

Se considera que la planeación estratégica busca disminuir la incertidumbre y guiar las acciones que debe realizar la Dirección y sus diferentes áreas en pro del logro de las metas generales, por tanto brinda una orientación de hacia donde se quiere llegar y de esta forma potencializar la utilización de recursos para lograr la estabilidad y mantener la rentabilidad de la organización.

Es desde este punto de vista que se plantea en el presente trabajo, la formulación de un plan de gestión estratégica el cual es de gran importancia para crear una base sólida que permita la proyección y mejora continua de la organización, al igual que de sus diferentes procesos, para que más adelante la organización pueda planear de forma específica sus metas y procesos para cada área así como tener criterios que ayuden con el mejoramiento continuo.

En este sentido es necesario evidenciar el estado actual de la organización y proponer mejoras centradas en la planeación estratégica con metas claramente definidas, con mecanismos claros de control y de medición.

Actualmente las directivas de la organización son conscientes de la falencia que existe en cuanto a planeación estratégica, saben que la empresa cuenta con varios aspectos formales pero que todavía tienen mucho en que mejorar y avanzar para ser sostenible, desde la misma empresa se considera importante la formulación de un plan estratégico de gestión y por tanto apoyan totalmente la realización del presente trabajo.

Desde el punto de vista académico y profesional, la realización de este trabajo permite aplicar los conceptos y teorías sobre planeación estratégica vistos durante el programa de Administración de empresas, por lo que se considera como una parte fundamental en la culminación de dichos estudios.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Es importante señalar que en el desarrollo de cualquier investigación son indispensables los antecedentes, en este caso se tratarán las situaciones de la organización relacionadas con la planeación estratégica, la formalización de los procesos relacionados o su ausencia y las consecuencias que de ello puede generar.

Los macro procesos administrativos juegan un papel determinante en todas las organizaciones, principalmente en las que pertenecen al sector servicios ya que esto contribuye en gran parte a la competitividad y la productividad por lo que es un aspecto vital para lograr el éxito en el cumplimiento de las metas de la organización.

Aunque en la actualidad la empresa cuenta con manuales de funciones para cada uno de los cargos, no existe un proceso de planeación sistemático y controlado a nivel general (planeación estratégica) ni tampoco en específico para las diferentes áreas, por lo cual se considera importante formular un plan estratégico que permita medir el desempeño de la empresa así como proponer nuevas metas y mejorar continuamente.

### **1.1.1 Descripción del Problema**

En la organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar no existen mecanismos que permitan medir aspectos operacionales de los diferentes procesos que logren detectar fallas y errores así como hacer proyecciones, planes objetivos a mediano y largo plazo.

La falta de proyección y direccionamiento de la organización genera una visión escasa en todos los niveles de la misma, lo que puede hacer que el crecimiento y productividad de la empresa sean menos de su capacidad y puede estar desaprovechando muchos de sus recursos incluyendo el talento humano, aunque hasta el momento la organización ha demostrado tener un desempeño sostenible, al no tener datos de base que puedan servir para realizar comparativos en diferentes dimensiones y periodos, es muy difícil medir o cuantificar aspectos como la productividad, la utilización de recursos, los incrementos en la utilidad Vs. Las metas propuestas, e incluso es complejo proponer metas objetivas y acordes con los recursos de la organización.

De otra parte, es importante mencionar que la organización comprende que no es suficiente con tener metas sino que éstas deben ser claras y formales a través de la documentación de procesos sistemáticos y bien fundamentados como lo es la planeación estratégica ya que la falta de organización conlleva a pérdidas en los procesos, pérdida de clientes y de oportunidad de negocios.

Teniendo en cuenta esta situación se considera que se justifica la formulación de la planeación estratégica para la organización ya que este trabajo permitirá dar un mejor orden, orientación y medición del cumplimiento de los objetivos y metas.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los requerimientos y procesos organizacionales para la formulación de un plan de gestión estratégica para la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar de la ciudad de Cali 2016 - 2019?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Formular un plan estratégico para la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar de la ciudad de Cali para el periodo 2016 - 2019

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar análisis externo de la organización para identificar amenazas y oportunidades
- Estudiar el sector de servicios de la industria de la construcción y negocios inmobiliarios.
- Desarrollar un proceso de referenciación o Benchmarking
- Realizar análisis interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- Desarrollar análisis DOFA partiendo de los diagnósticos externo e interno.
- Formular la propuesta de planeación de la gestión estratégica que incluya:
  - Direccionamiento estratégico.
  - Plan de acción.
  - Sistema de seguimiento y control de la gestión estratégica.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Cualquier tipo de empresa requiere organización en los diferentes procesos tanto administrativos como operativos con el fin de mejorar la eficiencia y poder medir el desempeño de las diferentes áreas así como el resultado de las decisiones en todo sentido.

Conocer el estado actual de la organización y fijar metas alcanzables afianzadas en la planeación estratégica la cual puede proporcionar información importante para la toma de decisiones y disminuir en gran medida la incertidumbre en todas las áreas de la organización.

Desde el punto de vista académico la realización de este trabajo se justifica porque se considera una oportunidad de poner en práctica los conceptos teóricos vistos en la academia durante la realización del programa académico de administración de empresas, entre los cuales se destaca la importancia y utilidad de la formulación de planes estratégicos, los componentes o factores que se deben tener en cuenta para la formulación de los mismos así como los modelos de análisis y de medición o control de las estrategias formuladas; la aplicación de los conceptos y modelos en cada una de las etapas de la planeación permiten evidenciar las dificultades y brechas entre la teoría y la practica así como la importancia de las bases teóricas principalmente para entender la razón de ser y la lógica de las situaciones como en este caso referente a la planeación estratégica.

Entre los aspectos que se pretenden mejorar en la organización a partir de la planeación estratégica se encuentran los siguientes:

- Reconocer cuales son las fortalezas y debilidades de la organización a partir del análisis de los diferentes aspectos internos de la misma para poder estimar cuales son los recursos con que cuenta y que aspectos específicos necesitan mejora.

- Reconocer cuales son las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización mediante el análisis de datos actuales y proyecciones de variables de los diferentes entornos y del sector competitivo.
- Actualmente no existen indicadores que permita comparar unos periodos respecto a otros y/o trazar metas objetivas y alcanzables.
- La organización no cuenta con estrategias de mercadeo que le permita sostener la productividad o que esta sea constante durante todo el año, requiere identificar cuáles son las oportunidades de ventas que puede tener en las diferentes épocas del año.
- En un mercado cambiante es necesario identificar nuevas opciones de mejora en la prestación de servicios o posibilidades de innovación, la organización no cuenta con mecanismos para recolectar información del cliente y de la competencia.

Por lo anterior se consideró la pertinencia del presente trabajo desde los puntos de vista organizacional, social, académico y personal por su impacto en todas estas dimensiones de manera positiva y teniendo en cuenta que a partir del análisis interno y externo pueden surgir otros aspectos a mejorar que no se han identificado hasta el momento.

## **1.4 MARCO REFERENCIAL**

Aquí se presentan los marcos de referencia generales del trabajo, iniciando por el marco empresarial que identifica y caracteriza la organización, continuando con el marco conceptual que presenta los conceptos básicos del mismo así como el marco teórico donde se muestran las teorías que fundamenta la realización del estudio y de las propuestas de mejora que se puedan plantear.

### **1.4.1 MARCO EMPRESARIAL DE LA INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE BELALCÁZAR**

La inmobiliaria Sebastián de Belalcázar fue matriculada en cámara de comercio el día 19 de octubre de 2005, ubicada en la dirección comercial Calle 13 # 78 – 54, oficina 407 de Cali. Su actividad comercial es la prestación de servicios inmobiliarios, compra-venta y alquiler de bienes inmuebles. Todo esto certificado por la firma de la señora Patricia Elizabeth Erazo Díaz, mediante el registro mercantil #671444-1. De conformidad con el decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la superintendencia de industria y comercio, le dan plena validez a la inmobiliaria para todos los efectos legales<sup>1</sup>.

Cuenta con los registros legales necesarios para el funcionamiento legal de una empresa en Colombia:

#### Registros comerciales:

1. Matrícula de Registro Mercantil.

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar

Registros tributarios:

1. Registro Único Tributario – R.U.T.

Registros de funcionamiento:

1. Registro Industria y Comercio
2. Certificado de Uso del Suelo
3. Registro Avisos y Tableros
4. Licencia Sanitaria
5. Certificado de bomberos
6. Sayco y Acimpro

La organización cuenta con un reglamento interno y un manual de convivencia de una forma muy general desde que fue constituida en el año 2005, no posee manual de funciones ni de procesos.

**Actividades que desarrolla la organización:** promover los servicios a nivel inmobiliario por medio de las diferentes actividades de finca raíz, como arrendamientos, ventas, avalúos, asesorías de inmuebles de toda índole y demás servicios inmobiliarios.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las principales teorías y modelos que sirven de base para la realización del presente trabajo el cual considera principalmente las áreas de planeación estratégica y estructura organizacional.

Uno de los macroprocesos del proceso administrativo es la Planeación, esta función es propia de la alta gerencia de la organización y se encarga de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos que han sido propuestos de manera racional a través de un proceso de análisis específicamente realizado para la organización, a partir del direccionamiento estratégico que surge de la planeación estratégica se pueden formular acciones específicas para cada área e incluso generar propuestas de planeación estratégica para áreas vitales de la empresa.

Sin embargo, Las organizaciones entienden que algunos aspectos no son controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, por lo cual se genera entonces la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos o al menos información precisa y a tiempo, por lo cual se comienzan a utilizar modelos de planeación estratégica a nivel general y por áreas específicas. Como lo expresa Pérez<sup>2</sup> “Inicialmente y ante la necesidad de resolver el problema de los aspectos no controlables las organizaciones optaron por realizar planes a largo plazo pero estos en realidad se convirtieron en simples pronósticos que no lograron respuestas veraces a las situaciones planteadas *No pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan*”.

---

<sup>2</sup>PEREZ, M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Pag. 9

Por tanto, es necesario formular la planeación teniendo como base la estrategia, por lo que a continuación se presenta una definición de planeación estratégica se puede destacar la siguiente:

*“Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos<sup>3</sup>”*

Tal como lo plantea Blank (2002), *“La Planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca organizar la organización en una posición exitosa en el Medio Ambiente Externo en el que le toca desempeñarse. En la planeación estratégica se formulan estrategias para poder obtener los objetivos que se han determinado y así poder obtener la misión de la organización<sup>4</sup>”*

Es importante entender que a partir de la formulación de un plan estratégico se busca minimizar la incertidumbre y llevar a la organización a la consecución de sus metas de forma más racional y considerando la mayor cantidad de variables que sea posible, sin embargo como aparece en Godteín:

*“La planeación estratégica además no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones<sup>5</sup>”*

### **El proceso de diagnóstico**

Vidal define el proceso de diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: el presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y

---

<sup>3</sup>GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

<sup>4</sup>BLANK, L. B. (2002). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Pag. 45

<sup>5</sup>Op Cit. Godteín pag. 34

otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.<sup>6</sup>

Por tanto se considera que este proceso debe ser realizado inicialmente para entender la situación objeto de mejora, identificar los objetivos específicos de las situaciones o conflictos a solucionar y establecer una metodología o ruta de acción que brinde soluciones sistemáticas al problema.

Vidal plantea que el modelo contra el cual se debe comprar la situación actual es que muchos autores llaman el “marco teórico” el cual puede derivarse de al menos cinco fuentes: las teorías o modelos (el deber ser), el plan estratégico, las agremiaciones y entidades reguladoras y de control, estudios de benchmarking y los comportamientos históricos de la organización.

Anteriormente el proceso de diagnóstico se realizaba por áreas funcionales (procesos administrativos, finanzas, producción, mercadeo y recursos humanos) en la actualidad los cambios exigen organizaciones más ágiles, con veloz capacidad de respuesta y trabajadores mejor calificados por lo que es necesario desarrollar nuevas categorías para el análisis organizacional de acuerdo a las necesidades y complejidad de ahora, esas categorías de análisis según Vidal, son: 1. identificación de la organización. 2. Auditoria externa. 3. Auditoria interna (a) análisis del direccionamiento estratégico. 4. Auditoria interna (b) análisis de factores internos por funciones cruzadas. 5. Selección, descripción y análisis del macroproblema. 6. Diseño de estrategias y nuevo plan estratégico.

De igual manera Vidal describe la forma de medición de los 6 factores de análisis a través de funciones cruzadas como se presenta en la siguiente figura:

---

<sup>6</sup>VIDAL A. Elizabeth. Pág. 20

Figura 1. Aspectos a medir en el diagnostico organizacional

| Aspecto a medir                                                                                               | Instrumento                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Entorno                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las fuerzas externas clave</li> <li>• Análisis de la cadena productiva y del cluster al que pertenece la organización</li> <li>• Matriz de perfil competitivo – MPC</li> <li>• Síntesis: matriz evaluación de factores externos EFE</li> </ul> |
| 2. Direccionamiento estratégico                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura.</li> <li>• Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA</li> <li>• Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento OAR</li> </ul>               |
| 3. Financiero                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance general</li> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Indicadores e inductores</li> </ul>                                                                                                                                      |
| 4. Clientes                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de investigación de mercados – SIM</li> <li>• Cuestionario de satisfacción del cliente</li> <li>• Indicadores e inductores</li> </ul>                                                                                                              |
| 5. Procesos internos (cadena de valor)                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores e inductores</li> <li>• Cuestionario: ¿Cómo está la logística en su empresa?</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| 6. Formación y crecimiento (humana)                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores e inductores</li> <li>• Evaluación por competencias</li> <li>• Cuestionario de clima organizacional</li> </ul>                                                                                                                                 |
|                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| SINTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Análisis DOFA, BSC – Mapa estratégico o Análisis MAP) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Fuente:** VIDAL Arizabaleta Elizabeth. Diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Pág. 29

## ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Mintzberg<sup>7</sup>, plantea que existen diez escuelas del pensamiento estratégico que corresponden a diferentes etapas de desarrollo del management estratégico, algunas han tenido éxito, otras han evolucionado y otras han desaparecido. Estas escuelas son:

### **1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):**

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

### **2. Escuela de planificación (Ansoff 1965):**

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

---

<sup>7</sup> MINTZBERG, Henry y LAMPBEL J.. SAFARI A LA ESTRATEGIA, Una visita guiada a la jungla del management estratégico. Ed. Granica S.A. Buenos Aires. 2003

### **3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):**

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

### **4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):**

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

### **5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):**

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

**6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):**

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

**7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):**

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.

**8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):**

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

### **9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):**

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo.

Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

### **10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):**

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”.

El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no

pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia<sup>8</sup>.

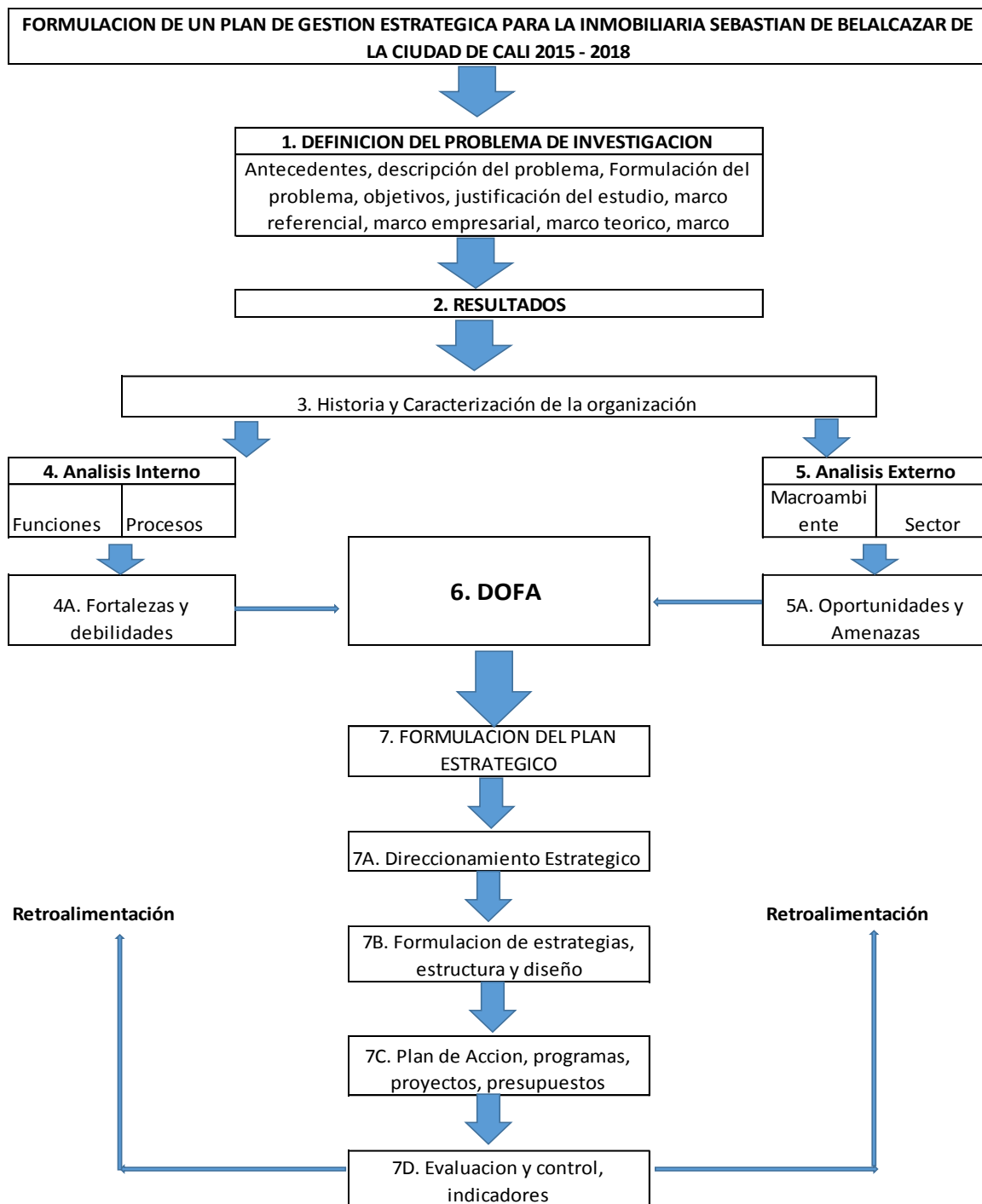
## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se incluye el mapa metodológico (Figura 2) que describe la ruta o pasos a seguir para el desarrollo de este trabajo de manera gráfica en el mapa metodológico se muestran cada uno de las actividades más importantes y el orden de su realización.

---

<sup>8</sup> Las Escuelas del Pensamiento Estratégico consultado en:  
<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

**Figura 2. Mapa Metodológico**



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Betancourt (2015)

### **1.6.1 Tipo de Estudio**

El estudio realizado en el presente trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo. El exploratorio *“sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables”* (Dankhe, 1986). De igual forma, es descriptivo por cuanto describe situaciones y eventos, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”* (Dankhe, 1986), este último debido a que se documentarán las observaciones realizadas en la organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar y su entorno y para después establecer el plan estratégico, los cuales deben orientar a la organización sobre las metas a alcanzar y la forma de hacerlo facilitando el desempeño y definición de funciones de los empleados dentro de la organización.

### **1.6.2 Método de Trabajo**

La investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas, donde se adquieren y se elaboran nuevos conocimientos, los métodos utilizados para el desarrollo de este trabajo fueron básicamente el método deductivo y el inductivo.

El método inductivo hace referencia al razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción

puede ser completa o incompleta. En pocas palabras, este método es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

Mientras que en el método deductivo se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

En pocas palabras este método es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

### **1.6.3 Tratamiento de la Información**

Todo proyecto de investigación precisa determinar cuál es el objetivo central del trabajo propuesto, una vez aclarado lo que se pretende, se inicia la etapa de recolectar, agrupar y organizar la información. Para esta tarea es indispensable aplicar las herramientas que se nombran a continuación.

#### **Entrevista**

Entrevista estructurada: Toma la forma de un cuestionario, donde las preguntas se hacen siempre en el mismo orden y con los mismos términos; las respuestas pueden registrarse de forma textual o reglamentada<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ACERBO. Esteban. (2006). *Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias sociales*. Recuperado el 6 de octubre de 2011, recuperado de [www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf). Pag. 2

Entrevista no estructurada: Consta en general de preguntas abiertas que le dejan una mayor libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, puede tomar varias formas<sup>10</sup>.

**Recolección de información:** La recolección de información se recurrió directamente en los archivos de la organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar.

**Fuentes de información primaria:** es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. (Socios fundadores, documentos de la empresa)

**Fuentes de información secundaria:** son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación (Textos de la apoyo sobre procesos contable financieros y literatura especializada sobre el tema.

**Consulta con actores:** Los actores identificados para la recolección necesaria para la elaboración de este proyecto son los empleados de la organización, los socios fundadores, los clientes y proveedores.

Para efectos del presente trabajo se realizaron visitas concertadas con la gerencia de la empresa.

## **1.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

En la Tabla 1. se presenta el cronograma de actividades a ejecutar para la realización del presente proyecto en el cual se incluye: objetivo, fechas de ejecución y actividades.

---

<sup>10</sup> Ibíd. Pág. 2

Tabla 1. Cronograma de Actividades

| OBJETIVO: Realizar trabajo de grado para optar el título de Administradora de empresas en el segundo semestre de 2015 |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|--|--|--|
| MES                                                                                                                   | nov-14 |   |   |   | dic-14 |   |   |   | ene-15 |   |   |   | feb-15 |   |   |   | mar-15 |   |   |   | abr-15 |   |   |   | may-15 |   |   |   | jun-15 |   |   |   | jul-15 |   |   |   | ago-15 |  |  |  |
| SEMANA                                                                                                                | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |        |  |  |  |
| ACTIVIDAD                                                                                                             | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |        |  |  |  |
| Anteproyecto                                                                                                          | X      | X | X | X |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Entrega de anteproyecto para revisión en el plan                                                                      |        |   |   |   | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| correcciones anteproyecto                                                                                             |        |   |   |   |        | X | X |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Preliminares                                                                                                          |        |   |   |   |        |   |   |   | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Marco teórico                                                                                                         |        |   |   |   |        |   |   |   |        | X | X | X | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Marco de referencia                                                                                                   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   | X | X | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Marco conceptual                                                                                                      |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   | X | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Resultados: Diagnostico de la situación actual                                                                        |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        | X | X | X | X      |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Resultados: Análisis de Fortalezas y debilidades                                                                      |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   | X      | X | X | X |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Resultados: Análisis de Oportunidades y Amenazas                                                                      |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   | X      | X | X |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Resultados: formulación del plan de mejoramiento                                                                      |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        | X | X | X | X      | X |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Conclusiones y recomendaciones                                                                                        |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   | X      | X |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Bibliografía y anexos                                                                                                 |        |   |   |   |        |   |   |   |        | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Ajustes de redacción y normas Icontec                                                                                 | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X | X | X      | X | X |   |        |   |   |   |        |  |  |  |
| Entrega a jurados para evaluación                                                                                     |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   | X      |   |   |   |        |  |  |  |
| Evaluación de Jurados                                                                                                 |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   | X | X      | X | X |   |        |  |  |  |
| Correcciones sugeridas por jurados                                                                                    |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   | X |        |  |  |  |
| Presentación power point o prezzi                                                                                     |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   | X |        |  |  |  |
| Sustentación                                                                                                          |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   | X |        |  |  |  |
| CONTROL: Revisión con docente asesor de trabajo de grado                                                              |        | X |   | X |        | X |   | X |        | X |   | X |        | X |   | X |        | X |   | X |        | X |   |   |        | X |   |   | X      |   |   |   | X      |   |   |   |        |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

## 1.8 PRESUPUESTO

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto necesario para la ejecución del presente trabajo, en la tabla se muestran los conceptos de: rubro, valor unitario, valor total y fuente de financiación.

*Tabla 2. Presupuesto del trabajo*

| RUBRO                                                                                                                            | VALOR unit.                                     | VALOR TOTAL     | FUENTE DE FINANCIACIÓN                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Asesoría en planeación estratégica de talento humano                                                                             | 2.000.000                                       | 2.000.000       | Financiación propia                                                     |
| Documentación y consultas bibliográficas                                                                                         | No especificado                                 | No especificado | Consultas en bibliotecas de la universidad y otras bibliotecas publicas |
| Asesoría docente                                                                                                                 | 400.000 (valor de matrícula)                    | 400.000         | Financiación propia                                                     |
| Traslados y viáticos para trabajo de campo: entrevistas, observación en la empresa, recolección de datos e información relevante | 40.000 por visita para una persona X 10 visitas | 400.000         | Financiación propia                                                     |
| Equipos de cómputo (1)                                                                                                           | 2.000.000                                       | 2.000.000       | Financiación propia                                                     |
| Papelería                                                                                                                        | 300.000                                         | 300.000         | Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar                                    |
| <b>Total</b>                                                                                                                     |                                                 | 5.100.000       |                                                                         |

**Fuente:** Elaboración propia

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar surge desde el año 1976 con el deseo del señor Javier Aguirre de crear una constructora inmobiliaria. La idea fue generar un espacio donde los clientes de la ciudad de Santiago de Cali pudieran plantear el sueño de adquirir un lugar donde vivir o encontrar un espacio donde poder compartir con su familia. Con esta finalidad fue fundada la constructora e inmobiliaria Cañaveralejo.

Patricia Erazo, actual gerente de la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar, inicio sus labores como auxiliar contable desde el año 1985 en la constructora; paulatinamente por su desempeño de las actividades se convirtió en la mano derecha de don Javier. La importancia de su desempeño la convirtió en la subgerente de la constructora.

Pasaron 20 años de trabajo al lado de don Javier hasta que falleció. El conocimiento de los clientes y de los procesos de la constructora era 100% manejado por Patricia Erazo. Posterior al acontecimiento en el año 2005, se crea la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar, donde se le respeta el número de la matrícula en las aseguradoras.<sup>11</sup>

Según entrevista con la Sra. Patricia Erazo, actual dueña y gerente de la empresa, la organización quien ha formado convenios comerciales con entidades financieras y con asesores jurídicos para la prestación de los servicios inmobiliarios, hasta la

---

<sup>11</sup> ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad del Valle. 2011. Pág. 24

fecha (2015) la organización es económicamente estable y no presenta un crecimiento significativo, aunque se mantiene vigente en su actividad económica.

La inmobiliaria Sebastián de Belalcázar fue matriculada en cámara de comercio el día 19 de octubre de 2005, ubicada en la dirección comercial Calle 13 # 78 – 54, oficina 407 de Cali. Su actividad comercial es la prestación de servicios inmobiliarios, compra-venta y alquiler de bienes inmuebles. Todo esto certificado por la firma de la señora Patricia Elizabeth Erazo Díaz, mediante el registro mercantil #671444-1. De conformidad con el decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la superintendencia de industria y comercio, le dan plena validez a la inmobiliaria para todos los efectos legales.

Cuenta con los registros legales necesarios para el funcionamiento legal de una empresa en Colombia:

Registros comerciales:

1. Matrícula de Registro Mercantil.

Registros tributarios:

1. Registro Único Tributario – R.U.T.

Registros de funcionamiento:

1. Registro Industria y Comercio
2. Certificado de Uso del Suelo
3. Registro Avisos y Tableros
4. Licencia Sanitaria
5. Certificado de bomberos
6. Sayco y Acimpro

La organización cuenta con un reglamento interno y un manual de convivencia de una forma muy general desde que fue constituida en el año 2005, no posee manual de funciones ni de procesos.

### **2.1.1 Objeto social**

El objeto social de la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar es promover los servicios a nivel inmobiliario en por medio de la compra y venta de bienes inmuebles y el alquiler de los mismos. Para llevar a cabo su objeto social se realiza el posicionamiento en el mercado de las diferentes actividades de finca raíz, como arrendamientos, ventas, avalúos, asesorías de inmuebles de toda índole y demás servicios inmobiliarios.

Además cuenta con el respaldo de Investigaciones y Cobranzas Libertador s.a. de Seguros Comerciales Bolívar y fianza crédito inmobiliario, los cuales ayudan a proteger y asegurar los inmuebles para no correr con ningún riesgo.

### **Recurso humano**

La planta de cargos de la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar se encuentra constituida por los que se relacionan a continuación:

- Un Gerente general
- Un Contador
- Un Auxiliar de contabilidad
- Tres asesores comerciales
- Una Secretaria
- Un Técnico de mantenimiento

- Un Mensajero
- Un Guarda de seguridad
- Un Auxiliar de cafetería
- Un Abogado

Las funciones de cada uno de los cargos están formalizadas y documentadas en el manual único de funciones para cada uno de los cargos de la organización lo que genera claridad en los procesos de toma de decisiones, responsabilidades, delegación de funciones y otros aspectos indispensables para la eficiencia en la ejecución de actividades y tareas.

### **2.1.2 Direccionamiento estratégico de Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar**

El direccionamiento estratégico que se presenta a continuación corresponde al Direccionamiento estratégico formulado en la organización a partir del año 2011 por Escandón y Ramírez<sup>12</sup>:

#### **Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con la prestación de servicios inmobiliarios oportunos, equitativos, eficaces y de calidad mediante la efectiva y eficiente utilización de factores humanos y tecnológicos al interior de nuestros procesos, los cuales están dirigidos a un mercado que comprende todos los estratos sociales de la ciudad de Cali, las poblaciones circunvecinas y la región del Valle del Cauca.

---

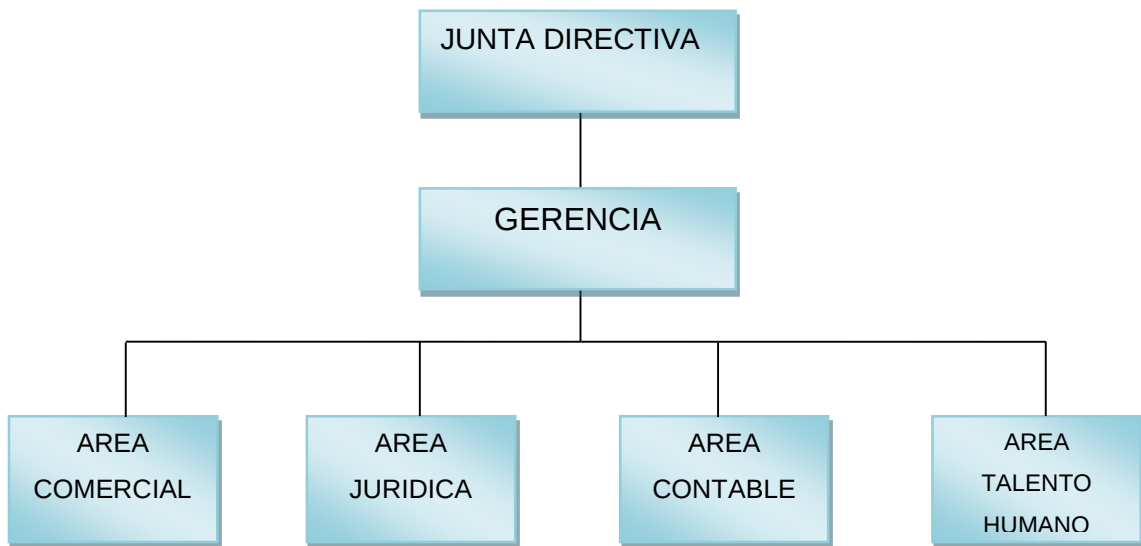
<sup>12</sup> ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad del Valle. 2011. Pág. 80

## Visión

Ser reconocidos al 2020 como una de las mejores inmobiliarias de la región y el sur occidente del País por la calidad, el servicio y atención al cliente, para lo cual tendrá el mejor equipo humano comprometido con el crecimiento y desarrollo de la empresa organizada en estructura flexible y horizontal, con niveles apropiados de descentralización y delegación que permita la toma de decisiones ágiles y oportunas, soportadas en información confiable, fundamentalmente en prestación de un servicio inmobiliario de alta calidad.

### 2.1.3 Estructura Organizacional

Figura 3. Organigrama Actual Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar<sup>13</sup>



**Fuente:** ESCANDON William y RAMÍREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE BELALCÁZAR. Pág. 79

---

<sup>13</sup> ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad del Valle. 2011. Pág. 79

La unidad de análisis del presente trabajo es la estructura funcional y las prácticas de gestión humana, dado que la organización no presenta un área específica encargada de estos aspectos, más adelante se realizará una propuesta de organigrama que muestre de mejor manera la funcionalidad de la organización en la actualidad.

#### **2.1.4 Servicios que ofrece la organización <sup>14</sup>**

Está posicionada en el mercado en las actividades de Finca Raíz: arrendamientos, ventas, avalúos, asesorías de inmuebles de toda índole y demás servicios inmobiliarios de la siguiente manera:

**Arrendamientos:** Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar cuenta con más de 100 inmuebles entre casas, apartamentos, locales y oficinas que administra en la actualidad, con sus respectivos Seguros de Arrendamiento. Pólizas tomadas con Seguros Comerciales Bolívar S.A y FIANZACREDITO INMOBILIARIO que cubren el Canon, las cuotas de Administración y los Servicios Públicos, lo que da tranquilidad y confianza a nuestros clientes.

Ofrecemos a nuestros clientes la promoción y administración de sus inmuebles y el arrendamiento de los mismos.

**Ventas:** Contamos con un equipo de vendedores con experiencia y trayectoria, dispuestos a brindar una buena asesoría en el sector inmobiliario, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

---

<sup>14</sup>Fuente: Documento de presentación de la empresa - 2010

**Avalúos:** Realizamos avalúos en Zonas Urbanas y Rurales, entregamos un informe detallado Con las características y Valor real de los inmuebles y a un Costo moderado. Contamos con Avaluadores experimentados y afiliados a la Lonja de propiedad Raíz y al Registro Nacional de Avaluadores.

**Propiedad Horizontal:** Realizamos Reglamentos de Propiedad horizontal, incluyendo planos arquitectónicos de división, memoria descriptiva, aprobación ante curaduría y su respectiva licencia.

**Asesorías:** Contamos con profesionales del derecho que hacen posible que cualquier problema e inquietud respecto a su inmueble se pueda resolver judicialmente o por las vías de la conciliación.

Derechos de petición ante las entidades del estado, para reclamaciones de rebajas de avalúos, rebaja de impuesto predial y servicios públicos.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Según el modelo de Pérez<sup>15</sup>, se plantea una dimensión del entorno que enfoca el macroambiente, cuyo estudio comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, en esta metodología se propone el estudio del ambiente que está más cercano a la organización, cual es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en el que se inscribe la actividad de la empresa, en este caso el sector de servicios de la industria de la construcción y negocios inmobiliarios.

#### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

En esta parte se analizarán los diferentes entornos de la organización para encontrar principalmente las amenazas y oportunidades de la misma en el mercado.

En esta parte se presentan las fuerzas o variables del ambiente de la organización que influyen en su comportamiento y que pueden afectar el cumplimiento de las metas u objetivos que se proponga, por tanto se establecen las oportunidades y amenazas de la organización frente a los diferentes aspectos del entorno y el sector competitivo el cual se presenta bajo el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

---

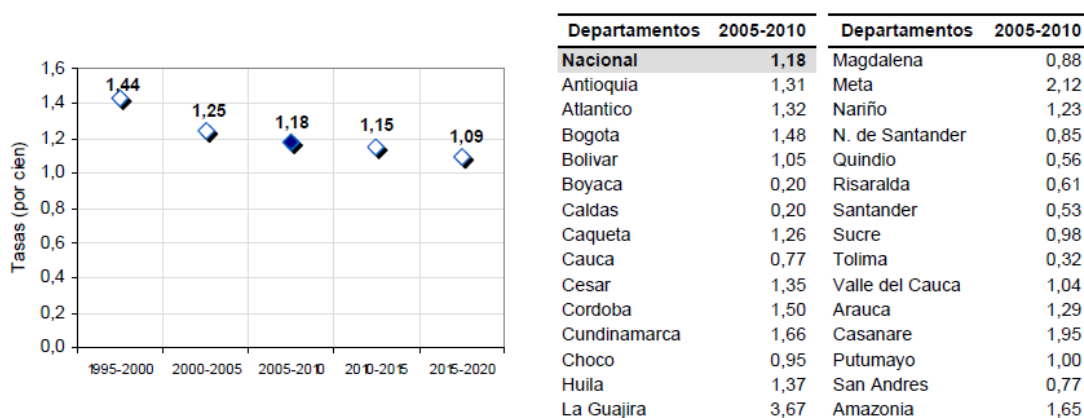
<sup>15</sup> PEREZ MARTHA, Guía de Planes estratégicos. Universidad del Valle. Cali 1990

### 3.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para el caso de la organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar, en cuanto al entorno demográfico interesa principalmente el número y composición de grupos familiares debido a que estos se consideran los clientes de la empresa más que los individuos en particular. Ya que, como lo expresa Pérez<sup>16</sup> “el estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual forma establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa” Las variables que se consideran en este entorno son las siguientes:

- **Crecimiento de la población**

**Figura 4. Tasa media anual de crecimiento exponencial (%), nacional y departamental 1995 – 2020**



**Fuente:** DANE Proyecciones de población 2006 - 2020

La tasa de crecimiento de la población que se presenta en la gráfica anterior muestra un decrecimiento sostenido en el crecimiento de la población lo que indica que aunque la población colombiana sigue en aumento, el ritmo de crecimiento

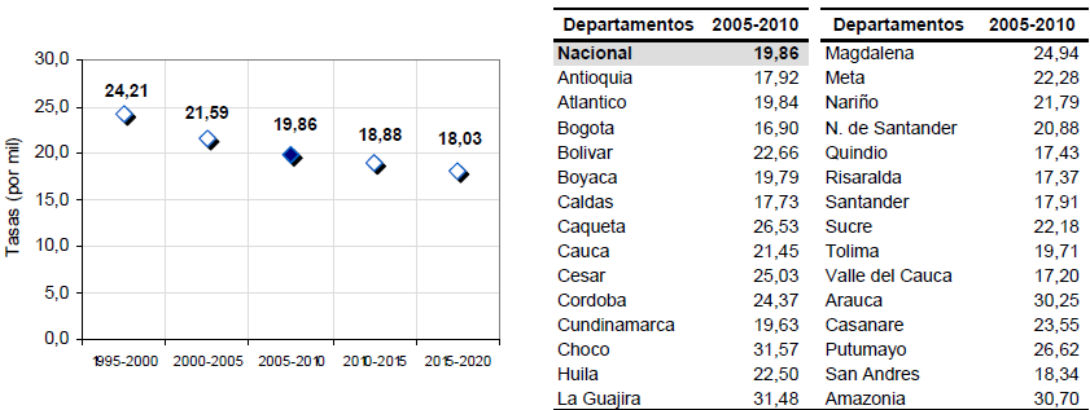
<sup>16</sup> Ibíd. Pág. 26

disminuye y la tendencia es que al año 2020 se comporte de manera similar, esta tendencia se observa a partir del año 2005 por lo que es una variable que puede afectar la prestación de servicios en el sector inmobiliario debido a que pueden variar los gustos de las personas en cuanto a vivienda así como la composición de las familias en cuanto a número de personas.

Según la Figura 5 que presenta la tasa bruta de natalidad 1995 – 2020 se puede observar que la población se proyecta con un comportamiento descendente, lo cual es coherente con la Figura 4 que presenta el crecimiento de la población, en cambio la tasa de mortalidad, en la Figura 6, presenta un comportamiento estable y en cambio los datos de la Figura 7 sobre la Tasa global de fecundidad que indica que cada vez disminuye la cantidad de hijos promedio por mujer en Colombia.

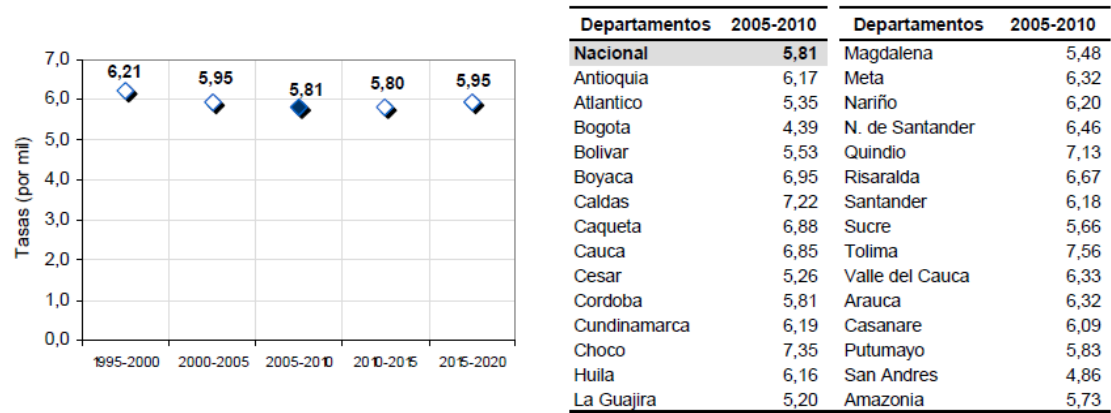
Por tanto se podría decir que la población Colombiana tiende a disminuir principalmente por el numero proyectado de personas por familia el cual tiende a disminuir mientras que la tasa de mortalidad se conserva estable, por tanto, esta consideración afecta el sector de la construcción y de servicios asociados al mismo, dentro del cual se encuentran las empresas relacionadas con servicios inmobiliarios.

**Figura 5. Tasa bruta de natalidad (por mil). Colombia 1995 - 2020**



**Fuente:** DANE Proyecciones de población 2006 - 2020

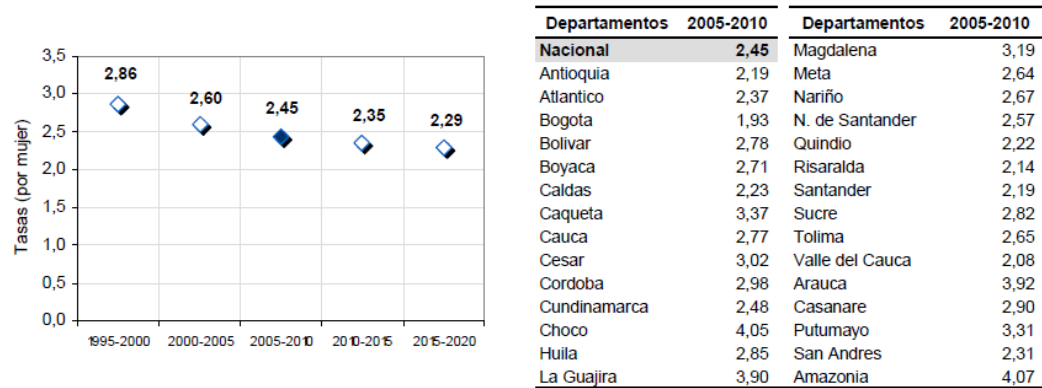
Figura 6. Tasa bruta de mortalidad (por mil) Colombia 1995 – 2020



Fuente: DANE Proyecciones de población 2006 - 2020

Por otra parte en las cifras que se presentan sobre la tasa de mortalidad por departamentos se puede observar que Bogotá y San Andrés son las regiones que presentan una tasa más baja mientras que regiones como Caquetá, Chocó, Quindío y Tolima presentan las tasas de mortalidad más altas con casi dos puntos por encima del promedio nacional.

Figura 7. Tasa Global de Fecundidad (por mujer) Colombia. 1995 – 2020



Fuente: DANE Proyecciones de población 2006 - 2020

**Definición:** Este indicador expresa la cantidad de hijos promedio que tendrá una mujer a lo largo de su periodo fértil (15 a 49 años) si viviera todos esos años. Se conoce también como Índice Sintético de Fecundidad (ISF)

- **Composición de la población (número de grupos familiares de la región)**

Para el caso del sector inmobiliario esta variable es importante debido a que la composición de la población y de los grupos familiares determina el diseño y la demanda de bienes inmuebles así como la tendencia de ubicación de los mismos (zonas rurales o urbanas, zonas centrales o periferias), de igual manera estas tendencias marcan los cambios en el costo tanto de los bienes como de los servicios asociados a ellos.

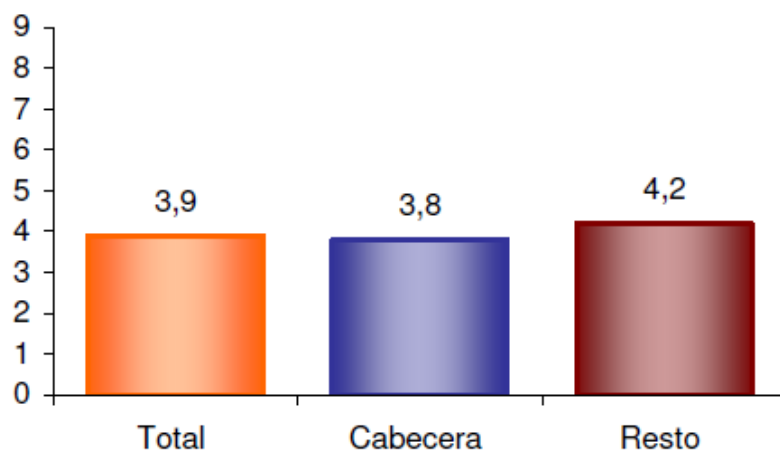
Como se observa en la Figura 8 la proyección de la población al año 2010 y partiendo del año 2005, muestra que el número de hogares, viviendas y personas es creciente, de igual forma en la Figura 9 se puede apreciar que el promedio de personas por hogar en Colombia está 3.9 personas.

**Figura 8. Proyección de número de Viviendas, hogares y personas 2010**

| <b>Viviendas, Hogares y Personas</b> |                            |                            |                          |                                          |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------------------|
| <b>Área</b>                          | <b>Viviendas<br/>Censo</b> | <b>Hogares<br/>General</b> | <b>Personas<br/>2005</b> | <b>Proyección<br/>Población<br/>2010</b> |
| Cabecera                             | 7.824.702                  | 8.208.838                  | 31.504.022               | 34.387.230                               |
| Resto                                | 2.565.505                  | 2.362.061                  | 9.964.362                | 11.120.975                               |
| <b>Total</b>                         | <b>10.390.207</b>          | <b>10.570.899</b>          | <b>41.468.384</b>        | <b>45.508.205</b>                        |

**Fuente:** Censo General 2005 – Perfil Colombia

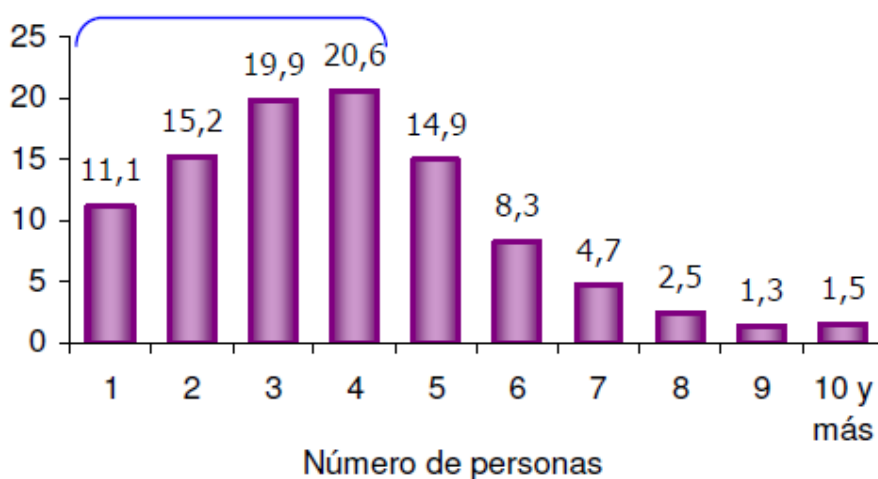
**Figura 9. Promedio de número de personas por hogar en Colombia**



**Fuente:** Censo General 2005 – Perfil Colombia

Como se presenta en la gráfica anterior el número de personas por hogar en Colombia se conserva relativamente estable (3.9), sin embargo en las zonas de cabecera se refleja una disminución leve mientras que en el resto del territorio se presenta un aumento también leve.

**Figura 10. Hogares según número de personas en Colombia**



**Fuente:** Censo General 2005 – Perfil Colombia

De igual forma en la Figura 10 se evidencia que la mayoría de los hogares colombianos están compuestos por 4 o menos personas, siendo la mayoría de estos entre 3 y 4 personas.

Por el contrario tan solo el 33% de los hogares colombianos están conformados por 5 personas o más, siendo la mayoría de este grupo entre 5 y 6 personas.

Lo anterior puede explicar porque en el sector de la vivienda y la construcción son cada vez más frecuentes los proyectos de construcción de inmuebles de pocas habitaciones y área cada vez más reducida.

- **Tasa de desempleo**

Tal como se muestra en las siguientes graficas (11 y 12) se puede observar que a través de los años 2001 a 2014, la tasa de desempleo en Colombia presenta un comportamiento positivo porque ha disminuido de forma leve pero sostenida, lo que representa una mejora en la economía del país y en los ingresos de las familias, sin embargo la cifra de desempleo de 2014 es del 9.1% la cual aunque ha disminuido con relación al año anterior, demuestra que muchos hogares colombianos tienen personas desempleadas y por tanto bajos ingresos, en este sentido se dificulta para muchas familias la compra o arrendamiento de viviendas, las cuales son las actividades más importantes en el sector de servicios inmobiliarios.

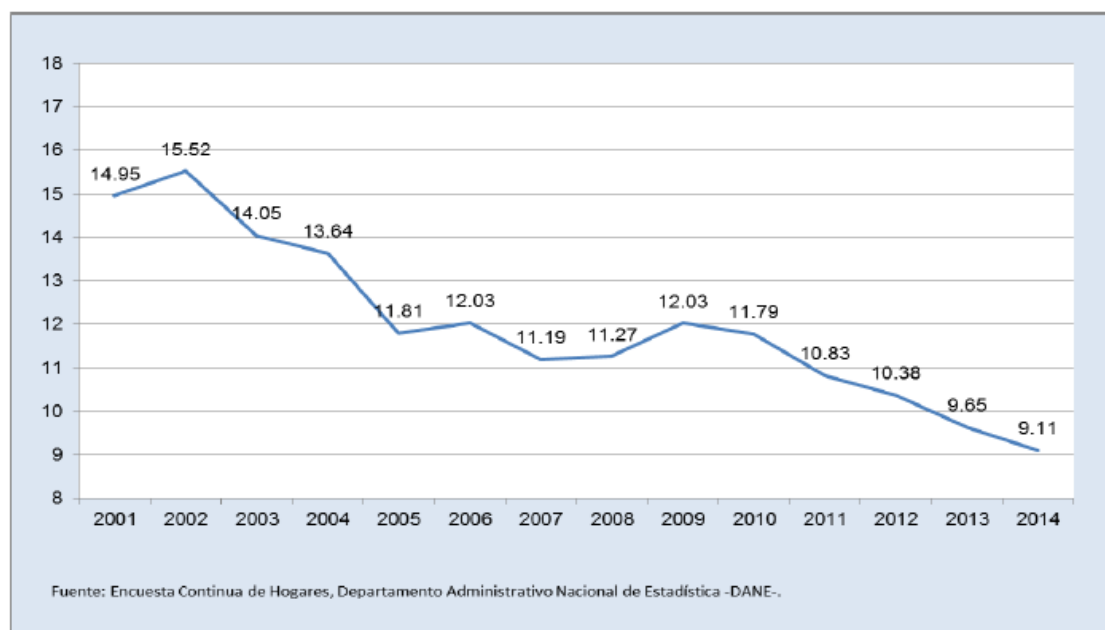
La tasa de desempleo es un indicador importante desde el punto de vista del dinamismo de la economía ya que evidencia el nivel de ingresos de las familias así como la demanda de servicios del sector. También es una variable importante que determina los precios de los servicios inmobiliarios por lo que afecta la competitividad de la organización así como el nivel de competencia del sector específico.

Figura 11. Tabla de Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional

| 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) |                            |                               |                                       |                                 |                                |                            |                     |
| 2001                                           | 39.676                     | 29.747                        | 75,0                                  | 18.604                          | 62,5                           | 2.782                      | 15,0                |
| 2002                                           | 40.177                     | 30.283                        | 75,4                                  | 18.862                          | 62,3                           | 2.927                      | 15,5                |
| 2003                                           | 40.679                     | 30.828                        | 75,8                                  | 19.392                          | 62,9                           | 2.724                      | 14,0                |
| 2004                                           | 41.183                     | 31.377                        | 76,2                                  | 19.285                          | 61,5                           | 2.632                      | 13,6                |
| 2005                                           | 41.686                     | 31.936                        | 76,6                                  | 19.329                          | 60,5                           | 2.280                      | 11,8                |
| 2006                                           | 42.186                     | 32.484                        | 77,0                                  | 19.206                          | 59,1                           | 2.311                      | 12,0                |
| 2007                                           | 42.690                     | 33.039                        | 77,4                                  | 19.258                          | 58,3                           | 2.152                      | 11,2                |
| 2008                                           | 43.196                     | 33.597                        | 77,8                                  | 19.655                          | 58,5                           | 2.214                      | 11,3                |
| 2009                                           | 43.706                     | 34.155                        | 78,1                                  | 20.935                          | 61,3                           | 2.515                      | 12,0                |
| 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                 |

Fuente: Censo General 2005 – Perfil Colombia

Figura 12. Gráfico de Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional



Fuente: Censo General 2005 – Perfil Colombia

- **Ingresos y gastos de los hogares**

Según información del DANE que se presenta en las tablas 1 y 2, se presenta unos rubros en los cuales se distribuye los gastos totales por hogar y por persona en Colombia dentro de los cuales se resalta que los gastos por concepto de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles es bastante elevado en comparación con los demás.

De igual forma en la tabla No. 2 se presentan los hogares por niveles de gasto, en este sentido se observa que independiente del nivel socioeconómico de los hogares colombianos, los gastos relacionados con alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles es muy alto pero sobre todo es más alto para los hogares con ingresos inferiores a 6 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Lo que indica que las personas gastan gran parte de sus ingresos en aspectos como el alojamiento lo cual afecta al sector de servicios inmobiliarios para el cual se considera una oportunidad.

*Tabla 3. Gasto mensual total y promedio por hogar y por persona, según clasificación del gasto (división) 24 ciudades*

| <b>Dominios de estudio y clasificación del gasto</b> | <b>Total hogares</b> | <b>Gasto total (millones \$)</b> | <b>Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio ( \$ )</b> | <b>Gasto promedio por persona del dominio de estudio ( \$ )</b> |
|------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Total 24 ciudades</b>                             | 6127 929             | 10103764                         |                                                                        |                                                                 |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas                   | 5943 856             | 1530276                          | 257 455                                                                | 69 819                                                          |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes        | 1535 209             | 67 383                           | 43 892                                                                 | 11 488                                                          |

|                                                                             |          |          |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------|---------|
| Prendas de vestir y calzado                                                 | 4053 802 | 448 685  | 110 683 | 29 723  |
| Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles                   | 6122 924 | 2425 319 | 396 105 | 108 777 |
| Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 6050 390 | 352 103  | 58 195  | 15 914  |
| Salud                                                                       | 3965 937 | 178 248  | 44 945  | 12 124  |
| Transporte                                                                  | 4655 248 | 1011 733 | 217 332 | 56 937  |
| Comunicaciones                                                              | 4897 333 | 336 482  | 68 707  | 18 833  |
| Recreación y cultura                                                        | 4614 037 | 313 052  | 67 848  | 17 688  |
| Educación                                                                   | 3491 557 | 358 628  | 102 713 | 24 242  |
| Restaurantes y hoteles                                                      | 5107 259 | 907 788  | 177 745 | 47 132  |
| Bienes y servicios diversos                                                 | 6097 704 | 2174 066 | 356 539 | 97 761  |

Fuente: DANE – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006 - 2007

**Fuente:** Encuesta de ingresos y gastos 2006 – 2007 (septiembre – octubre) Datos con proyecciones población 2005

Tabla 4. Hogares por niveles de gasto corriente monetario mensual

Hogares por niveles de gasto corriente monetario mensual, según clasificación del gasto (CCIF) 24 Ciudades

| Dominios de estudio y clasificación del gasto                               | Total hogares* | Hogares por niveles de gasto mensual |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
|                                                                             |                | Menos de 1 salario mínimo            | De 1 a menos de 2 S.M. | De 2 a menos de 3 S.M. | De 3 a menos de 4 S.M. | De 4 a menos de 5 S.M. | De 5 a menos de 6 S.M. | De 6 a menos de 7 S.M. | De 7 a menos de 8 S.M. | De 8 a menos de 9 S.M. | De 9 a menos de 10 S.M. | De 10 a menos de 12 S.M. | De 12 a menos de 15 S.M. | De 15 a menos de 20 S.M. | De 20 S.M. y más |
| Total 24 ciudades                                                           | 6 125 205      | 5 244 939                            | 740 706                | 100877                 | 22606                  | 9 339                  | 4 105                  | 42                     | 956                    | 708                    |                         | 231                      | 695                      |                          |                  |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas                                          | 5 935 028      | 5 062 022                            | 733 641                | 100794                 | 22 541                 | 9 339                  | 4 059                  | 42                     | 956                    | 708                    |                         | 231                      | 695                      |                          |                  |
| Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles                   | 5 937 615      | 5 165 346                            | 625 164                | 93952                  | 35 274                 | 8 764                  | 6 019                  | 474                    | 2 055                  | 280                    |                         | 147                      | 140                      |                          |                  |
| Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes                               | 1 530 484      | 1 523 655                            | 6 444                  | 321                    |                        |                        |                        | 64                     |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Bienes y servicios diversos                                                 | 6 058 504      | 5 405 397                            | 347 406                | 151257                 | 66598                  | 20091                  | 18 896                 | 6 645                  | 12 350                 | 1 570                  | 4 895                   | 4 403                    | 9 265                    | 8 664                    | 1065             |
| Comunicaciones                                                              | 4 896 499      | 4 846 582                            | 41 787                 | 6 849                  | 1 281                  |                        |                        |                        |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Educación                                                                   | 3 491 071      | 3 281 321                            | 148 285                | 47294                  | 4 780                  | 5 357                  | 302                    |                        | 3 732                  |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 6 033 257      | 5 912 167                            | 103 984                | 11 351                 | 5 694                  | 61                     |                        |                        |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Prendas de vestir y calzado                                                 | 4 048 996      | 3 888 603                            | 130 248                | 24448                  | 1 940                  | 3 473                  | 249                    | 34                     |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Recreación y cultura                                                        | 4 612 881      | 4 511 847                            | 78 036                 | 16 529                 | 2 931                  | 3 538                  |                        |                        |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Restaurantes y hoteles                                                      | 4 972 030      | 4 550 765                            | 341 589                | 54 575                 | 13948                  | 7 064                  | 2 383                  | 856                    | 37                     |                        | 814                     |                          |                          |                          |                  |
| Salud                                                                       | 3 956 638      | 3 910 428                            | 34 989                 | 8 617                  | 2 424                  | 119                    | 61                     |                        |                        |                        |                         |                          |                          |                          |                  |
| Transporte                                                                  | 4 646 257      | 4 160 914                            | 360 049                | 77 598                 | 28 325                 | 10 998                 | 3 886                  | 751                    | 402                    | 1 355                  | 636                     | 1 223                    |                          | 91                       | 28               |

Fuente: DANE – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006 – 2007

Classification of individual consumption according to purpose – CCIF

\*El total de hogares corresponde a los hogares que tienen gasto corriente monetario.

**Fuente:** DANE Encuesta de ingresos y gastos 2006 – 2007 (septiembre – octubre) Datos con proyecciones población 2005

Tabla 5. Variables del entorno demográfico

| <b>VARIABLES ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>                                   | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Crecimiento de la población                                            | O          |           |           | X         |           |
| Composición de la población (número de grupos familiares de la región) | O          |           |           |           | X         |
| Tasa de desempleo                                                      | A          |           | X         |           |           |
| Ingresos y gastos de los hogares                                       | O          |           |           | X         |           |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1.2 ENTORNO ECONÓMICO

En este entorno se revisan las variables que presentan cambios permanentes en el mercado objetivo de la empresa y que representan cambios que afectan su actividad económica de acuerdo tanto a su ubicación geográfica como a su sector competitivo. Las variables que se consideran en este entorno son:

- **Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita**

El PIB de un país refleja la productividad general del mismo así como el comportamiento de su economía, para el caso de Colombia en el periodo del año 2000 al 2014 muestra un comportamiento positivo en cada año excepto en el 2009, en los últimos 4 años (2010 a 2014) se observa que el crecimiento del PIB ha estado por encima del 4% lo cual es bueno comparado con las demás economías de la región.

El PIB per cápita refleja la riqueza de un país por lo cual se puede relacionar con el nivel y calidad de vida de las personas y las familias, en este sentido, se puede ver que en los últimos 4 años Colombia presenta resultados positivos que podría suponer mejoras en las condiciones de vida de las personas aunque en este caso

no se conoce cual es la distribución de la riqueza en la población por lo que se supone que todas las personas tienen el mismo nivel de renta o ingresos.

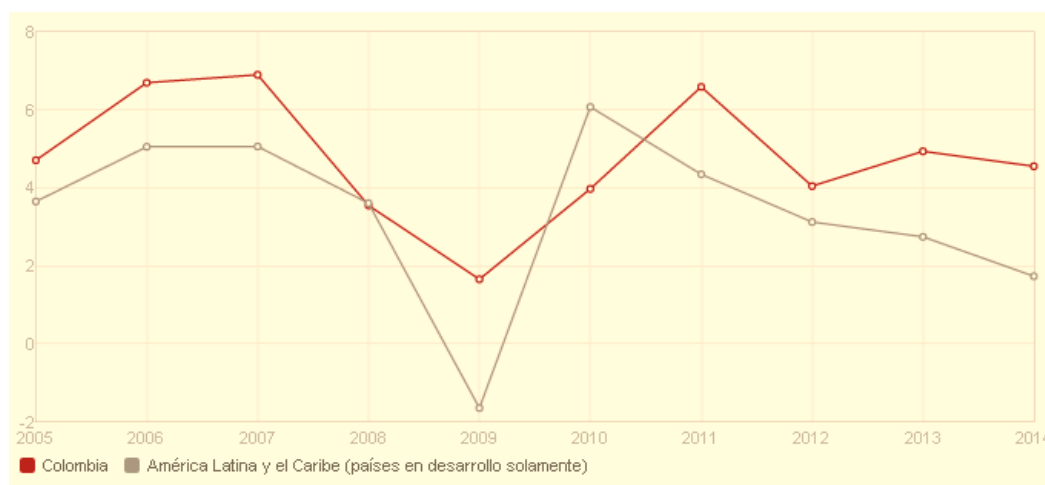
**Figura 13. Producto interno Bruto (PIB) Colombia. (Precios constantes de 2005)**

| PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS CONSTANTES DE 2005              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
| GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Variaciones porcentuales anuales     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |   |
| Series desestacionalizadas                                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |   |
| RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA                                                | 2001        | 2002        | 2003        | 2004*       | 2005*       | 2006*       | 2007*       | 2008*       | 2009*       | 2010*       | 2011*       | 2012*       | 2013*       | 2014*       | 2015*       |   |
|                                                                             | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | Anual       | I |
| AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA                                    | 1,77        | 4,55        | 3,09        | 2,98        | 2,81        | 2,37        | 3,91        | -0,38       | -0,65       | 0,19        | 2,07        | 2,51        | 6,68        | 2,26        | 2,33        |   |
| EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS                                             | -8,27       | -1,78       | 1,69        | -0,91       | 4,06        | 2,43        | 1,49        | 9,40        | 10,94       | 10,60       | 14,51       | 5,27        | 5,46        | -0,23       | -0,07       |   |
| INDUSTRIA MANUFACTURERA                                                     | 2,91        | 2,14        | 4,90        | 7,94        | 4,48        | 6,80        | 7,20        | 0,61        | -4,15       | 1,83        | 4,75        | 0,08        | 0,64        | 0,25        | -2,09       |   |
| ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA                                                    | 3,18        | 0,84        | 4,54        | 3,46        | 4,15        | 4,76        | 4,09        | 0,50        | 1,88        | 3,87        | 3,03        | 2,30        | 3,16        | 3,80        | 1,99        |   |
| CONSTRUCCIÓN                                                                | 5,50        | 12,33       | 8,30        | 10,74       | 6,88        | 12,15       | 8,34        | 8,82        | 5,28        | -0,10       | 8,24        | 5,94        | 11,58       | 9,86        | 4,89        |   |
| COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES                                | 2,91        | 1,50        | 3,73        | 7,09        | 5,03        | 7,89        | 8,28        | 3,14        | -0,28       | 5,18        | 6,72        | 3,90        | 4,52        | 4,58        | 5,03        |   |
| TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN                                   | 3,28        | 2,76        | 4,52        | 7,57        | 7,81        | 10,77       | 10,94       | 4,58        | -1,30       | 6,21        | 6,65        | 3,89        | 3,58        | 4,15        | 2,75        |   |
| ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS | 1,22        | 2,99        | 3,93        | 4,61        | 4,98        | 6,44        | 6,81        | 4,53        | 3,14        | 3,64        | 6,68        | 5,06        | 4,62        | 4,87        | 4,40        |   |
| SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES                                  | 1,25        | 1,73        | 1,99        | 4,10        | 3,49        | 4,36        | 5,03        | 2,60        | 4,37        | 3,61        | 3,15        | 4,61        | 6,00        | 5,45        | 3,04        |   |
| Subtotal Valor agregado                                                     | 1,56        | 2,65        | 3,80        | 5,38        | 4,69        | 6,30        | 6,44        | 3,47        | 1,97        | 3,74        | 6,18        | 3,91        | 5,03        | 4,37        | 2,75        |   |
| IVA no deducible                                                            | 0,92        | 0,33        | 6,35        | 5,00        | 4,27        | 11,78       | 12,28       | 4,01        | -1,99       | 6,81        | 10,65       | 4,81        | 3,01        | 8,81        | 3,69        |   |
| Derechos e impuestos sobre las importaciones                                | 12,49       | 4,00        | 8,22        | 13,06       | 15,87       | 22,31       | 18,99       | 10,04       | -12,92      | 18,23       | 24,45       | 10,34       | 6,86        | 8,45        | 8,80        |   |
| Impuestos excepto IVA                                                       | 3,81        | 0,04        | 2,39        | 1,66        | 2,83        | 5,04        | 6,66        | 2,52        | 3,75        | 1,47        | 6,41        | 4,98        | 5,52        | 4,32        | 2,68        |   |
| Subvenciones                                                                | 1,79        | 1,54        | 3,46        | 8,79        | 3,85        | 3,70        | 3,75        | 2,24        | 0,67        | 2,51        | 3,59        | 3,46        | 5,94        | 2,44        | 2,27        |   |
| Total impuestos                                                             | 3,22        | 0,66        | 5,42        | 4,74        | 4,91        | 11,00       | 11,58       | 4,29        | -1,70       | 6,62        | 11,08       | 5,41        | 3,93        | 7,85        | 4,32        |   |
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>                                               | <b>1,68</b> | <b>2,50</b> | <b>3,92</b> | <b>5,33</b> | <b>4,71</b> | <b>6,70</b> | <b>6,90</b> | <b>3,55</b> | <b>1,65</b> | <b>3,97</b> | <b>6,59</b> | <b>4,04</b> | <b>4,94</b> | <b>4,55</b> | <b>2,78</b> |   |

\* Cifras provisionales.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

**Figura 14. Crecimiento del PIB (% Anual)**



**Fuente:** Banco Mundial (2015)  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/co-XJ?display=graph>

La grafica anterior presenta la tasa de crecimiento anual porcentual del PIB a precios de mercado en moneda local, a precios constantes. Los agregados están expresados en dólares de los Estados Unidos a precios constantes del año 2005. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales<sup>17</sup>.

En esta grafica se puede apreciar que el PIB de Colombia ha tenido variabilidad en los últimos 10 años aunque menos acentuada que lo que se muestra sobre el comportamiento de américa latina y el caribe y adicionalmente con tendencia a estabilizarse en los últimos 3 años, lo que se considera positivo para la economía del país.

- **Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa**

De acuerdo con las Figuras 14 y 15, se puede observar que el sector de la construcción tuvo una participación importante dentro del PIB general de la nación en los últimos dos años, según informe de la ANDI<sup>18</sup>, La construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014. Para los primeros nueve meses del 2014, el sector de la construcción mantiene un excelente desempeño al crecer 13.7%. Dentro de este sector, edificaciones y obras civiles crecen 7.7% y 18.4%, respectivamente.

---

<sup>17</sup> Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Indicadores de desarrollo del Banco Mundial

<sup>18</sup>Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia en: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>.

El balance de la segunda fase del programa de las 100 mil viviendas gratis para el año 2014 fue satisfactorio. Se terminaron 76.224 soluciones, asignadas 62.569 y 16.862 en plena ejecución. En esta segunda fase, además de continuar con el programa de vivienda gratis también se realiza obras de optimización de planta de agua potable.

Para el caso del tema de estudio de este trabajo este elemento es de gran importancia dado que los servicios inmobiliarios se derivan del dinamismo del sector construcción en general de la nación.

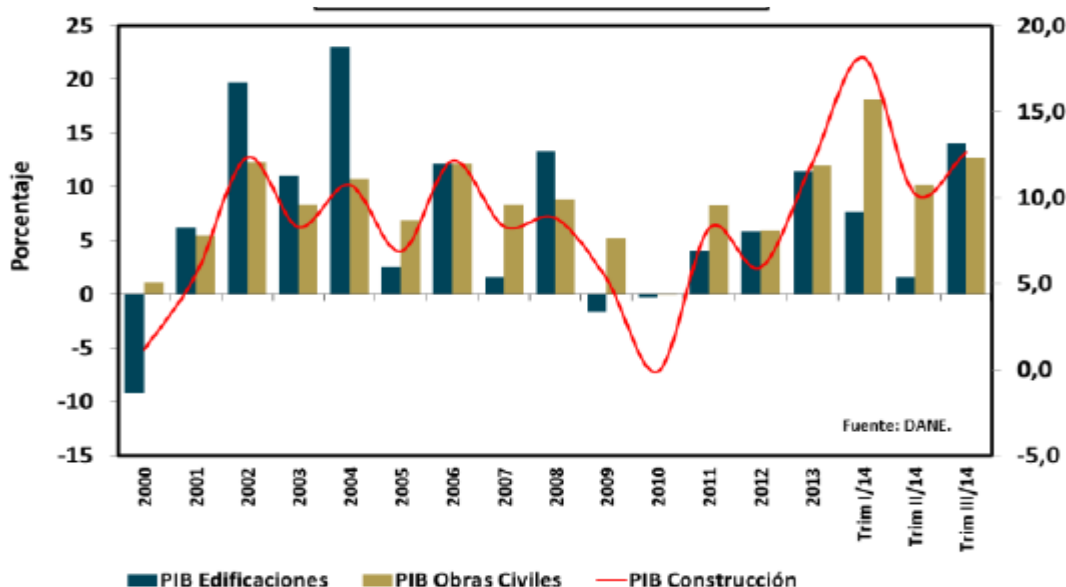
Si se tiene en cuenta que la vivienda es una necesidad básica de todas las personas y sumado al buen comportamiento del sector dentro del crecimiento económico del país, se puede decir que es una condición bastante favorable para los servicios inmobiliarios.

**Figura 15. Crecimiento económico de Colombia 2014**

|                                                  | 2013 | 2014   |         |          |          |
|--------------------------------------------------|------|--------|---------|----------|----------|
|                                                  |      | Trim I | Trim II | Trim III | Ene-Sept |
| <b>Agropecuario</b>                              | 5.5  | 6.1    | 1.5     | 3.4      | 3.6      |
| <i>Café</i>                                      | 26.9 | 18.9   | -1.9    | 16.3     | 10.5     |
| <i>Otros agrícolas</i>                           | 5.5  | 5.1    | 3.8     | 2.0      | 3.6      |
| <i>Pecuario</i>                                  | 2.5  | 4.7    | 1.5     | 3.6      | 3.3      |
| <i>Madera, pesca</i>                             | -4.9 | -2.3   | -11.5   | -6.2     | -6.8     |
| <b>Minería</b>                                   | 4.9  | 5.7    | -2.2    | -1.0     | 0.8      |
| <i>Carbón</i>                                    | -4.0 | 33.3   | 2.2     | 2.3      | 11.6     |
| <i>Petróleo</i>                                  | 7.8  | 0.4    | -2.7    | -2.8     | -1.7     |
| <b>Industria Manufacturera</b>                   | -1.0 | 3.2    | -1.4    | -0.3     | 0.5      |
| <i>Electricidad, gas y agua</i>                  | 4.9  | 4.7    | 3.7     | 3.9      | 4.1      |
| <b>Construcción</b>                              | 12.0 | 18.2   | 10.2    | 12.7     | 13.7     |
| <i>Edificaciones</i>                             | 11.4 | 7.7    | 1.6     | 14.1     | 7.7      |
| <i>Obras Civiles</i>                             | 12.7 | 26.0   | 17.6    | 11.1     | 18.4     |
| <b>Comercio, restaurantes y hoteles</b>          | 4.3  | 5.5    | 4.9     | 4.8      | 5.1      |
| <b>Transporte, comunicaciones</b>                | 3.1  | 4.6    | 4.4     | 4.3      | 4.4      |
| <b>Finanzas, servicios a las empresas</b>        | 5.0  | 6.1    | 6.1     | 4.4      | 5.5      |
| <b>Servicios sociales, comunales, personales</b> | 5.3  | 6.8    | 5.8     | 4.7      | 5.7      |
| <i>Gobierno</i>                                  | 5.9  | 8.3    | 6.8     | 5.4      | 6.9      |
| <b>PIB Total</b>                                 | 4.7  | 6.5    | 4.3     | 4.2      | 5.0      |
| FUENTE: DANE, Cuentas Nacionales                 |      |        |         |          |          |

**FUENTE:** Resumen ejecutivo: Balance y Perspectivas 2015 - ANDI

Figura 16. PIB Construcción. Colombia



**FUENTE:** Resumen ejecutivo: Balance y Perspectivas 2015 – ANDI

- **Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación**

A noviembre de 2014, la inflación anual al consumidor se situó en 3,65%, manteniéndose en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República entre 2% y 4%. Si excluimos los alimentos, la inflación al consumidor sería 3,2%.

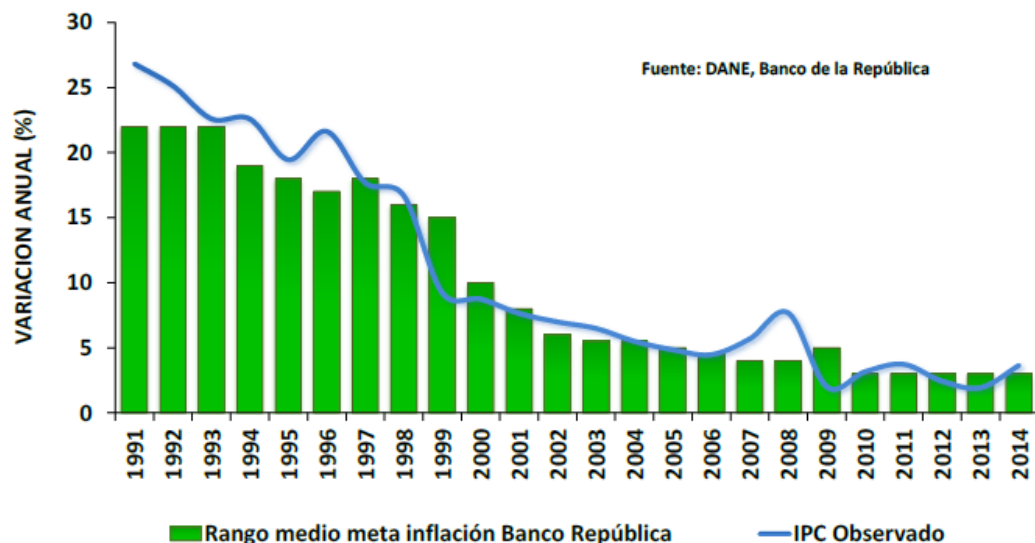
Es importante anotar que el promedio de inflación anual en Colombia desde el año 2009 se ha situado alrededor del 3% y que desde el año 2010 que el Banco de la República estableció como meta central el 3%, con rangos entre +/- 1 un punto porcentual, la inflación observada se ha situado en este rango, cumpliendo así la meta fijada por las autoridades monetarias.

En el contexto mundial, la inflación de Colombia está muy por debajo del promedio de América Latina e inferior, entre otros, a las registradas en Brasil, Chile, México y Ecuador. Caso aparte es la inflación de Venezuela (63,4%) y de Argentina (24,5%).

Lo anterior nos indica que la tendencia del nivel general de precios IPC en Colombia es favorable para la economía y desarrollo económico de todos los sectores productivos, por lo que de igual forma beneficia el sector de la construcción y de los servicios relacionados con bienes inmuebles.

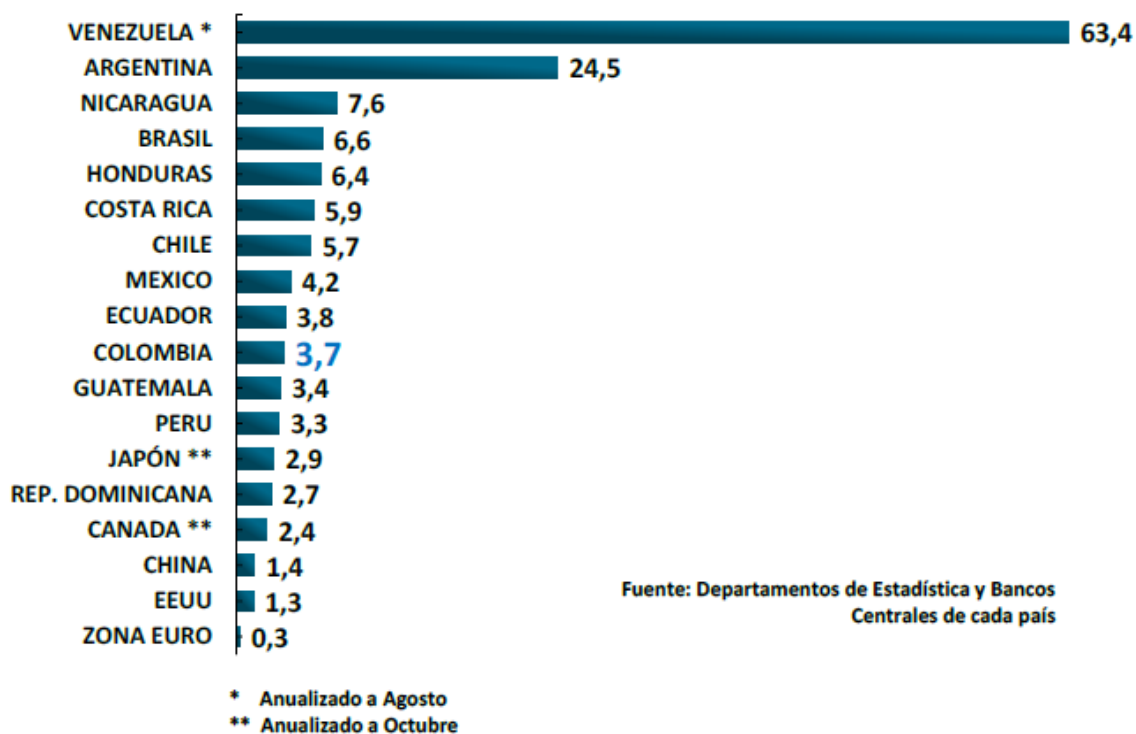
Como se puede apreciar en la Figura 16 y 17 el IPC de Colombia ha evolucionado a través de los años estabilizándose a partir del año 2010 y en comparación con otros países del mundo (Figura 17) se considera que Colombia se encuentra en una buena posición debido a que su indicador es menor a dos dígitos y está muy cercano a las metas de inflación del gobierno.

**Figura 17. Inflación al consumidor Metas y Resultados**



**FUENTE:** Resumen ejecutivo: Balance y Perspectivas 2015 – ANDI

Figura 18. Inflación al consumidor Anualizado a Noviembre de 2014



**FUENTE:** Resumen ejecutivo: Balance y Perspectivas 2015 – ANDI

Tabla 6. Variables del entorno económico.

| <b>VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO</b>                                               | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| crecimiento del PIB a nivel general y per cápita                                 | O          |           |           | X         |           |
| crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa | O          |           |           |           | X         |
| Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación               | O          |           |           | X         |           |

**Fuente:** Elaboración propia

- **Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda.**

El actual gobierno de Colombia cuenta con varias políticas y programas orientados al desarrollo de la construcción y a la adquisición de vivienda por parte de las familias de diferentes niveles socioeconómicos.

Según consulta realizada en el portal web del Ministerio de Vivienda, se encontró que existen cuatro programas de incentivo a la compra de vivienda los cuales son<sup>19</sup>:

**Viviendas 100% subsidiadas:** El programa de las viviendas 100% subsidiadas nace como respuesta del Gobierno Nacional a la realidad de miles de hogares que viven en situación de extrema pobreza y, por lo tanto, no logran acceder a un crédito para obtener su vivienda por los mecanismos tradicionales que ofrece el mercado. Este programa pretende entregar 100 mil viviendas y tiene como objetivo central seguir avanzando en el cumplimiento de las metas del Gobierno de crear empleo y reducir la pobreza en Colombia.

**Subsidio para ahorradores VIPA:** Este programa busca promover la adquisición de vivienda para familias de todo el país que tengan ingresos de hasta dos (2) salarios mínimos mensuales. Estas familias podrán tener casa propia sin comprometer más del 30% de su ingreso en el pago de las cuotas del crédito que se les otorgue para la adquisición de vivienda.

**Subsidio a la tasa de interés:** El Gobierno Nacional, para el periodo 2015 – 2018, tiene a su disposición 130 mil nuevos cupos de subsidio a la tasa de interés para aquellas familias que quieran adquirir vivienda nueva de interés prioritario (VIP) y de interés social (VIS).

---

<sup>19</sup> <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas>

Actualmente, el Gobierno Nacional destinó recursos para facilitar la financiación de las familias de que quieran comprar vivienda nueva, cuyo valor no exceda los 135 salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir 86 millones 987 mil pesos.

El subsidio a la tasa de interés del Gobierno Nacional le ayuda a los colombianos a pagar hasta el 30% de la cuota mensual de su crédito hipotecario.

**Programa Mi casa Ya:** Se trata de un novedoso programa del Gobierno Nacional para facilitar la compra de vivienda a las familias Colombianas. El programa está dirigido a hogares con ingresos entre 2 y 4 salarios mínimos (\$1.288.700 - \$2.577.400) a los que el Gobierno les subsidiará la cuota inicial de su vivienda, con valor superior a 70 SMLMV (\$45.104.500) e inferior a 135 SMLMV (\$86.987.250), y subsidiará además la tasa de interés del crédito que contraten con el banco de su elección.

De acuerdo con lo anterior se observa que el gobierno plantea diferentes alternativas de ayudas a las familias para la adquisición de su vivienda propia, lo que dinamiza la economía de todo el país en los diferentes sectores productivos. Esta variable se considera positiva para la organización.

- **Comportamiento y tendencia de la compra y alquiler de vivienda en Colombia y principalmente en la región sur occidente.**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el alquiler es un componente vital del sistema de vivienda en América Latina y el Caribe: uno de cada cinco hogares renta su vivienda. Esta proporción ha venido en aumento en los últimos diez años, aun cuando las políticas públicas han tenido históricamente un sesgo hacia promover la vivienda propia y nueva. En las áreas urbanas la proporción de hogares que alquila su vivienda es mayor, sobre todo en las principales ciudades, donde puede llegar hasta el 40%. Esto es de especial importancia en una región

donde la población urbana llega hoy al 82% y se estima que crecerá hasta llegar al 90% en 2050.

La tasa de propiedad de vivienda en América Latina y el Caribe está cerca del 64%. Esta cifra puede parecer alta cuando se compara con otras regiones más desarrolladas como Europa, con 71%; América del Norte (salvo México), con 67%; y Oceanía, con 63%. Pero no se trata de un caso aislado. El mundo entero es de propietarios. En promedio, en 81 países de distintas regiones cerca de siete de cada diez hogares son propietarios de sus viviendas. Incluso aquellas con un nivel de desarrollo similar o menor al de ALC presentan tasas de propiedad más altas: en África el porcentaje asciende al 65%, en Asia al 73%, y en Europa del Este al 83%<sup>20</sup>.

Según estudio del BID sobre el arrendamiento de vivienda en Colombia se destaca que: como primer antecedente que perfila el mercado de arrendamiento a nivel nacional y de las ciudades objeto de estudio cabe observar que este es eminentemente urbano. En este sentido, al hecho de que la proporción de hogares residente en el área rural del país es de apenas el 22,3% (DANE, 2005a), hay que agregar que tan sólo el 11,7% de estos vive en arriendo (equivalente al 2,6% del total de hogares a nivel nacional). Si se observa de manera específica la tenencia en arriendo, mientras el 91,7% del total nacional de hogares arrendatarios se localiza en el área urbana, el 8,3% lo hace en el área rural.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que las expectativas para el sector de servicios inmobiliarios es positivo ya que se existe gran proporción de la población que recurre a contratos de arrendamiento, aunque la compra y venta de inmuebles que la otra gran actividad también tiene buenas expectativas por tanto no es contradictoria ninguna de las dos actividades para el caso de las inmobiliarias.

---

<sup>20</sup> BLANCO Andrés y otros. SE BUSCA VIVIENDA EN ALQUILER. Banco Interamericano de desarrollo. 2014. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/13900es.pdf>

Tabla 7, Variables del entorno social

| <b>VARIABLES ENTORNO SOCIAL</b>                                                                                         | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda                | O          |           |           |           | X         |
| Comportamiento y tendencia de la compra y alquiler de vivienda en Colombia y principalmente en la región sur occidente. | O          |           |           |           | X         |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1.3 ENTORNO CULTURAL

Las principales variables que se analizan en este entorno son:

- **Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos del mercado inmobiliario.**

Como se presentó en el entorno demográfico, la estructura de las familias colombianas define las preferencias y gustos de las personas en cuanto al estilo, diseño y capacidad de las viviendas que son el centro de las actividades de los negocios inmobiliarios.

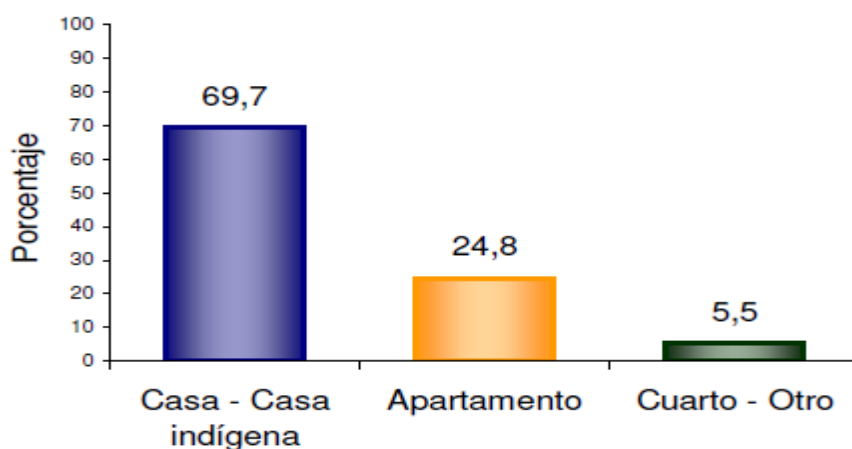
En las Figuras 9 y 10 se aprecia como la población colombiana reside principalmente en zonas urbanas y además que el promedio de habitantes por hogar es de 4 personas. Esta cifra, demuestra que los hogares colombianos requieren viviendas principalmente en zonas urbanas y de un área reducida en comparación con años anteriores.

- **Valores y patrones del comportamiento del empresariado de la región que atiende la empresa.**

Acorde con la variable anterior, en la cual se presenta cuáles son las preferencias de las personas en cuanto a vivienda, se observa que la oferta de tipos de vivienda en Colombia también gira en torno a esta preferencia además de que estima el poder adquisitivo de las personas.

Según la siguiente gráfica, se observa que la mayoría de las viviendas en Colombia son casas, aunque se encuentren en zonas urbanas y el tipo de vivienda que sigue son los apartamentos, por otra parte los patrones de comportamiento del empresariado que atiende la organización se considera como una amenaza debido a que como existe alta competitividad en el gremio no existen grandes formas de diferenciación y en cierta forma las empresas pueden tener incidencia en la dinámica del mercado, por lo que para el sector de los servicios inmobiliarios es más conveniente realizar su oferta a personas naturales más que a organizaciones.

Figura 19. Tipo de vivienda en Colombia



**Fuente:** Censo General 2005 – Perfil Colombia

- **Accesibilidad a vivienda**

Según informe del BID<sup>21</sup>, el déficit de vivienda sigue siendo un problema en América Latina y el Caribe. En 2009 se registraba que el 37% de los hogares a nivel nacional —casi 54 millones de familias de la región como un todo— sufría algún tipo de carencia habitacional. La mayor parte de este déficit es cualitativo: el 12% de los hogares adolece de insuficiencias en cuanto a los materiales, el 6% tiene problemas de hacinamiento, el 21% presenta deficiencias en infraestructura, y el 11% acusa carencias en materia de seguridad de tenencia (Bouillon, Medellín y Boruchowicz, 2012).

La vivienda formal en América Latina y el Caribe es costosa. Algunas fuentes sugieren que allí la relación entre precio e ingreso puede ser hasta tres veces mayor que en Estados Unidos. Esto es aún más grave si se tiene en cuenta la mayor incidencia de la pobreza y la informalidad en una región donde cerca de la tercera parte de los hogares son pobres y el 57% de los trabajadores urbanos son informales: 24% independientes y 33% asalariados (Ruprah, 2009; Perry et al., 2007).

El alquiler es una de las alternativas primordiales de tenencia para los hogares de escasos recursos económicos en todo el mundo, y la principal en los países desarrollados. Entre los inquilinos por necesidad se encuentran las personas cuyos magros ingresos les impiden acceder a los mercados formales de vivienda en propiedad, trabajadores informales o inmigrantes recientes que no pueden demostrar regularidad en su ingreso para obtener crédito hipotecario, y prestatarios que no han podido repagar sus créditos, entre otros.

---

<sup>21</sup> BLANCO Andrés y otros. SE BUSCA VIVIENDA EN ALQUILER. Banco Interamericano de desarrollo. 2014. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/13900es.pdf>

El comportamiento de esta variable se considera una oportunidad para el negocio inmobiliario debido a que el alquiler es una de sus principales actividades tanto desde el punto de vista de los propietarios (arrendatarios) como de los arrendadores.

**Tabla 8. Variables del entorno cultural.**

| <b>VARIABLES ENTORNO CULTURAL</b>                                                                                                                              | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente a los servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado | O          |           |           | X         |           |
| Valores y patrones del comportamiento del empresariado de la región que atiende la empresa                                                                     | A          |           | X         |           |           |
| Accesibilidad a vivienda                                                                                                                                       | O          |           |           |           | X         |

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.1.4 ENTORNO POLITICO Y JURÍDICO**

Este entorno está compuesto por todas las políticas y normas que influyen directa o indirectamente en la empresa bien sea protegiendo su actividad o imponiendo restricciones. En este sentido, las variables que se estudian son las siguientes:

- **Análisis de la situación política a nivel nacional, regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa**

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es la hoja de ruta de las políticas sociales y económicas que sigue cada gobierno en el transcurso de su administración. Las bases del plan, diseñadas y escritas en los meses posteriores a la posesión presidencial, fueron presentadas al país, para evaluación del Consejo Nacional de Planeación, el pasado 15 de noviembre.

Los principios rectores del PND de la segunda administración del Presidente Juan Manuel Santos son: Paz, Equidad y Educación, es decir, las estrategias que ahí se planteen, todas tendrán un efecto positivo, en el mediano y largo plazo, en al menos uno de los tres principios. Para ello se trazan cinco estrategias transversales:

1. Competitividad estratégica e infraestructura
2. Movilidad social
3. Transformación del campo y crecimiento verde
4. Consolidación del Estado Social de Derecho
5. Buen Gobierno

Cada una de las cinco estrategias transversales está compuesta por su propio subconjunto de estrategias con metas y acciones específicas. Ahora, las principales cinco estrategias, así como los sub conjuntos de estrategias, no son ajenas entre sí. Este PND se esfuerza por articular estrategias y metas y se entiende mejor como un tejido de objetivos mancomunados<sup>22</sup>.

De acuerdo con lo anterior se encuentra que dentro de las políticas de gobierno se consideran aspectos transversales que deben incluir el bienestar de las personas en lo que cabe el acceso a vivienda digna, por otra parte, la situación política de Colombia en la actualidad gira en torno a las negociaciones de Paz en la Habana, y sobre lo cual se considera que los resultados pueden afectar de manera positiva o negativa a todos los sectores productivos del país.

---

<sup>22</sup> Resumen ejecutivo: Balance y Perspectivas 2015 - ANDI

- **Análisis de gremios y grupos de presión que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.**

Dentro de las instituciones o grupos representativos del sector de la construcción y de vivienda se encuentran la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria; la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol; La Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, Fedelonjas y la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, Asocajas.

En general estas organizaciones se deben alinear con las políticas y programas de gobierno, por lo que son entes de referencia en los negocios relacionados con bienes inmuebles en el país los cuales se considera que influyen de manera positiva.

- **Legislación comercial vigente**

La organización debe acogerse a la normatividad vigente para todas las empresas colombianas la cual dispone las formas de constitución legal, lineamientos para la contratación de personas y disposiciones legales generales sobre el funcionamiento de las mismas.

En este sentido se considera que esta variable no tiene incidencia positiva o negativa sobre la actividad comercial relacionada con los servicios inmobiliarios.

- **Legislación especial**

De acuerdo con la actividad comercial, se encontraron las siguientes normas que regulan directamente a las empresas del sector inmobiliario<sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup> LONJA COLOMBIANA DE PROPIEDAD RAIZ. Recuperado de:  
<http://www.lonjacolombiana.com/normatividad.htm>

**Ley 388 de 1997:** (Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.) El ordenamiento del territorio municipal y distrital tiene por objeto complementar la planificación económica y social con la dimensión territorial, racionalizar las intervenciones sobre el territorio y orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible.

**Decreto 1420 de 1998:** Las disposiciones contenidas en el presente decreto tienen por objeto señalar las normas, procedimientos, parámetros y criterios para la elaboración de los avalúos por los cuales se determinará el valor comercial de los bienes inmuebles, para la ejecución de los siguientes eventos, entre otros:

Adquisición de inmuebles por enajenación forzosa.

Adquisición de inmuebles por enajenación voluntaria.

Adquisición de inmuebles a través del proceso de expropiación por vía judicial.

Adquisición de inmuebles a través del proceso de expropiación por vía administrativa.

Determinación del efecto de plusvalía.

Determinación del monto de la compensación en tratamientos de Conservación.

Pago de la participación en plusvalía por transferencia de una porción del predio objeto de la misma.

Determinación de la compensación por afectación por obra pública en los términos que señala el artículo 37 de la Ley 9ª de 1989.

**Resolución 0762 del IGAC** Hace Referencia a la importancia de tener métodos unificados y claros para que las personas que se encarguen de realizar los avalúos puedan tener un marco único para su ejecución.

Normas internacionales de avalúos (IVSC) Recomienda se unifiquen pautas y que el RNA se encargue de la acreditación, en el caso específico de los avalúos, previo cumplimiento de algunos requisitos. La normalización no sólo tiene que ver con los avalúos, también trabaja en los servicios inmobiliarios y para ello se le ha solicitado al Gobierno que establezca una Unidad Sectorial de Normalización que incluya los dos frentes.

Código de Ética del Avaluador Todas las entidades gremiales reconocidas por el Registro Nacional de Avaluadores, tales como las Lonjas, Asociaciones Inmobiliarias, Sociedades Colombianas de Avaluadores, etc., están obligadas a cumplir a hacer cumplir a sus afiliados el presente Código de Ética, las tarifas, las sanciones por transgresiones que les sean impuestas y las demás normas establecidas por el Consejo Nacional de Avaluadores o por los Consejos Regionales.

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

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

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

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

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

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

Código de Comercio Decreto 410 de 1971 Que regula todo lo concerniente con establecimientos de comercio y su protección legal.

Ley 675 del 2010 Rige el tema de copropiedades y propiedad horizontal.

**Tabla 9. Variables del entorno jurídico.**

| <b>VARIABLES ENTORNO JURÍDICO</b>                                                                               | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Legislación comercial                                                                                           | O          |           |           | X         |           |
| Legislación especial                                                                                            | O          |           |           | X         |           |
| Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa    | A          |           | X         |           |           |
| Análisis de gremios y grupos de presión que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa | O          |           |           | X         |           |

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Para el análisis de este entorno se tienen en cuenta las siguientes variables las cuales se encuentran directamente relacionadas con la actividad de la organización:

- **Características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa**

Los procesos productivos y administrativos de la empresa se basan principalmente en servicios e información, ya que en el sector de servicios inmobiliarios no existen procesos de producción sino de manejo de información sobre el sector real de la construcción, por tanto muchos de estos procesos se pueden realizar a partir de una base tecnológica porque están muy directamente relacionados con las comunicaciones y telecomunicaciones, a continuación una descripción breve de cada uno de los procesos y su relación tecnológica:

- Búsqueda de información sobre bienes inmuebles y personas que requieren algún tipo de servicio comercial relacionado con sus bienes: en este proceso inicial se utilizan bases de datos y se puede apoyar con herramientas tecnológicas que permitan el contacto entre las personas y la organización.
- Organización y clasificación de la oferta de servicios: a partir de diferentes programas de software se puede hacer la clasificación de la información que se presentará a los clientes de acuerdo con los diferentes servicios y características de los inmuebles.
- Prestación de servicios: dentro de los principales servicios están los arrendamientos y compra o venta de bienes inmuebles, para ellos existen muchas posibilidades de aplicaciones con base tecnológica tanto en el manejo de la información como en las comunicaciones con los clientes y con los usuarios.

En general se considera que los procesos de las actividades del sector inmobiliario tienen gran afinidad con la tecnología de información y comunicación TIC's lo que puede ser considerado como una oportunidad ya que en la actualidad existen muchos recursos y posibilidades al respecto.

- **Calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de estos procesos**

En consecuencia con la variable anterior y teniendo en cuenta que los procesos de las empresas de servicios del sector inmobiliario se pueden desarrollar en gran medida con el apoyo de tecnologías de información y comunicación, es necesario que se cuente con el personal idóneo es decir, con las habilidades necesarias en el manejo de recursos tecnológicos especializados en el sector.

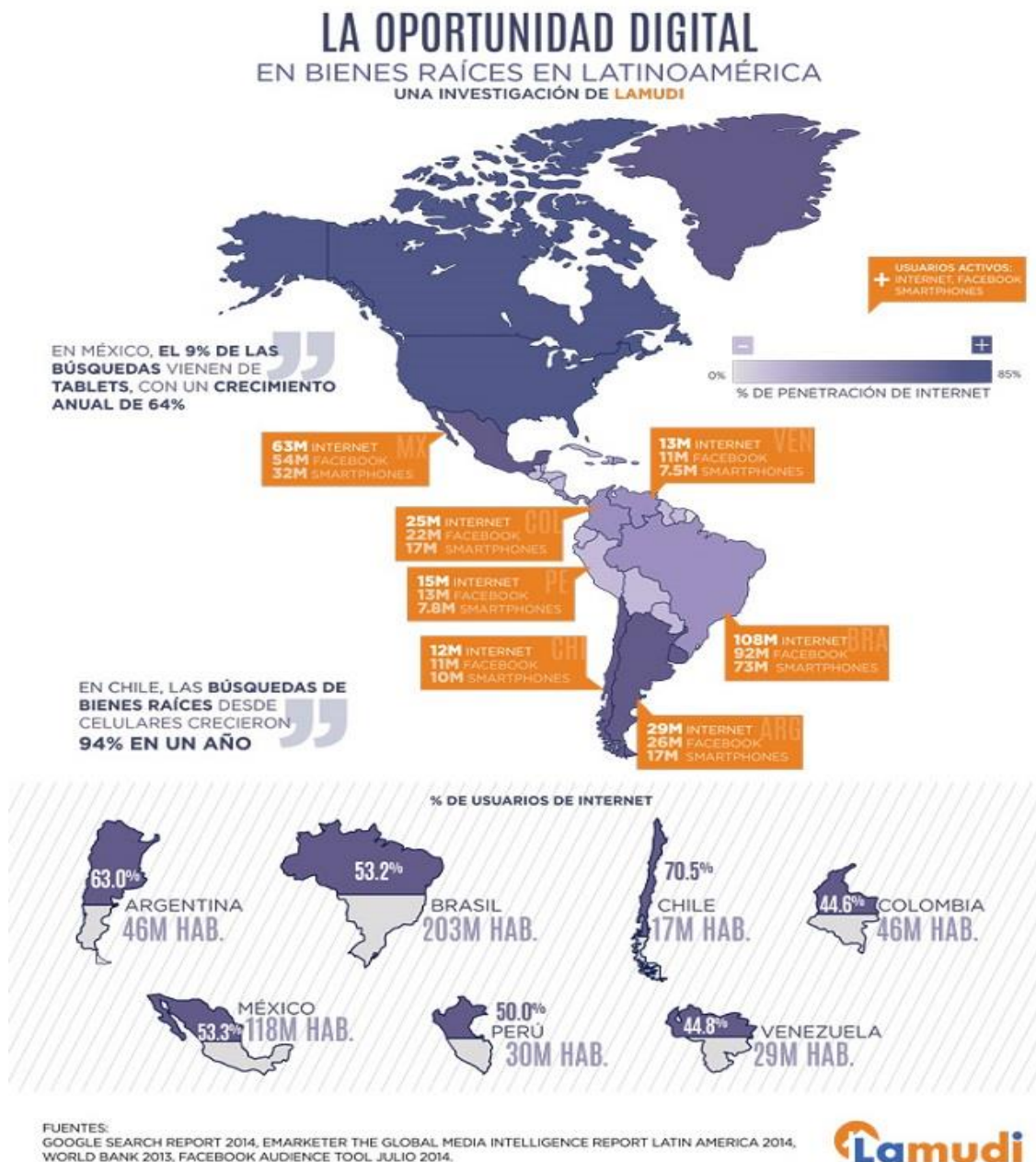
Por tanto, esta variable se puede considerar como una amenaza debido a que de acuerdo a las competencias de las personas sería el desarrollo y productividad de la organización ya que el talento humano es el principal recurso de las organizaciones de servicios y el sector inmobiliario no es una excepción.

- **Identificación de las tendencias de desarrollo tecnológico relacionado con los procesos de la empresa.**

En cuanto a las tendencias de desarrollo tecnológico asociado a procesos en el sector de servicios inmobiliarios se encontró que principalmente están relacionados con la accesibilidad de las personas a la información (generalmente usuarios de los servicios) es decir, la posibilidad actual que tiene las personas de acceder desde diferentes medios a la oferta de servicios e incluso conocer de manera virtual los inmuebles de su interés a través de páginas web comerciales, redes sociales, o incluso aplicaciones para teléfonos móviles que permitan acceso confiable y de manera muy real sin necesidad de desplazamientos o pérdidas de tiempo, lo que puede optimizar los recursos y hacer más efectiva la gestión y servicios de las empresas con sus clientes.

Como se observa en la Figura 19 existe un gran porcentaje de personas que acceden a información del sector inmobiliario a través de internet y más aún a través de dispositivos móviles.

Figura 20. Acceso a internet en américa latina y Búsquedas de bienes raíces desde celulares



Consultado en: <http://www.lamudi.com.co/journal/nuevos-horizontes-en-el-sector-inmobiliario-con-la-tecnologia-movil/>

- **Tendencia del mercado hacia la utilización de medios virtuales y menor contratación de servicios inmobiliarios.**

Cada vez las personas tienen mayor acceso a la información y a los medios de comunicación virtuales como el internet y sus diferentes aplicaciones, esta se considera una amenaza para la organización debido a que los clientes actuales y potenciales hoy en día pueden acceder a los servicios que presta una inmobiliaria de manera directa gracias al uso de tecnologías de información y comunicación, es decir que en algunos casos pueden prescindir de los servicios de las inmobiliarias y aun así realizar la transacción requerida con bienes raíces gracias a la accesibilidad a la información y a las diferentes plataformas que ofrecen datos sobre clientes y proveedores.

Se considera que esta tendencia va en aumento debido a que los usos y aplicaciones de las herramientas virtuales cada día se hace más común, más necesario y con mayor cobertura en cuanto a comercialización de diferentes productos o servicios.

**Tabla 10. Variables del entorno tecnológico.**

| <b>VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO</b>                                                                           | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa | O          |           |           |           | X         |
| Calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de estos procesos                         | A          |           | X         |           |           |
| Tendencias de desarrollo tecnológico relacionado con los procesos de la empresa                                | O          |           |           |           | X         |
| Tendencia del mercado hacia la utilización de medios virtuales y menor contratación de servicios inmobiliarios | A          | X         |           |           |           |

**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, el análisis de los diferentes entorno de la organización se pueden ver de manera consolidada en la siguiente tabla y en la tabla No. 11 se observan las variables clave, la relación con el sector, la justificación y tendencia y el impacto con la organización.

**Tabla 11. Matriz Resumen de Variables del Entorno**

| MATRIZ INTEGRADA DE ENTORNOS |                                                                                                                         |     |    |    |    |    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| No.                          | VARIABLE                                                                                                                | A/O | AM | Am | Om | OM |
| 1                            | Crecimiento de la población                                                                                             | O   |    |    | X  |    |
| 2                            | Composición de la población (número de grupos familiares de la región)                                                  | O   |    |    |    | X  |
| 3                            | Tasa de desempleo                                                                                                       | A   |    | X  |    |    |
| 4                            | Crecimiento del PIB a nivel general y per cápita                                                                        | O   |    |    | X  |    |
| 5                            | Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa                                        | O   |    |    |    | X  |
| 6                            | Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación                                                      | O   |    |    | X  |    |
| 7                            | Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda                | O   |    |    |    | X  |
| 8                            | Comportamiento y tendencia de la compra y alquiler de vivienda en Colombia y principalmente en la región sur occidente. | O   |    |    |    | X  |
| 9                            | Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa            | A   |    | X  |    |    |
| 10                           | Análisis de gremios y grupos de presión que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa         | O   |    |    | X  |    |

|    |                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11 | Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente a los servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado | O |   |   | X |   |
| 12 | Valores y patrones del comportamiento del empresariado de la región que atiende la empresa                                                                     | A | X |   |   |   |
| 13 | Legislación comercial                                                                                                                                          | O |   |   | X |   |
| 14 | Legislación especial                                                                                                                                           | O |   |   | X |   |
| 15 | Características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa                                                 | O |   |   |   | X |
| 16 | Calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de estos procesos                                                                         | A |   | X |   |   |
| 17 | Tendencias de desarrollo tecnológico relacionado con los procesos de la empresa                                                                                | O |   |   |   | X |
| 18 | Tendencia del mercado hacia la utilización de medios virtuales y menor contratación de servicios inmobiliarios                                                 | A | X |   |   |   |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 12. Matriz de variables clave**

| VARIABLES CLAVES                                                          | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                 | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                         | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Composición de la población (número de grupos familiares de la región) | Se relaciona con el sector inmobiliario en el sentido de que dependiendo de esta variable es también la oferta de bienes inmuebles y sus características, como por ejemplo los tipos de viviendas (casa, apartamento, otros) la ubicación (rural, urbana) entre otras. | La población colombiana muestra tendencia a tener un promedio de 4 personas por familia y agruparse principalmente en áreas urbanas, la preferencia de las personas son casas o apartamentos.     | OPORTUNIDAD: Se considera una oportunidad debido a que la población general tiende a aumentar por lo que las oportunidades de venta de servicios se comportarían de la misma forma.                                                                                |
| 2. Tasa de desempleo                                                      | Esta variable se relaciona con todos los sectores debido a que define la dinámica de los mercados, es decir, el nivel de ingresos de las familias que depende a su vez del número de personas empleadas por familia.                                                   | La tasa de desempleo en Colombia en los últimos años ha tenido un comportamiento estable con tendencia a bajar, el desempleo en 2014 es del 9.1% lo cual sigue siendo un indicador bastante alto. | AMENAZA: Se considera una amenaza para el sector debido a que los gastos relacionados con vivienda son en particular uno de los gastos más altos de los hogares, por lo que se ven afectados si pocas personas en el hogar tienen ingresos o si estos son escasos. |

| VARIABLES CLAVES                                                                     | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                       | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. crecimiento del PIB a nivel general y per cápita                                  | El PIB se relaciona con todos los sectores productivos de un país, para el caso del sector de los servicios inmobiliarios, su comportamiento se relaciona con el dinamismo de la actividad tanto de la construcción como de los servicios relacionados con bienes inmuebles. | Para el caso de Colombia en los últimos 4 años (2010 a 2014) se observa que el crecimiento del PIB ha estado por encima del 4% lo cual es bueno comparado con las demás economías de la región.                                                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDAD: Se considera una oportunidad debido a que el comportamiento favorable sostenido puede suponer un comportamiento similar en próximos años, mejorando o al menos manteniendo la dinámica del sector de servicios inmobiliarios. |
| 4. crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa. | Todos los productos o servicios relacionados con vivienda se comportan de acuerdo con el crecimiento de la población debido a que es una necesidad básica de todas las personas, por lo que se relaciona directamente con el sector de servicios inmobiliarios.              | Esta variable tiende a crecer en la medida en que la población aumenta por lo que es positiva. Se toma la construcción como base para analizar esta variable por ser una de las actividades productivas más dinámicas al registrar crecimiento promedio del año 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que significa un aumento de su participación en la economía pasando de 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014. | OPORTUNIDAD: es positivo en el sentido de que cuando la industria o el sector crecen las organizaciones que pertenecen al mismo también crecen.                                                                                            |

| VARIABLES CLAVES                                                                                                | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                 | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda     | Las políticas se relacionan con el sector en el sentido que aumentan la demanda de bienes y servicios relacionados con el mismo por lo que garantiza de alguna forma la estabilidad y/o crecimiento del sector.            | Esta variable tiende a estar estable o aumentar por lo que los bienes y servicios que se relacionan tienen la misma tendencia.                                                                            | OPORTUNIDAD: se considera oportunidad porque al ser política de gobierno de alguna forma se está garantizando estabilidad o aumento de la demanda de servicios en el sector inmobiliario.                                                             |
| 6. Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa | La situación política del país incide en todos los sectores productivos de la nación y en el caso de los servicios relacionados con el sector inmobiliario puede afectar los precios de los mismos y por tanto la demanda. | La tendencia actual se desconoce debido a que la principal actuación del gobierno se relaciona directamente con el orden público además de que se está finalizando el mandato de alcaldes y gobernadores. | AMENAZA: la inestabilidad política se considera amenaza para todos los sectores económicos productivos porque puede influenciar en las decisiones de los inversionistas y los clientes en cuanto a compras o mejoramiento de las empresas del sector. |

| VARIABLES CLAVES                                                                                                                                                 | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                        | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente a los servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado | El sector de la construcción y por consiguiente de los servicios inmobiliarios se amolda a las preferencias, necesidades y gustos de las familias y las personas así como de la capacidad adquisitiva de los hogares, por lo que tiene una relación estrecha y a largo plazo. | La estructura de las familias colombianas definen las preferencias y gustos de las personas en cuanto al estilo, diseño y capacidad de las viviendas que son el centro de las actividades de los negocios inmobiliarios las cuales incluyen el sector de la construcción, ventas, alquiler y demás asociados a bienes inmuebles. | OPORTUNIDAD: Se considera una oportunidad teniendo en cuenta que los valores, normas, preferencias y gustos de las personas son aspectos que tienden a ser estables, es decir presentan pocos cambios o cambian pero a través del tiempo, largo plazo, lo que permite que los servicios del sector se adapten a estas preferencias. |
| 8. Legislación especial                                                                                                                                          | La legislación específica sobre las actividades del sector inmobiliario rige cada una de las actividades relacionadas con negociaciones con bienes inmuebles por lo que regulan el comportamiento general de las organizaciones de este sector.                               | De la legislación depende la prestación de los servicios, la relación con clientes y proveedores, existe reglamentación sobre parámetros y criterios para la elaboración de avalúos que determinan el valor comercial de los inmuebles, para ejecución de diferentes eventos.                                                    | OPORTUNIDAD: Se considera una oportunidad porque la claridad en la legislación permite que el ejercicio de las actividades de la organización sean regidas por directrices de carácter superior y que la competencia en el sector sea regulada.                                                                                     |

| VARIABLES CLAVES                                                                                                  | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                          | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa | Esta variable del sector tecnológico se encuentra relacionada con la dinámica y mejoramiento de la eficiencia de los diferentes procesos en las organizaciones.                                                            | La tendencia es creciente es decir, a que aumenten las posibilidades y herramientas tecnológicas con aplicación en servicios inmobiliarios principalmente en los procesos directos con el cliente. | OPORTUNIDAD: se considera oportunidad porque estas herramientas pueden ampliar el segmento de mercado así como mejorar la eficiencia de procesos existentes.                                                                                       |
| 10. Accesibilidad plataformas tecnológicas                                                                        | En la medida en que surgen herramientas tecnológicas para el desarrollo de las diferentes actividades en las empresas del sector, también es importante contar con el personal calificado para utilizarlas y optimizarlas. | La tendencia de esta variable es a aumentar aunque se presentan problemas en la consecución de personal con conocimientos específicos relacionados con el sector inmobiliario                      | AMENAZA: siendo el talento humano el principal recursos de las organizaciones de servicios, se considera desventajosa la oferta de personal capacitado e idóneo en el manejo de nuevas tecnologías de información para la actividad de la empresa. |

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y NEGOCIOS INMOBILIARIOS**

En este apartado se analizarán las fuerzas del sector competitivo a través del modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter en las cuales se caracteriza el sector y se establecen las principales fuerzas.

Una adecuada formulación de la estrategia debe considerar la actuación de la competencia, pero esta noción debe ser evaluada en una dimensión global: competencia actual, potencial, productos de sustitución (sustitutivos), compradores (clientes), proveedores (suministradores), es decir, todo aquello que forme el mundo competitivo, elementos que se describirán enseguida para el caso del sector competitivo de la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR para posteriormente abordar las cinco fuerzas competitivas.

#### **3.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas**

Según Betancourt<sup>24</sup>, los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

---

<sup>24</sup> BETANCOURT Benjamín. ANALISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD. Editorial Poemía. Cali. 2005. Pág. 137

### **3.2.1.1 Intensidad de la rivalidad**

En esta fuerza, el modelo de Porter pretende identificar las dificultades que pueden tener las empresas para competir en el sector de servicios inmobiliarios, ya que se pueden presentar eventos como guerras de precios, campañas publicitarias agresivas u otras estrategias derivadas de la tensión de la competencia.

Se identifica como competidores a otras organizaciones que prestan servicios de similar naturaleza y que pueden satisfacer al mismo tipo de clientes tanto existentes como potenciales.

Entre los competidores existentes, es decir que se encuentran en la misma área de influencia de la organización son empresas con la misma actividad económica o agentes inmobiliarios independientes, al respecto se encontró la siguiente información sobre las organizaciones inmobiliarias:

- **BIENCO SA**

Inmobiliaria ubicada en la ciudad de Cali en la dirección Av. 5 a n 22 28 ofrece sus servicios inmobiliarios, nace en el año de 1995, ofreciendo especialmente el servicio especializado en la promoción de proyectos de construcción y desde entonces su misión es conquistar nuevos mercados por medio de la oferta de servicios como la administración de inmuebles para arrendamiento, venta de inmuebles usados y proyectos, avalúos de inmuebles, maquinaria y/o equipos e inventarios y marcación de activos fijos. En el momento cuentan con más de 4.000 inmuebles alquilados y por supuesto un número importante de inmuebles en inventario para arrendar y vender<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://www.bienco.com.co/>

- **A&C INMOBILIARIOS**

Empresa dedicada al servicio inmobiliario desde hace 28 años, especializada en asesorar en la consultoría y asesoría inmobiliaria<sup>26</sup>.

Calle 10 Norte # 8N- 32

Barrio Juanambú PBX 6676565 CALI

- **ARTEMO Y BIENES**

Artemo y Bienes S.A. entre las dos empresas inmobiliarias más importantes de la Ciudad de Cali: "Artemo Franco Mejía & Cía. Ltda. y Bienes y Capitales S.A.", que, después de cuarenta años de labores continuas y de haberse convertido en líderes del mercado inmobiliario, deciden unir esfuerzos el 16 de mayo de 1999<sup>27</sup>.

- **INMOPACIFICO**

Es una reconocida empresa de sector de bienes raíces fundada en 1977. Actualmente ofrece sus servicios en Colombia desde Cali, Bogotá y sus áreas metropolitanas. Está orientada a las necesidades que en la rama e finca raíz surgen a diario.

PBX (572) 883-4700 - Cel. (315) 565-4287

---

<sup>26</sup> <http://aycinmobiliarios.com/nosotros.html>

<sup>27</sup> <http://www.artemoybienes.com.co/>

- **INMOBILIARIA JR LTDA**

Zona Inmobiliaria JR Ltda. Es una empresa inmobiliaria ubicada en el sur de la ciudad de Cali, comprometida en la prestación de servicios de administración, venta y avalúo de inmuebles. Consciente de las necesidades del sector inmobiliario en esta ciudad, ZONA INMOBILIARIA JR pone a su disposición toda su infraestructura operativa, avanzadas herramientas tecnológicas y un equipo humano idóneo, orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una alta calidad en el servicio, ofreciendo soluciones óptimas y efectivas y brindando tranquilidad, confianza y seguridad.

Dirección Carrera 39 Calle 5E -12 Oficina 202 Barrio Tequendama

Teléfono (57)2-3100878 - Celular (57) 314 8887099

- **PROMOINMUEBLES**

ASESORES PROMOINMUEBLES, es una organización líder especializada en la prestación de servicios inmobiliarios, mediante el uso de herramientas y técnicas comerciales, conjugadas con una atención personalizada, una adecuada administración, promoción e intermediación crediticia de bienes inmuebles.

La solidez, experiencia, cumplimiento y el respaldo de INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR empresa del GRUPO BOLIVAR, Con 50 años de experiencia, es nuestra mejor garantía. Para brindar seguridad y tranquilidad a todos nuestros clientes.

PBX: 5130000 – 5514557

- **INMOBILIARIA CENTURY 21**

CENTURY 21 Real Estate LLC es el franquiciante de la organización de venta de bienes raíces residenciales más grande del mundo, ya que cuenta con más de 8.500 oficinas de ventas, autorizadas por medio de franquicias, de propiedad y funcionamiento independientes, en 64 países y territorios en todo el mundo.

El éxito de CENTURY 21® comenzó en 1971 en Estados Unidos, y en 1976 en Canadá, basado en un sistema de pequeñas compañías independientes de bienes raíces que competían contra las grandes compañías de la industria.

Carrera 66 No.11-70 Cali - Teléfono: + (572) 514-61-72

- **REALHOUSES INMOBILIARIA**

Empresa líder en prestar servicios inmobiliarios de alta calidad está ubicada en la Avenida Estación # 5 AN - 62 Edificio La Alborada.

- **PUNTO INMOBILIARIO**

Es una empresa innovadora, que brinda servicios de asesoría inmobiliaria implementando herramientas tecnológicas de punta, que nos permiten realizar una búsqueda exhaustiva, precisa y en el menor tiempo posible, para suplir sus requerimientos en cuanto a la promoción o consecución de inmuebles nuevos o usados, para el negocio que usted desee realizar, ya sea vender, comprar, arrendar o permutar cualquier tipo de inmueble o bien raíz, proporcionándole las mejores opciones del mercado

Fijo: 3781111 - Móvil: 3143342866

- **GARBIRAS INMOBILIARIA**

Organización vallecaucana dedicada a la administración, venta y avalúo de inmuebles hace 25 años prestan sus servicios en administración integral de arrendamientos, avalúos, alquiler, venta de inmuebles nuevos y usados.

Cr. 27 No. 7 - 98 Of 203 – 204 - Teléfonos: 556 64 76 (78) - 313 684 98 71

Email:garbiras@garbirasinmobiliaria.com

- **MI CASA INMOBILIARIOS**

Mi CASA Inmobiliarios está dedicada a la compra, venta, administración de inmuebles y propiedad horizontal en la ciudad de Cali.

Calle 4 # 25-47 Ofc 602 Barrio San Fernando Cali, Colombia

Teléfonos :(+57 2 558 98 94

A continuación se presenta el análisis de los factores clave de esta fuerza:

- **Número de competidores:** el número de organizaciones dedicadas a servicios del sector inmobiliario en Cali y en Colombia es alto, dado que el ejercicio de estas actividades no requiere grandes costos de inversión, por lo que concurren muchas empresas en el mercado regional y local sin que se observe una o varias líderes en el mercado.
- **Diversidad de Competidores:** debido al gran número de competidores, se considera que existe una diversidad media, ya que aunque las organizaciones ofrecen servicios similares, sí pueden tener diferenciación en

el tipo de clientes (corporativos, personas naturales, comerciales, entre otros) por lo que pueden ser diferentes en algunos procesos o esquemas de servicio.

- **Crecimiento del sector:** debido al gran número de competidores se considera que el crecimiento del sector es rápido por lo que tiende a ser estable.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** por tratarse de servicios la diferenciación está muy relacionada con la relación con el cliente y en este caso particular con la implementación de tecnología, la actividad del sector inmobiliario se basa principalmente en el manejo de información por lo que los diferenciadores no son muy evidentes o radicales.
- **Rentabilidad del Sector:** la rentabilidad del sector inmobiliario es alta, por lo que atraen nuevos competidores que pueden ser personas naturales o empresas legalmente constituidas.

La intensidad de la rivalidad es elevada porque en el sector inmobiliario se presenta crecimiento lento de la demanda, porque está de acuerdo con el crecimiento de la población, competidores numerosos y con igualdad de fuerza y falta de diferenciación o diferenciación escasa.

### ***Barreras de Salida***

Betancourt<sup>28</sup> indica que las Barreras de Salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas son las barreras de salida, menos atractivo será el mismo.

- **Especialización de los activos:** esta barrera se considera baja debido a que los activos que adquieren las empresas del sector tienen poca especialización, al contrario tienden a ser muy homogéneos.
- **Costo de salida:** el costo de salida se considera bajo ya que la mayor inversión de las empresas inmobiliarias es en personal el cual puede ser contratado por servicios o por comisión por lo que la cancelación de contratos no significa costos altos.
- **Interrelación estratégica:** debido a que existen gran cantidad de empresas con la misma actividad y aunque existen interacciones importantes entre proveedores y prestadores de servicios, la salida de una empresa no tiene mayor incidencia en otros sectores o empresas de otros sectores.
- **Restricciones sociales y de gobierno:** esta barrera se considera baja ya que la participación del gobierno en los servicios inmobiliarios no es directa, es decir las políticas se concentran en mantener el dinamismo del sector de la construcción el cual provee al sector de servicios inmobiliarios.

---

<sup>28</sup> BETANCOURT Benjamín. ANALISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD. Editorial Poemia. Cali. 2005

### 3.2.1.2 Amenaza de los nuevos entrantes

El ingreso de nuevos competidores depende del tipo y **nivel de barrera para la entrada**, las que más pesan en el Estudio de la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar la cual se ha tomado como perteneciente al sector de ***Servicios inmobiliarios y de la construcción*** son:

- **Diferenciación del producto:** aunque existen varias empresas del sector con alto grado de reconocimiento, la diferenciación del servicio y la lealtad de los clientes es baja, por lo que los competidores no incurren en gastos de publicidad o promoción muy elevados.
- **Costos de cambio para el comprador:** esta barrera se considera baja ya que el costo de cambio para los compradores no implica grandes cambios o alianzas o ajustes a los procesos, por lo que los precios tienen a ser similares.
- **Acceso a canales de distribución:** esta barrera se considera baja debido a que los canales de distribución se relacionan con las tecnologías de información y comunicación las cuales en la actualidad no implican grandes costos ni estructuras complejas.
- **Necesidades de capital:** esta barrera se considera baja debido a que para el funcionamiento de las organizaciones del sector no es necesario una inversión elevada ya que la mayoría de las actividades se realizan por comisión y no de inversión misma en los bienes raíces.
- **Acceso a tecnologías de punta:** las tecnologías más utilizadas en este sector se relacionan con la información y comunicación, tecnologías para las cuales no se requieren inversiones elevadas por lo que esta barrera se considera baja.

- **Protección gubernamental:** esta barrera se considera baja debido a que el gobierno no establece políticas que limiten el ingreso de nuevas empresas al sector.
- **Efecto de la curva de experiencia:** esta barrera se considera media ya que la mayor inversión de las organizaciones del sector se da en la mano de obra y ésta es más productiva si tiene experiencia en la optimización del tiempo y reducción de costos en procedimientos logísticos.
- **Reacción esperada:** esta barrera se considera baja debido a que el sector de servicios inmobiliarios es muy atomizado en relación con los competidores y se presenta un rápido crecimiento del mercado.

### 3.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Dependiendo del grado de organización y recursos con que cuentan los proveedores se verá reflejada su incidencia o poder de negociación en el mercado. Para el caso del sector inmobiliario existe la particularidad que los proveedores pueden desempeñar también el rol de clientes o viceversa, debido a que se trata de la prestación de servicios de intermediación en negocios de diferente tipo relacionados con bienes raíces.

Los principales proveedores del sector son:

- Compradores y vendedores individuales de lotes y edificaciones
- Entidades financiadoras (bancos, cooperativas, otros)
- Entes reguladores
- Aseguradoras
- Gobiernos municipales (planeación urbana, impuestos, servicios públicos)

- Medios de comunicación
- Grupos empresariales inversionistas
- Proveedores de servicios de avalúos
- Empresas constructoras y contratistas

A continuación se presenta el análisis de esta fuerza según el modelo de Porter:

- **Número de proveedores importantes:** esta barrera se considera baja debido a que existen muchos proveedores al igual que empresas compradoras del sector y las condiciones de suministro no varían significativamente entre unos y otros.
- **Importancia del sector para los proveedores:** esta barrera se considera baja debido a que el sector se comporta más como un intermediario entre el proveedor y el comprador que como un comprador o usuario final.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** los productos de los proveedores no son altamente diferenciados pero si existen sustitutivos, por tanto se considera que el poder del proveedor en este sentido es medio.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** esta se considera como una amenaza media debido a que los proveedores podrían prestar los servicios del sector inmobiliario pero principalmente en lo relacionado con las ventas, pero debido al tamaño y dinámica de cada sector no es muy común. Se considera alta.
- **Rentabilidad del proveedor:** los proveedores obtienen beneficios y rendimientos adecuados por lo que la tendencia es a presionar menos los precios, aunque la demanda se considera constante, por lo que esta variable del poder de negociación de los proveedores se considera media.

#### **3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes del sector inmobiliario se pueden clasificar en dos grandes grupos: personas naturales y clientes corporativos u organizaciones, los cuales son usuarios de servicios como asesorías en compra y venta de bienes inmuebles y arrendamientos principalmente.

Sobre ambas actividades los clientes pueden ser tanto compradores como vendedores y arrendatarios como arrendadores ya que en general los servicios inmobiliarios se basan en la intermediación y/o asesoría en negocios relacionados con bienes raíces.

Los clientes corporativos se pueden agrupar de acuerdo con el tipo de inmueble de la siguiente forma:

- Locales comerciales
- Centros comerciales
- Bodegas
- Vivienda rural
- Vivienda urbana
- Edificios de apartamentos
- Edificios de oficinas
- Lotes

Otra agrupación de compradores importante es por tipo de cliente, la cual se puede dar de la siguiente manera:

- Usuario en compra
- Usuario en alquiler

- Inversor particular
- Inversor empresarial

Según Betancourt<sup>29</sup>, los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base en las siguientes variables:

- **Número de compradores importantes:** en general se considera que no existen compradores que soliciten grandes números de servicios y tampoco se identifican asociaciones de compradores por lo que esta variable se considera baja.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** debido a que no existen compradores importantes es decir, debido al alto costo de los bienes raíces, las personas o las empresas no solicitan constantemente servicios inmobiliarios por lo que las posibilidades de integración hacia atrás son bajas.
- **Rentabilidad del comprador:** los compradores obtienen bajos beneficios porque generalmente se adquieren bienes raíces con fines familiares y no tanto comerciales, los beneficios se dan en el largo plazo, por tanto los compradores presionan constantemente por la disminución de los costos de los servicios.

Por lo anterior se considera que los compradores tienen poco poder debido a que sus volúmenes de compras son bajos, los productos del sector son poco diferenciados y los servicios que reciben no son parte importante de sus costos.

---

<sup>29</sup> Ibíd. Pág. 149

### 3.2.1.5 Productos/ servicios sustitutivos

Con esta fuerza se pretende evaluar el riesgo de los productos y /o servicios que los clientes pueden preferir como sustitutos de los servicios de la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar.

Por el tipo de actividad que realizan las inmobiliarias, que se trata de procesos de intermediación en negociaciones con bienes inmuebles se considera que los sustitutos son las personas naturales o empresas que deciden realizar las negociaciones de manera directa, sin intermediación de otros como lo son las inmobiliarias o agentes inmobiliarios independientes.

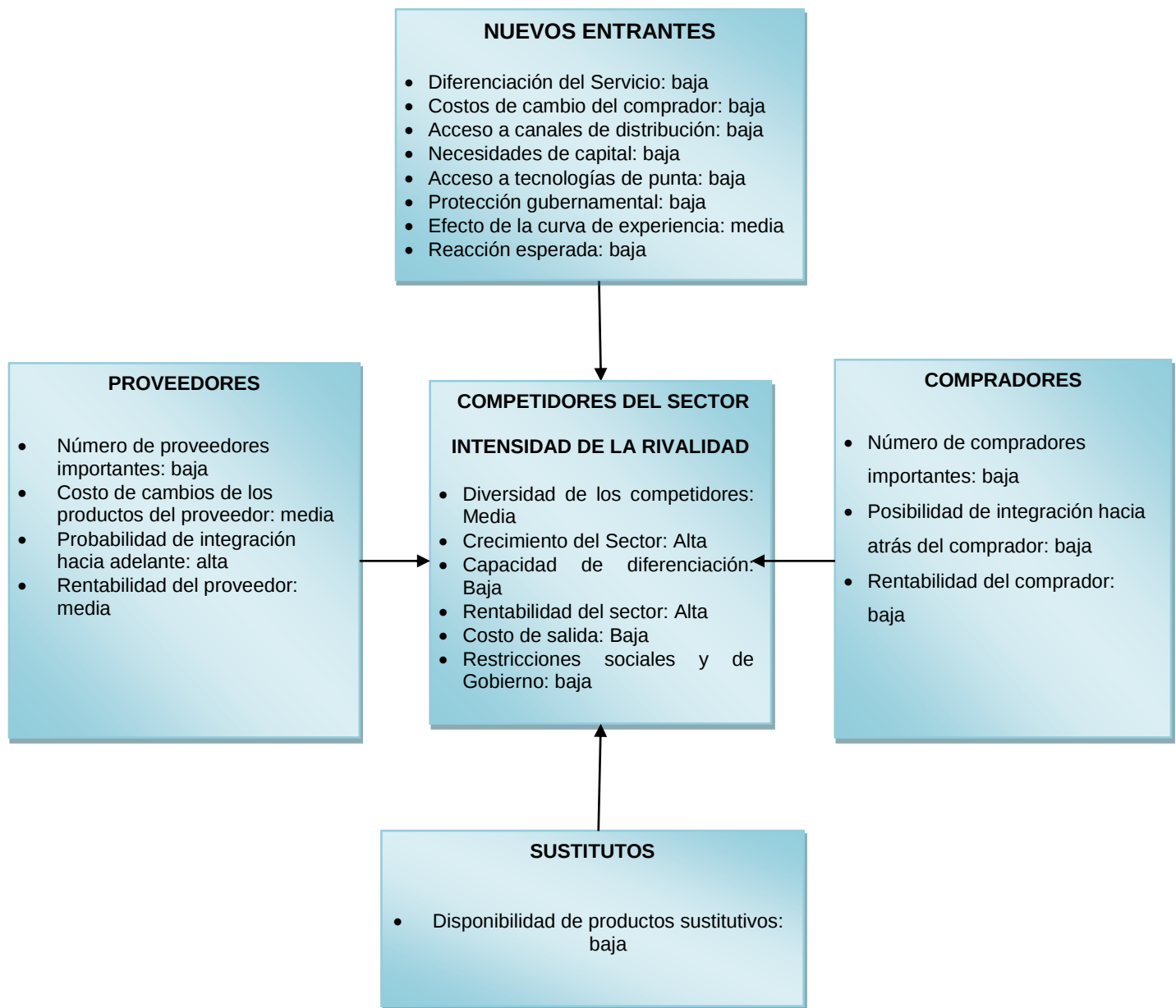
De acuerdo a las características del segmento de mercado al que se dirigen los servicios inmobiliarios se puede determinar cuál es el poder de negociación de los clientes, para ello se analizan las siguientes variables:

- **Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo:** se considera que no existen servicios sustitutivos para la actividad inmobiliaria ya que la única forma conocida de sustitución es que los compradores realicen ellos mismos las gestiones que realizan las inmobiliarias, ya que como se había mencionado anteriormente las inmobiliarias realizan una labor de intermediación.

### 3.2.1.6 Perfil competitivo del sector de servicios inmobiliarios

A continuación se presenta el perfil competitivo del sector de servicios inmobiliarios a partir del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, adaptado a la organización la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar.

Figura 21. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la Organización Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar



**Fuente:** Porter Michael E. Estrategia Competitiva. México D.F. Continental SA.1997 Pág. 24.  
Adaptación del autor.

### 3.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 13. Evaluación de los Factores Externos EFE

| Factores Clave de Éxito                                                                                                | Peso     | Calificación | Peso Ponderado |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                   |          |              |                |
| Composición de la población (número de grupos familiares de la región)                                                 | 0,12     | 4            | 0,48           |
| Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa                                       | 0,1      | 3            | 0,3            |
| Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda               | 0,12     | 4            | 0,48           |
| Tendencias de desarrollo tecnológico relacionado con los procesos de la empresa                                        | 0,12     | 3            | 0,36           |
| Comportamiento y tendencia de la compra y alquiler de vivienda en Colombia y principalmente en la región sur occidente | 0,1      | 3            | 0,3            |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                                                        |          |              |                |
| Tasa de desempleo                                                                                                      | 0,1      | 2            | 0,2            |
| Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa           | 0,1      | 1            | 0,1            |
| Calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de estos procesos - tecnol                        | 0,12     | 1            | 0,12           |
| Alta competitividad en el mercado inmobiliario                                                                         | 0,12     | 2            | 0,24           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                           | <b>1</b> |              | <b>2,58</b>    |

**Fuente:** Elaboración propia

Para este análisis se considera que la puntuación más baja posible es 1.0 y la máxima es 4.0 siendo una puntuación favorable a partir de 2.5, por tanto en la tabla anterior la puntuación de la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar en la evaluación

de los Factores externos es de **2,58** lo cual indica que la organización tiene una puntuación favorable pero está en riesgo ya que sus estrategias actuales no son altamente eficientes ya que esta puntuación se encuentra en el límite y puede indicar que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evadiendo correctamente las amenazas del entorno y el sector por lo que se requiere revisar en detalle los principales aspectos a mejorar e iniciar las acciones que corresponda.

Una de las amenazas más importantes es la *alta competitividad en el mercado inmobiliario*, como se pudo observar en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, este mercado es bastante competitivo y por ser servicios se ve afectada en gran medida por el talento humano, por lo que la *calificación del personal requerido para realizar las actividades propias de los procesos de la empresa* juega un papel muy importante, este último factor hace referencia a la calificación de las personas en el uso de las tecnologías de información y comunicación que pueden ser implementadas en los servicios del sector inmobiliario.

#### **4. BENCHMARKING**

Según Betancourt<sup>30</sup>, el Benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Para el caso del presente trabajo se realizará el proceso de referenciación de la inmobiliaria Sebastián de Belalcázar con las organizaciones inmobiliarias BIENCO, GARBIRAS y CENTURY 21, las cuales tienen presencia también en la ciudad de Cali.

##### **BIENCO SA**

Inmobiliaria ubicada en la ciudad de Cali en la dirección av. 5 a n 22 28 ofrece sus servicios inmobiliarios, nace en el año de 1995, ofreciendo especialmente el servicio especializado en la promoción de proyectos de construcción y desde entonces su misión es conquistar nuevos mercados por medio de la oferta de servicios como la administración de inmuebles para arrendamiento, venta de inmuebles usados y proyectos, avalúos de inmuebles, maquinaria y/o equipos e inventarios y marcación de activos fijos. En el momento cuentan con más de 4.000 inmuebles alquilados y por supuesto un número importante de inmuebles en inventario para arrendar y vender<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> BETANCOURT G. Benjamín. Benchmarking competitivo, un enfoque práctico. Primera ed. Tuluá, Colombia. 2013

<sup>31</sup> <http://www.bienco.com.co/>

- **GARBIRAS INMOBILIARIA**

Organización vallecaucana dedicada a la administración, venta y avalúo de inmuebles hace 25 años prestan sus servicios en administración integral de arrendamientos, avalúos, alquiler, venta de inmuebles nuevos y usados.

Su política de calidad consiste en: Garantizar el mejoramiento continuo, contando con un talento humano competente y comprometido con la satisfacción del cliente interno y externo

Ubicación: Cr. 27 No. 7 - 98 Of 203–204 - Teléfonos: 556 64 76 (78) - 313 684 98 71

- **INMOBILIARIA CENTURY 21**

CENTURY 21 Real Estate LLC es el franquiciante de la organización de venta de bienes raíces residenciales más grande del mundo, ya que cuenta con más de 8.500 oficinas de ventas, autorizadas por medio de franquicias, de propiedad y funcionamiento independientes, en 64 países y territorios en todo el mundo.

El éxito de CENTURY 21® comenzó en 1971 en Estados Unidos, y en 1976 en Canadá, basado en un sistema de pequeñas compañías independientes de bienes raíces que competían contra las grandes compañías de la industria.

Cuenta con más de 28 oficinas franquiciadas de la marca en el país, ubicadas en las principales ciudades, logrando un gran posicionamiento que hace de CENTURY 21 la empresa inmobiliaria más grande de Colombia<sup>32</sup>

Ubicación: Carrera 66 No.11-70 Cali - Teléfono: + (572) 514-61-72

---

<sup>32</sup> <http://www.c21valorinmobiliario.com/>

A continuación se presenta la Matriz del perfil competitivo en la cual se incluyen las organizaciones presentadas anteriormente y en la que a cada una de ellas se le asigna una valoración numérica de acuerdo con la percepción que se considere adecuada para cada uno de los factores clave de éxito que se muestran en la primera columna, de tal forma que se constituye en un comparativo entre las cuatro organizaciones a partir de los mismos factores clave de éxito evaluados en cada una de ellas.

Los factores clave de éxito considerados para este análisis son los siguientes:

- **Posicionamiento de marca:** Se considera un factor de éxito debido a que hacer referencia al reconocimiento de la marca empresa en el mercado, es decir la posición que ocupa en la mente de las personas y que por tanto guía las preferencias y posteriores decisiones de contratación de servicios inmobiliarios.
- **Experiencia en el mercado:** la trayectoria de las organización y conocimiento amplio del mercado se considera clave para el éxito debido a que permite una mejor toma de decisiones así como solidez y reconocimiento por parte de los clientes.
- **Utilización de TIC's:** se considera un factor de éxito debido a que en la actualidad la utilización de tecnologías de información y comunicación marcan diferencia tanto para la funcionalidad en los procesos internos como para el acceso de los clientes a la información y su interacción con la empresa, por lo cual puede generar ventajas competitivas de gran relevancia en el mercado.
- **Selección de personal:** Elegir el personal de manera adecuada e idónea para desarrollar las diferentes actividades de la organización, se considera clave para el éxito debido a que es el punto de partida para minimizar

errores y posiblemente generar alternativas innovadoras y de mejora continua en la empresa.

- **Competitividad en precios:** Se considera clave la capacidad de la organización para competir por medio de los precios, ya que existe alta rivalidad en el sector y en una economía en desarrollo como la de Colombia, el factor precio es decisivo a la hora de tomar decisiones por parte de los clientes.
- **Calidad del Servicio:** este factor es importante para el éxito debido a que puede convertirse un diferenciador de alta recordación para los clientes y clientes potenciales que busquen confiabilidad y alta calidad.
- **Portafolio de Servicios:** Se considera importante y clave debido a que la diversificación en los servicios hace que la organización sea menos vulnerable frente a la competencia además de que los clientes pueden encontrar más y mejores opciones de servicio que puedan ser complementarias a sus intereses iniciales lo que posiblemente le genere vínculo con la organización por diferentes actividades.
- **Modalidades de pago:** se considera clave de éxito porque actualmente las personas tienen menos tiempo y necesitan mas alternativas que generen menos esfuerzo y más inmediatez, el hecho de contar con diferentes modalidades de pago puede hacer que las personas prefieran una u otra organización.
- **Responsabilidad Social empresarial:** además de los procesos internos y con los clientes, es importante la relación de las organizaciones con el medio, con su área de influencia, en la actualidad las personas valoran a las

organizaciones que demuestran responsabilidad social y vínculos importantes con la región.

- **Servicio al cliente:** Se considera un factor clave de éxito debido a que la relación con el cliente en el sector servicios es fundamental para establecer fidelización y nuevos clientes, adicionalmente las innovaciones en la empresa y en los servicios pueden tener como fuente la retroalimentación de los clientes y solo sucede si hay un eficiente canal de comunicación, en todo caso, las acciones de la organización deben estar orientadas siempre hacia la satisfacción del cliente.

En seguida se presenta la Matriz del perfil competitivo (Tabla 14), en la cual se muestra la posición de la organización respecto a otras sobresalientes del sector, las calificaciones y valores sopesados de cada uno de los factores clave de éxito por cada organización fueron definidos por el autor del presente trabajo con la asesoría del Director del mismo y de acuerdo con las condiciones del sector inmobiliario.

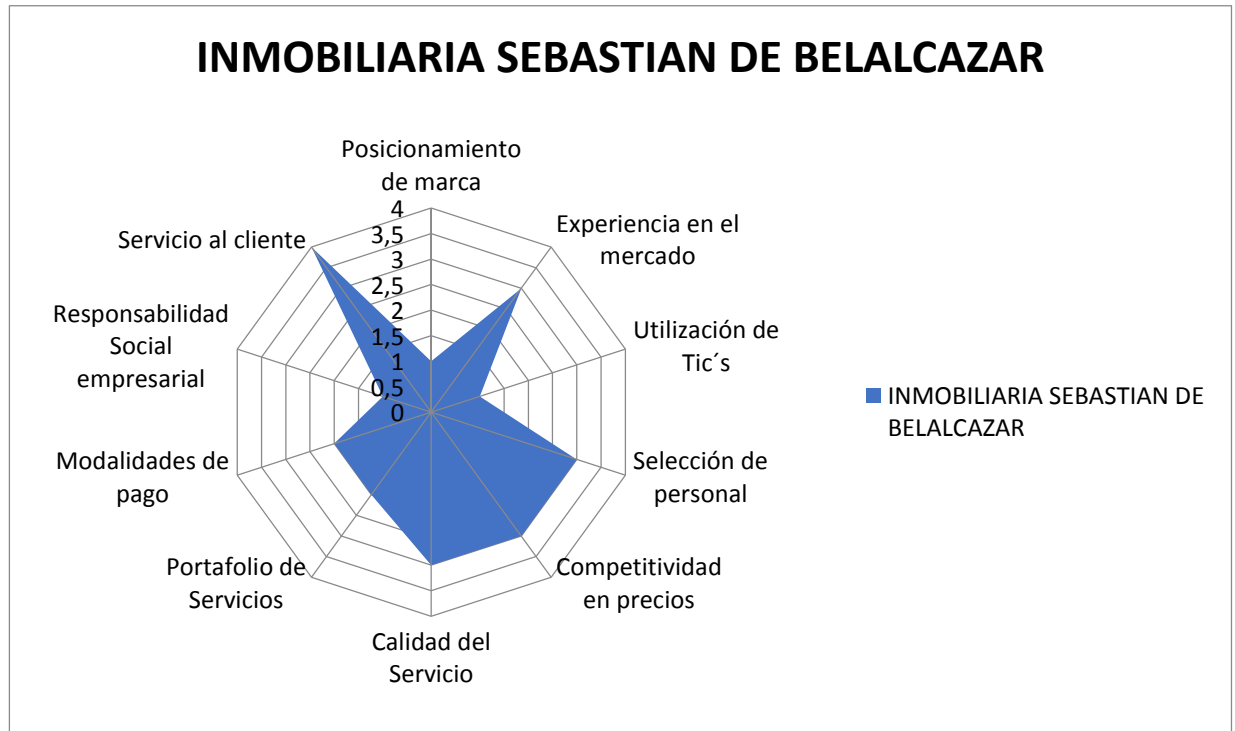
Tabla 14. Matriz del Perfil Competitivo

| Factores Claves de Éxito              | Peso       | INMOBILIARIA<br>SEBASTIAN DE<br>BELALCAZAR |                | BIENCO S.A |                | GARBIAS<br>INMOBILIARIA |                | CENTURY 21<br>VALOR<br>INMOBILIARIO |                |
|---------------------------------------|------------|--------------------------------------------|----------------|------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------------------|----------------|
|                                       |            | Calif.                                     | Valor<br>Sopes | Calif.     | Valor<br>Sopes | Calif.                  | Valor<br>Sopes | Calif.                              | Valor<br>Sopes |
| Posicionamiento de marca              | 0,12       | 1                                          | 0,12           | 2          | 0,24           | 2                       | 0,24           | 3                                   | 0,36           |
| Experiencia en el mercado             | 0,12       | 3                                          | 0,36           | 2          | 0,24           | 3                       | 0,36           | 4                                   | 0,48           |
| Utilización de TIC's                  | 0,12       | 1                                          | 0,12           | 3          | 0,36           | 3                       | 0,36           | 4                                   | 0,48           |
| Selección de personal                 | 0,08       | 3                                          | 0,24           | 3          | 0,24           | 3                       | 0,24           | 4                                   | 0,32           |
| Competitividad en precios             | 0,07       | 3                                          | 0,21           | 2          | 0,14           | 2                       | 0,14           | 2                                   | 0,14           |
| Calidad del Servicio                  | 0,12       | 3                                          | 0,36           | 3          | 0,36           | 3                       | 0,36           | 2                                   | 0,24           |
| Portafolio de Servicios               | 0,1        | 2                                          | 0,2            | 3          | 0,3            | 3                       | 0,3            | 4                                   | 0,4            |
| Modalidades de pago                   | 0,07       | 2                                          | 0,14           | 2          | 0,14           | 3                       | 0,21           | 4                                   | 0,28           |
| Responsabilidad Social<br>empresarial | 0,08       | 1                                          | 0,08           | 1          | 0,08           | 1                       | 0,08           | 4                                   | 0,32           |
| Servicio al cliente                   | 0,12       | 4                                          | 0,48           | 2          | 0,24           | 4                       | 0,48           | 4                                   | 0,48           |
| <b>Total</b>                          | <b>1,0</b> |                                            | <b>2,31</b>    |            | <b>2,34</b>    |                         | <b>2,77</b>    |                                     | <b>3,5</b>     |

Fuente: Elaboración propia

A partir de la Matriz del Perfil competitivo que se presenta en la tabla 14, se puede observar que la organización con mayor ventaja en los factores claves de éxito es CENTURY 21 VALOR INMOBILIARIO, en la cual los factores con menor calificación son la competitividad en precios y la calidad del servicio.

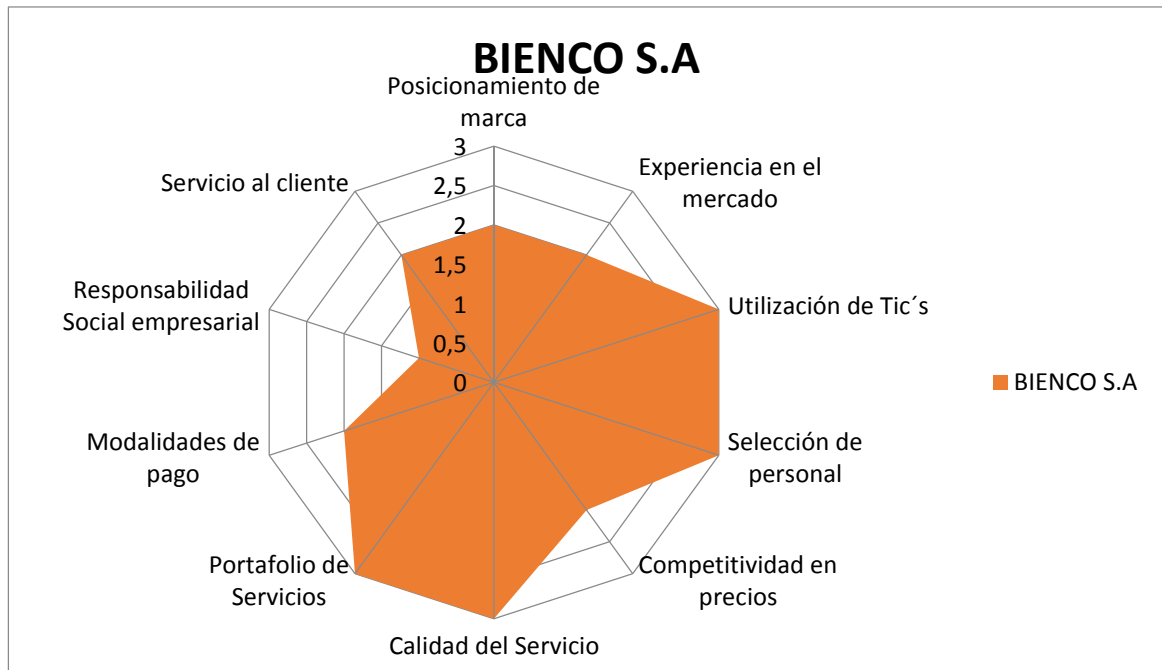
Figura 22. Radar de Valor Sopesado Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar



**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en la figura anterior, los puntos fuertes de la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR son en su respectivo orden *el servicio al cliente*, y en el mismo nivel *la calidad del servicio*, *la competitividad en los precios* y *la selección de personal*.

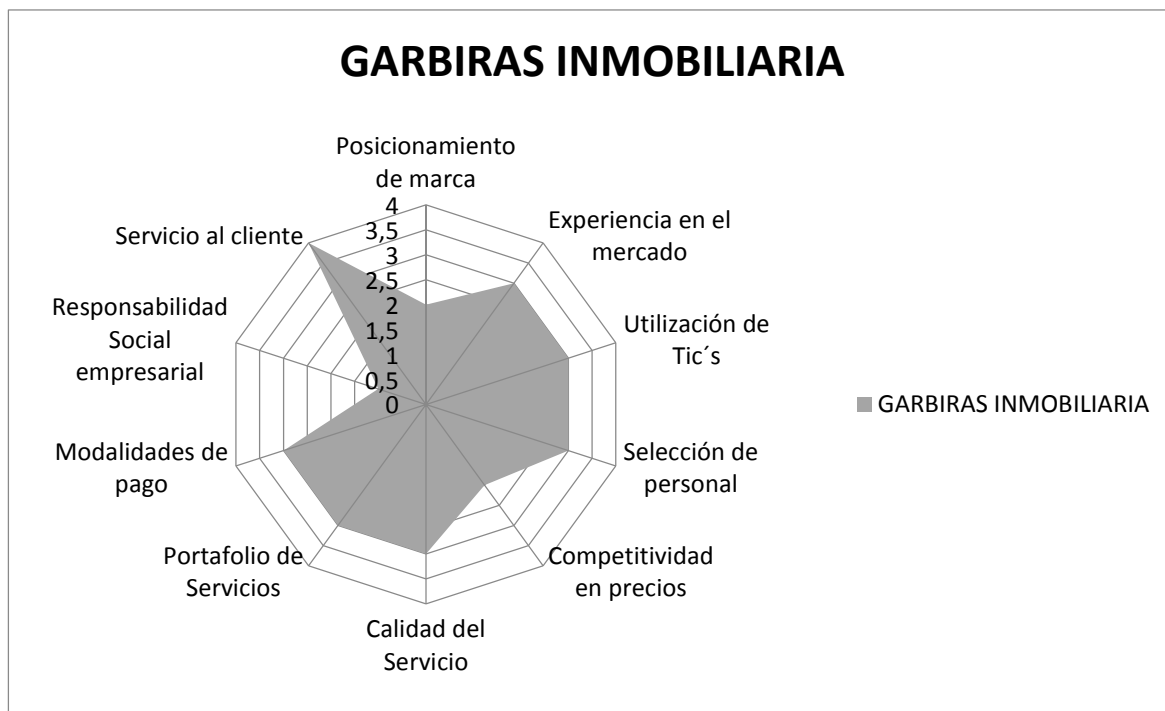
Figura 23. Radar de Valor Sopesado Inmobiliaria Bienco S.A



**Fuente:** Elaboración propia

Para el caso de la empresa No. 2 BIENCO, en la figura anterior se puede observar que los factores fuertes, todos en el mismo nivel (con puntuación de 3) son la *calidad del servicio*, el *portafolio de servicios*, la *selección de personal* y la *utilización de TIC's*, de igual forma se observa que el factor más desfavorable es la *responsabilidad social empresarial*.

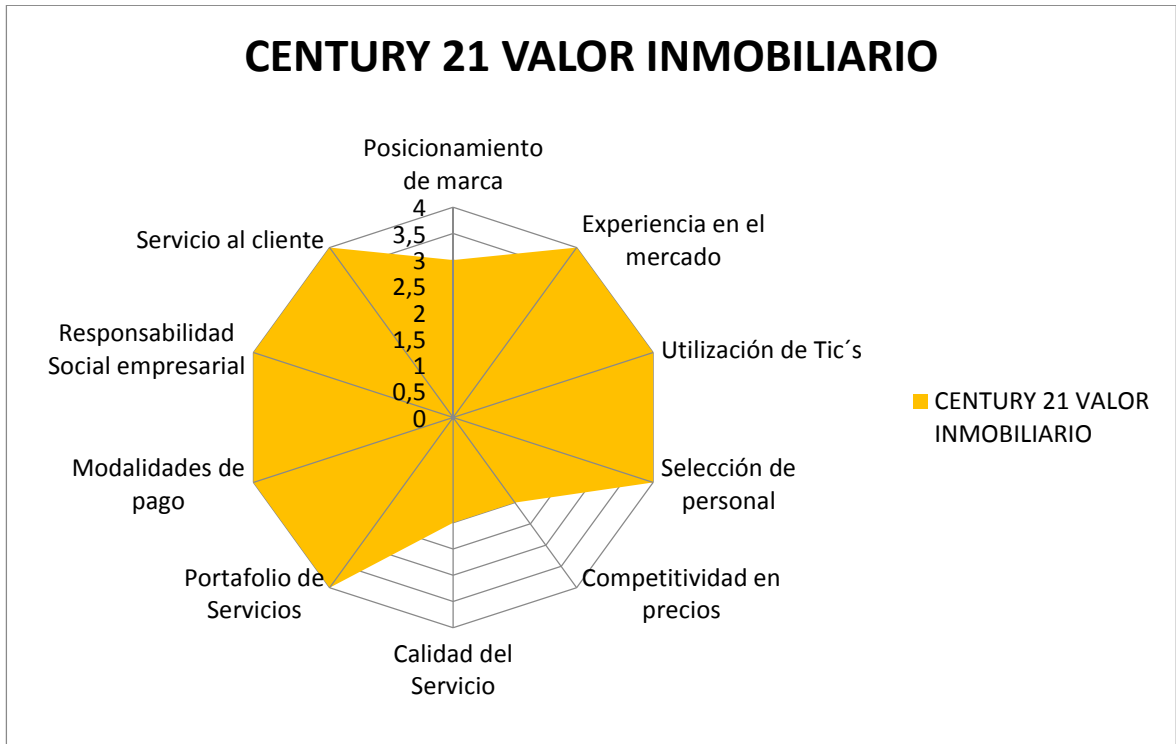
Figura 24. Radar de Valor Sopesado Garbiras Inmobiliaria



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura anterior se presentan los puntajes de GARBIRAS INMOBILIARIA en los cuales se encuentra que su mayor fortaleza es el servicio al cliente seguido en el mismo nivel por las modalidades de pago, calidad del servicio, selección de personal, utilización de TIC's y experiencia en el mercado.

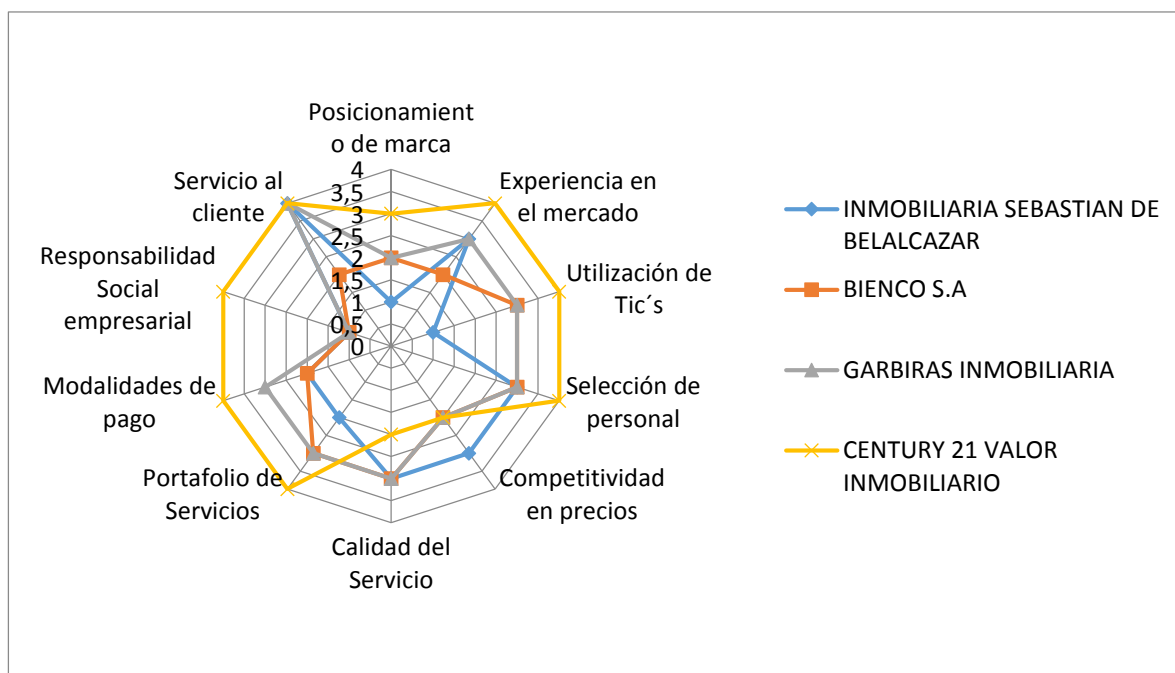
Figura 25. Radar de Valor Sopesado Century 21 Valor Inmobiliario



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura anterior se observa la puntuación obtenida por CENTURY 21 VALOR INMOBILIARIO la cual obtuvo la mayor puntuación entre todas las empresas analizadas encontrándose los siguientes factores en el máximo nivel (4 puntos): investigación de mercados, servicio al cliente, responsabilidad social empresarial, modalidades de pago, portafolio de servicios, selección de personal, utilización de TIC's y experiencia en el mercado, el factor competitividad por precios es el menos favorable para esta organización.

Figura 26. Radar de Valor Sopesado Comparativo entre las cuatro organizaciones



**Fuente:** Elaboración propia

En la figura anterior se presenta un comparativo entre las tres empresas evaluadas en la Matriz de Perfil Competitivo, como se puede observar la mejor puntuación fue para la empresa CENTURY 21 y la menor puntuación fue para la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR la cual solo iguala a la primera en el factor de Servicio al Cliente.

De igual manera se puede observar que los factores más críticos para la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR en comparación con las demás son la responsabilidad social empresarial, el posicionamiento de marca, la competitividad en precios y la experiencia en el mercado.

Un factor que resalta en la empresa GARBIRAS es la calidad del servicio, este factor tiene una puntuación superior incluso a la de la empresa mejor calificada en este ejercicio.

## **5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

En esta parte se pretende analizar los diferentes aspectos internos de la organización para poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma, los aspectos de análisis se consideran de acuerdo a la guía de Martha Pérez.

La presentación de las variables de las diferentes dimensiones internas se realizará en forma de tablas en las cuales se mostrará lo siguiente:

- Variables
- D/F (Debilidad o Fortaleza)
- DM (Debilidad Mayor)
- Dm (Debilidad menor)
- FM (Fortaleza Mayor)
- Fm (Fortaleza menor)

### **5.1.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- **Planeación**

La organización cuenta con misión, visión que se presentan a continuación, pero carece de objetivos, estrategias y tácticas para alcanzar lo propuesto en la misión y visión. En la actualidad este direccionamiento es conocido accesible para todas las personas que laboran en la organización.

Debido a que la planeación no es amplia y a largo plazo, la organización no tiene definidas formalmente las necesidades y prioridades en las diferentes áreas de la misma.

## **Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con la prestación de servicios inmobiliarios oportunos, equitativos, eficaces y de calidad mediante la efectiva y eficiente utilización de factores humanos y tecnológicos al interior de nuestros procesos, los cuales están dirigidos a un mercado que comprende todos los estratos sociales de la ciudad de Cali, las poblaciones circunvecinas y la región del Valle del Cauca.

## **Visión**

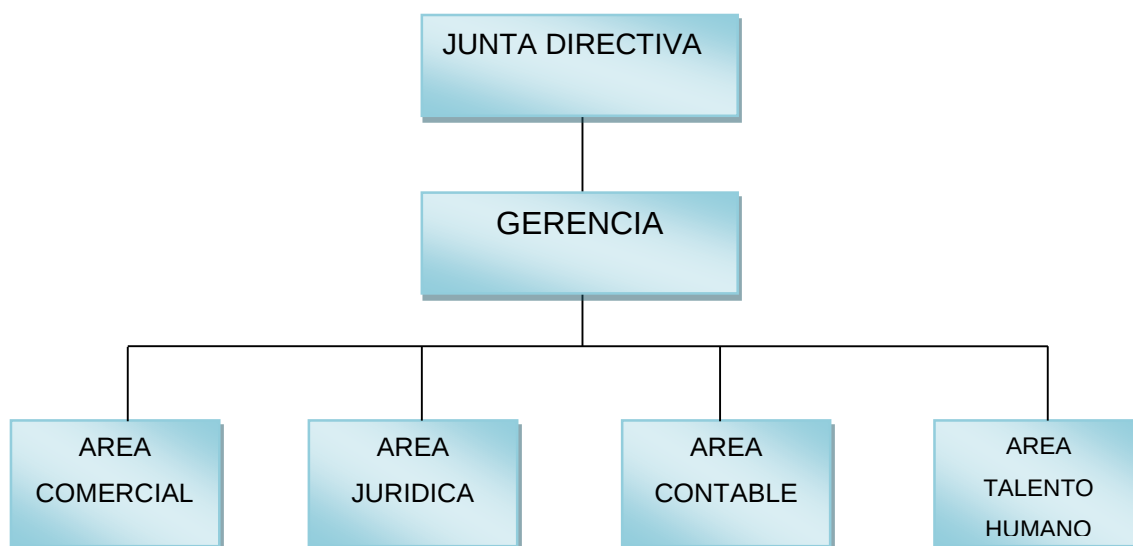
Ser reconocidos al 2020 como una de las mejores inmobiliarias de la región y el sur occidente del País por la calidad, el servicio y atención al cliente, para lo cual tendrá el mejor equipo humano comprometido con el crecimiento y desarrollo de la empresa organizada en estructura flexible y horizontal, con niveles apropiados de descentralización y delegación que permita la toma de decisiones ágiles y oportunas, soportadas en información confiable, fundamentalmente en prestación de un servicio inmobiliario de alta calidad.

Adicionalmente se encontró que la organización no realiza planes periódicamente para todas las actividades de la organización sino que se ajusta a las situaciones del mercado y la demanda, por lo cual no evalúa factores clave de éxito para la realización de dichos planes. La elaboración de estos planes es muy sencilla, está bajo la responsabilidad del gerente general e incluye básicamente la meta propuesta, el tiempo y las funciones de cada una de las personas para la consecución de esta meta, no se realiza con parámetros o pasos específicos.

- **Organización**

La organización cuenta con una estructura organizacional acorde con las funciones y actividades desarrolladas por la misma, este organigrama se presenta en la **figura 3**, todas las áreas definidas en la estructura existen y funcionan en la actualidad, se presenta claramente la relación jerárquica entre los diferentes cargos.

**Organigrama Actual Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar<sup>33</sup>**



**Fuente:** ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Pág. 79

Las funciones de los cargos dentro de la organización están plenamente definidas y se cuenta con un manual único de cargos, así como manuales de los procesos de selección, contratación, inducción, selección y desarrollo de personal, lo cual

---

<sup>33</sup> ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad del Valle. 2011. Pág. 79

permite la definición de los procesos y responsabilidades de las personas con cada uno de ellos, adicionalmente por ser una organización funcional básica es sencilla y por el tamaño de la empresa se permite un buen flujo de la información y comunicación.

Los objetivos y funciones básicas de cada unidad no se encuentran formalización pero sí las funciones de cada uno de los cargos, se observa que las unidades están acorde con las actividades de la empresa.

Se considera que aunque no exista un proceso de planeación previo y organizado, el proceso de organización funciona bien y cumple con las metas propuestas por las directivas, sin embargo puede mejorar si se complementa con el proceso de planeación.

- **Dirección**

El estilo de dirección de la empresa se puede catalogar como carismático, existe una buena relación entre jefes y subalternos lo que facilita la comunicación entre los diferentes niveles así como entre compañeros, la gerencia delega algunas funciones de acuerdo con los procesos establecidos o en los casos que considera necesario, se observa que la gerencia propicia un buen clima de trabajo y motiva al personal a alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Ante situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas, la gerencia acude a opiniones de expertos o de personas conocedoras del tema dentro de la organización con el fin de tomar la decisión más acertada y beneficiosa en lo posible.

La toma de decisiones importantes está a cargo de la gerencia y en algunos casos de las personas que ésta delegue que en algunas ocasiones se puede realizar en reuniones o comités.

Este factor se considera una fortaleza para la organización dado que permite un funcionamiento dirigido.

- **Evaluación y control**

En la actualidad el único sistema de control que existe en la organización, está relacionado con los manuales de procedimientos en talento humano que tiene formalizados sobre los procesos de selección, inducción, contratación de personal así como las funciones específicas de los diferentes cargos. En cuanto a los procesos como tal no existen formalizados ni existen aspectos de medición claros ya que no han establecido indicadores y por tanto no hay datos específicos sobre los resultados de los diferentes procesos.

El factor de evaluación y control se considera una debilidad ya que no permite establecer comparativos y metas en los diferentes procesos de la organización que proporcionen información importante para el mejoramiento continuo.

*Tabla 15. Variables del Proceso Administrativo*

| <b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b> | <b>D/F</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Planeación                    | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Organización                  | <b>F</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Dirección                     | <b>F</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Evaluación y control          | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.1.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- **Ambiente de trabajo – clima organizacional**

Dentro de los valores y creencias de la organización se destaca la intención de brindar el mejor servicio a los clientes y con la mejor calidad, por lo que el criterio de calidad está centrado principalmente en el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio y la efectividad en la prestación del mismo.

La forma de operación comercial de la empresa está medida principalmente por resultados más que por tiempos y horarios de trabajo, lo cual implica un alto nivel de responsabilidad y compromiso por parte de las personas vinculadas a la organización, este modelo funciona bien en la organización debido a que los servicios inmobiliarios generalmente requieren desplazamiento de personal a diferentes lugares para encuentros tanto con los proveedores como con los clientes.

En los demás cargos de la organización existen funciones y roles definidos por lo que el ambiente de trabajo es bien percibido.

En general el ambiente de trabajo de la organización se considera bueno y en cuanto al clima organizacional aunque no se cuenta con información objetiva o mediciones al respecto, es percibido de manera positiva por las personas vinculadas a la organización.

- **Satisfacción y bienestar de las personas en la organización**

Las expectativas e intereses de los directivos de la organización están relacionadas con el crecimiento y sostenibilidad de la misma pero de forma incluyente con sus colaboradores, debido al tamaño de la organización y al tipo de vinculación en varios cargos (contratos por prestación de servicios o servicios por comisión) no existen programas de incentivos o beneficios extralegales, aunque eventualmente la

organización programa eventos de integración para fechas especiales como fin de año, día de la madre, celebración de amor y amistad o día de la mujer.

La satisfacción de las personas se percibe de manera positiva por parte del personal principalmente debido a la flexibilidad de horarios y tiempos de trabajo, la remuneración se considera acorde y el trato con los jefes y superiores es considerado como respetuoso y coherente con las actividades que desempeñan.

En general la cultura organizacional percibida es una fortaleza para la organización, como ya se había mencionado anteriormente cuando se trata de servicios uno de los principales recursos es el talento humano por lo que el buen ambiente laboral y la satisfacción de las personas son aspectos bastante influyentes en la prestación del servicio.

- **Orientación al Servicio**

El direccionamiento de la alta gerencia sobre el trato de los clientes orienta las acciones de las personas en todos los niveles de la organización hacia el servicio y amabilidad con los clientes actuales y potenciales, lo que genera un ambiente flexible y orientado a la disposición hacia el cliente y el entendimiento de sus requerimientos en cuanto a servicios inmobiliarios.

*Tabla 16. Variables de la Cultura Organizacional*

| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                               | <b>D/F</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ambiente de trabajo – clima organizacional                  | <b>F</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Satisfacción y bienestar de las personas en la organización | <b>F</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Orientación al Servicio                                     | <b>F</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.1.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

En este aparte se presenta el análisis general de los procesos de trabajo de la INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE BELALCÁZAR, las funcionalidades de las diferentes áreas, es decir la división del trabajo, los responsables y sus formas de gestión.

- **Gestión y situación contable financiera**

En cuanto a este proceso de la organización se encontró que se realizan los informes financieros básicos de manera anualizada y si existe alguna eventualidad o es necesario en otros momentos, por lo que la empresa no cuenta con indicadores económicos más elaborados sino que sus análisis se basan en la información referente a entradas y salidas de dinero, al no existir planeación a mediano y largo plazo, tampoco se puede establecer si se están cumpliendo los objetivos además de que no existen indicadores detallados.

Tampoco se evidencia un análisis del desempeño de la organización frente a los factores críticos de éxito del sector así como los factores importantes para el cumplimiento de los objetivos internos de la organización.

A partir de la observación de la información financiera disponible se encontró que la liquidez de la organización es aceptable, a lo largo de varios periodos se evidencia superávit sostenido lo que indica estabilidad de la organización en el mercado, la proporción del pasivo frente a los activos de la empresa también es adecuado aunque ha aumentado en los últimos 5 años de manera gradual.

Aunque la gerencia se interesa por la situación financiera, no existe planeación y control financiero al mediano y largo plazo, ni planes de inversión o financiamiento,

tampoco se encontraron presupuestos de ingresos o gastos. Por tanto esta variable se considera una gran debilidad para la organización.

- **Gestión y situación comercial**

La empresa tiene definidos sus principales segmentos de mercado de acuerdo al tipo de clientes, ubicación geográfica y necesidades de los mismos, aunque esta información no se encuentra debidamente documentada, la organización realiza sus diferentes actividades clasificando en ellas a los clientes.

La empresa no cuenta con una estrategia global o específica para la gestión comercial por lo que no se establecen metas claras sobre ventas ni programas de ventas para el alcance de objetivos o controles sobre los mismos.

Por lo anterior la gestión y situación comercial de la organización se considera una debilidad.

- **Gestión de los sistemas de información**

Esta variable presenta lo relacionado con la selección, definición y difusión de la información de la empresa, en este sentido se observó que el manejo de la información es adecuada en los diferentes niveles de la organización y a través de los mismos aunque no existen canales o formas de comunicación altamente tecnológicas.

El sistema de comunicaciones internas funciona por medio de reuniones frecuentes más no programadas de manera sistemática y convocadas para las personas que la gerencia considere que se relacionan con los temas a tratar, todas las personas de la organización conocen el trabajo y funciones de sus compañeros por lo que saben a quién acudir o redirigir solicitudes en los casos que es necesario.

Las comunicaciones se formalizan parcialmente ya que no se toman actas de las reuniones pero sin embargo, durante las mismas se encarga a los participantes de tareas puntuales derivadas de las decisiones que se tomen.

Por lo anterior esta variable se considera una debilidad.

- **Evaluación de la satisfacción del cliente**

Dentro de las políticas de la organización el principal direccionamiento es mantener una buena relación con los clientes y velar por la satisfacción de los clientes de la mejor manera posible, para lo cual tiene como criterios de buen servicio el procurar el menor tiempo de respuesta posible y la eficiencia en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, para ello se hace especial énfasis en el buen manejo de la información ya que este es el principal insumo para las actividades de la inmobiliaria, sin embargo las únicas herramientas tecnológicas con que cuentan son el correo electrónico y el manejo de datos por medio de programas básicos como el office, no tienen bases de datos u otros programas especializados que contribuyan con esta función.

- **Relación con el cliente**

La organización no cuenta con mecanismos de retroalimentación con el cliente, es decir buzones de sugerencias o canales de comunicación constantes que permitan recoger las sugerencias importantes para las oportunidades mejora sobre los diferentes procesos, servicios o todo tipo de interacción con los clientes, no se cuenta con formas claras de participación del cliente en la evolución de los procesos y los servicios de la organización por lo que se considera una debilidad mayor.

Tabla 17. Variables de la Gestión de las funciones de la empresa

| <b>GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA</b> | <b>D/F</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-----------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gestión y situación contable financiera       | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Gestión y situación comercial                 | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Gestión de los sistemas de información        | <b>D</b>   |           | <b>X</b>  |           |           |
| Evaluación de la satisfacción del cliente     | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Relación con el cliente                       | <b>D</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |

**Fuente:** Elaboración propia

#### 5.1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Martha Pérez<sup>34</sup>, las personas vinculadas a la organización construyen los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean innovan y responden por la administración de los recursos físicos y financieros. Por tanto a continuación se presentan las variables más relevantes para el caso de estudio.

- **Calidad y cantidad del recurso humano**

El personal actual de la organización corresponde con las funciones y tareas que se desarrollan en la misma, sin embargo, como no existen planes formales de la organización, no se puede hacer un análisis comparativo que permita establecer si la cantidad y calidad del personal es acorde con los planes.

---

<sup>34</sup> Óp. Cit. Pág. 70

La distribución del personal en las diferentes actividades es suficiente ya que se cumple con las tareas encomendadas día a día.

Las capacidades y habilidades del personal están acorde con las actividades de la organización, es importante resaltar que la organización utiliza muy pocas herramientas tecnológicas por lo que tampoco se consideran estas habilidades para la contratación del personal. Por lo anterior se considera que es una fortaleza ya que cumple con los requerimientos de la organización.

- **Salud ocupacional**

Las políticas y normas relacionadas con el talento humano en la organización están de acuerdo con la ley, aunque por el tamaño y productividad de la organización no existen beneficios extralegales, se considera que el ambiente de trabajo es bueno. Las condiciones de trabajo son favorables y acordes con las actividades que se realizan, es decir que aspectos como el ruido, iluminación, ventilación, temperatura, entre otros es adecuado y se considera que son poco probables los accidentes laborales, el ausentismo es mínimo y se da principalmente por casos de enfermedad general.

- **Administración del personal**

Dentro de los procesos de administración de personal la organización tiene formalizados varios de ellos por lo que se considera que el funcionamiento de varios de los procesos es bueno y eficiente.

Existe un proceso definido para el reclutamiento y selección de personal el cual actualmente es eficiente, se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes

y capacidades de los aspirantes como las entrevistas o pruebas de aptitud asesoradas por profesionales en el área.

La organización cuenta con un programa de inducción, capacitación y desarrollo del personal que permite alinear las habilidades de las personas con los requerimientos de la organización, de igual forma permite la evaluación de los resultados de desempeño de acuerdo con los lineamientos que se establecen en el manual de funciones para cada cargo.

La asignación salarial del personal es acorde con sus actividades y conforme a la ley, semejante a los salarios en las demás empresas del sector.

*Tabla 18. Gestión del talento humano*

| <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>     | <b>D/F</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|---------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Calidad y cantidad del recurso humano | <b>F</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Salud ocupacional                     | <b>F</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Administración del personal           | <b>F</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.1.5 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO

Tabla 19. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

| EFI                                                                 | Peso     | Calif. | Peso Ponderado |
|---------------------------------------------------------------------|----------|--------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                                   |          |        |                |
| Dirección                                                           | 0,09     | 4      | 0,36           |
| Organización                                                        | 0,09     | 3      | 0,27           |
| Calidad y cantidad del recurso humano                               | 0,08     | 3      | 0,24           |
| Salud ocupacional                                                   | 0,06     | 3      | 0,18           |
| Administración del personal                                         | 0,06     | 4      | 0,24           |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                  |          |        |                |
| Planeación                                                          | 0,09     | 1      | 0,09           |
| Evaluación y control                                                | 0,09     | 1      | 0,09           |
| Ambiente de trabajo – clima organizacional                          | 0,07     | 1      | 0,07           |
| Satisfacción y bienestar de las personas en la organización         | 0,08     | 1      | 0,08           |
| Gestión y situación contable financiera                             | 0,07     | 1      | 0,07           |
| Gestión y situación comercial                                       | 0,08     | 1      | 0,08           |
| Gestión de los sistemas de información                              | 0,06     | 2      | 0,12           |
| Evaluación de la satisfacción del cliente – relación con el cliente | 0,08     | 2      | 0,16           |
| <b>TOTAL</b>                                                        | <b>1</b> |        | <b>2,05</b>    |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior Matriz EFI, la organización tuvo un puntaje total de **2.05** que indica que está por debajo del promedio (2.5) que significa que la organización tiene una posición interna débil. Los aspectos que se observa que debe mejorar son principalmente los relacionados con la gestión administrativa, partiendo del proceso de planeación, evaluación y control y los procesos de gestión en las diferentes áreas funcionales, incluyendo la administración del talento humano y la relación con los clientes, en general, a nivel interno la organización requiere formalizar sus principales procesos administrativos para organizar los subprocesos y mejorar la productividad del talento humano ya que al no tener documentados y formalizados muchos de los procesos, puede estar incurriendo en utilización deficiente de los diferentes recursos.

Los factores clave que se presentan como debilidades se consideran de vital importancia para la organización porque permiten direccionar los esfuerzos de las personas en todas las áreas, aunque existe fortaleza en la Dirección y Organización, la gestión no es completa si existen grandes deficiencias en la Planeación y en Evaluación y control.

La calificación obtenida también indica que es importante que la organización debe superar las debilidades para convertirlas en fuerzas o fortalezas que le permitan cumplir con los objetivos y metas propuestas.

## 6. ANÁLISIS DOFA

Las variables preseleccionadas para la elaboración del análisis DOFA, son aquellas presentadas en la Tabla 12. Matriz de variables clave y en la Tabla 19. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI, debido a que en ellas se muestran las variables que más afectan a la organización tanto a manera interna como externa.

A partir de estas variables, para el análisis DOFA que se presenta a continuación, se seleccionaron las que se consideraron más relevantes o como factores clave para formular las estrategias de la organización.

Tabla 20. Análisis DOFA

|  | Oportunidades                                                                                                                    | Amenazas                                                                                                                |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>O1:</b> Composición de la población (número de grupos familiares de la región)                                                | <b>A1:</b> Tasa de desempleo                                                                                            |
|  | <b>O2:</b> Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa                                      | <b>A2:</b> Análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa |
|  | <b>O3:</b> Política económica de gobierno actual relacionada con programas de desarrollo en construcción y vivienda              | <b>A3:</b> Calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de los procesos tecnológicos            |
|  | <b>O4:</b> Tendencias de desarrollo tecnológico relacionado con los procesos de la empresa                                       | <b>A4:</b> Alta competitividad en el mercado inmobiliario                                                               |
|  | <b>O5:</b> Comportamiento y tendencia de la compra y alquiler de vivienda en Colombia y principalmente en la región suroccidente | <b>A5:</b> Valores y patrones del comportamiento del empresariado que atiende la empresa                                |

|                                                  |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <b>O6:</b> Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente a los servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado          | <b>A6:</b> Tendencia del mercado hacia la utilización de medios virtuales y menor contratación de servicios inmobiliarios                                                       |
| <b>Fortalezas</b>                                | <b>Estrategias FO</b> (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)                                                                                                      | <b>Estrategias FA</b> (Usar las fortalezas para evitar las amenazas)                                                                                                            |
| <b>F1:</b> Dirección                             | <b>O1+F1+F5:</b> Orientar las estrategias de la organización desde el nivel directivo de acuerdo con las características y necesidades de la población (familias)                  | <b>A1+F1:</b> Aprovechar la buena administración del personal que existe para crear sentido de pertenencia en los colaboradores con la organización y mejorar la productividad. |
| <b>F2:</b> Organización                          | <b>O2+F2+F5:</b> Alinear los procesos internos y las actividades de cada una de las áreas organizacionales con las perspectivas de crecimiento del sector                          | <b>A2+F2:</b> Actualizar los procesos y procedimientos de la organización de acuerdo con los cambios políticos y de gobierno a nivel regional y nacional.                       |
| <b>F3:</b> Calidad y cantidad del recurso Humano | <b>O3+F3+F4:</b> Capacitar al personal de la organización en el uso de tecnologías de información y comunicación acordes con las actividades de la empresa                         | <b>A3+F3:</b> Capacitar al personal de la organización en el uso de tecnologías de información y comunicación acordes con las actividades de la empresa                         |
| <b>F4:</b> Administración del personal           | <b>O4+F4+F6:</b> Capacitar al personal de la organización para asesorar a los clientes en cuanto al acceso a programas de gobierno relacionados con las actividades de la empresa. | <b>A4+A5+F4+F6:</b> Diferenciarse de las demás organizaciones del sector a partir del servicio y del aprovechamiento del talento humano con que cuenta la organización.         |
| <b>F5:</b> Salud ocupacional                     |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |
| <b>F6:</b> Orientación al servicio               |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Debilidades</b>                               | <b>Estrategias DO</b> (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades)                                                                                                     | <b>Estrategias DA</b> (Reducir las debilidades y evitar las amenazas)                                                                                                           |
| <b>D1:</b> Planeación                            | <b>D1+O1:</b> Orientar los objetivos de la organización de acuerdo con las necesidades del mercado (preferencias y características de las familias)                                | <b>D1+D5+A1:</b> Proyectar las acciones de la organización a corto, mediano y largo plazo partiendo del potencial existente en el talento humano.                               |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D2:</b> Gestión y situación contable financiera | <b>D2+D5+O2:</b> Organizar y formalizar los procesos contables y financieros con el fin de ordenar el crecimiento y estabilidad de la organización.                                                                                              | <b>D2+A2+A5:</b> Organizar y formalizar los procesos contables y financieros con el fin de reducir los posibles problemas derivados de la situación política inestable a nivel nacional y regional. |
| <b>D3:</b> Gestión y situación comercial           | <b>D3+O3:</b> Enfocar la gestión comercial a las necesidades del mercado y los programas de gobierno favorables para la actividad comercial de la organización                                                                                   | <b>D3+A3+A5+D6:</b> Capacitar al personal de acuerdo con los requerimientos y objetivos organizacionales en el área comercial, principalmente en la relación con el cliente.                        |
| <b>D4:</b> Gestión de los sistemas de información  | <b>D4+O4+O5+F6:</b> Aprovechar la tendencia del sector en la apropiación de las Tic's para incorporar las tecnologías en los diferentes procesos de la organización principalmente los del área comercial es decir la relación con los clientes. | <b>D4+A4:</b> Fortalecer los procesos de la organización por medio de la utilización de los sistemas de información para mejorar la competitividad de la organización.                              |
| <b>D5:</b> Evaluación y control                    |                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>F6+D4+D6:</b> Establecer canales de comunicación constantes con el cliente para evaluar su satisfacción y obtener información sobre oportunidades de mejora.                                     |
| <b>D6:</b> Relación con el cliente                 |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     |

**Fuente:** Elaboración propia

## **7. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

A continuación se presenta el plan estratégico para la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR periodo 2016 – 2019, en cual se considera el direccionamiento estratégico, principios y valores, formulación de estrategias, el sistema de seguimiento y control y el plan de acción para la ejecución del plan estratégico.

### **7.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico de la organización (Misión y Visión), que se presenta enseguida, fue reformulado como resultado de un trabajo académico aplicado a la organización en el año 2011 y adaptado de acuerdo con las expectativas y necesidades de la organización a través de un estudio previo el cual fue revisado y tomado como fuente de información importante para la realización del presente trabajo, por lo anterior se considera que la Misión, Visión se deben adaptar a los resultados del presente estudio que ofrece una actualización para la organización y que estructura organizacional actual no requiere cambios porque se adapta a los hallazgos y expectativas de la empresa, sino que debe ser complementadas con los demás elementos de direccionamiento estratégico en la organización como lo son los objetivos organizacionales, los valores y principios y las estrategias.

Por tanto se considera que debe existir coherencia y afinidad entre la Misión, Visión y estructura con los demás elementos propuestos como resultado del presente estudio los cuales se presentan a continuación.

#### **7.1.1.1 MISIÓN PROPUESTA**

Prestar servicios inmobiliarios confiables, oportunos, eficaces y de alta calidad a nivel local y regional satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la eficiente utilización de factores humanos y tecnológicos en nuestros procesos, así como a través de las tecnologías de información y comunicación como herramienta importante para potencializar los esfuerzos de nuestros colaboradores.

#### **7.1.1.2 VISIÓN PROPUESTA**

En el año 2025, ser reconocidos como una de las mejores inmobiliarias de la región y el sur occidente colombiano por la calidad en el servicio y atención al cliente, contando con el mejor equipo humano comprometido con el crecimiento y desarrollo de la empresa en todos sus aspectos.

#### **7.1.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos organizacionales corresponden a la orientación general de la empresa en coherencia con la misión y visión así como con los análisis tanto interno como externo realizados anteriormente, los objetivos organizacionales propuestos son los siguientes:

- Brindar un servicio de excelente calidad y con el compromiso de talento humano altamente calificado en el sector inmobiliario.
- Responder de manera eficaz a las expectativas de los diferentes clientes de la organización.

- Mantener un ambiente de trabajo agradable y productivo a través del trabajo en equipo, el respeto y el compañerismo mutuo.
- Mejorar continuamente en los diferentes procesos y procedimientos en todos los niveles de la organización a través de la comunicación constante entre los colaboradores y los clientes.

#### **7.1.1.4 PRINCIPIOS Y VALORES**

A continuación se presentan los valores y principios organizacionales los cuales se establecen de acuerdo con el direccionamiento estratégico, las perspectivas de la alta gerencia y los aspectos clave para los clientes del sector inmobiliario.

**HONESTIDAD:** Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar obrará de manera íntegra tanto en sus relaciones internas como externas por medio de una conducta profesional que asegure el buen uso de los recursos y de la información. La rectitud y honradez serán motivo de distinción en todas las actuaciones de la empresa.

**RESPONSABILIDAD:** Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar entiende la responsabilidad como la implicación de la empresa con la sociedad, los clientes y el sector productivo, el compromiso con las variables del medio como la economía, el medio ambiente y la cultura en que se encuentra la empresa. La empresa colaborará con las políticas del estado y de la región orientada a mejorar la oferta de suelo y vivienda en nuestra área de influencia beneficiando a la comunidad y la sociedad en general.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Para la Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar es de vital importancia que cada uno de nuestros colaboradores sea un líder en pro de la organización y de nuestros clientes con el fin de maximizar los resultados en cada una de sus actividades.

**SERVICIO:** Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar velará por los intereses y expectativas de todos sus clientes y colaboradores garantizando su gestión a través del trato humano, respetuoso y afectivo hacia todas las personas y organizaciones con las cuales nos relacionamos.

**CALIDAD:** Inmobiliaria Sebastián de Belalcázar integrará los mejores recursos técnicos y humanos con el fin de garantizar el mayor cumplimiento en las expectativas de los clientes y sus intereses en cada uno de los servicios ofertados con el fin de establecer una relación de confianza con todos ellos.

#### **7.1.1.5 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con el análisis realizado se considera que la estructura organizacional de la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR es pertinente y acorde con la división del trabajo y distribución de funciones dentro de la organización, en la actualidad esta estructura se desempeña de manera eficiente y cumple con los objetivos funcionales para los cuales fue diseñada, por lo tanto se considera que no requiere cambios.

A través de la observación y entrevistas realizadas a personas de la organización se pudo corroborar que la estructura organizacional vigente desde el año 2011, la cual fue presentada anteriormente, se aplica en la actualidad de forma exitosa y permite el buen desempeño de las personas, la división del trabajo de manera equitativa de acuerdo con las funciones y procesos de selección implementados,

por lo que se considera que sería contraproducente para la organización y las personas vinculadas a la misma, el cambiar la estructura que hasta el momento ha cumplido con su funcionalidad.

#### **7.1.1.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

A continuación se presentan las estrategias genéricas y consolidadas que corresponden al resultado del análisis DOFA realizado anteriormente en el cual se puede observar la relación entre las estrategias establecido en el análisis DOFA (estrategias genéricas) y las estrategias resultantes para el plan estratégico 2016 – 2019 (estrategias consolidadas).

Tabla 21. Estrategias genéricas y consolidadas

| ESTRATEGIAS GENERICAS                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                   | ESTRATEGIAS CONSOLIDADAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)                                                                                            | Estrategias FA (Usar las fortalezas para evitar las amenazas)                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Orientar las estrategias de la organización desde el nivel directivo de acuerdo con las características y necesidades de la población (familias)                  | Aprovechar la buena administración del personal que existe para crear sentido de pertenencia en los colaboradores con la organización y mejorar la productividad. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las características y necesidades de la población de la región del suroccidente colombiano, así como las políticas del gobierno que influyen en el sector inmobiliario.</li> <li>2. Aumentar la productividad del talento humano a partir de la concientización de su importancia para la organización y la participación de las personas en los diferentes procesos de toma de decisiones.</li> <li>3. Establecer acciones desde cada una de las áreas funcionales basadas en la caracterización de la población y de los clientes.</li> </ol> |
| Alinear los procesos internos y las actividades de cada una de las áreas organizacionales con las perspectivas de crecimiento del sector                          | Actualizar los procesos y procedimientos de la organización de acuerdo con los cambios políticos y de gobierno a nivel regional y nacional.                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Capacitar al personal de la organización en el uso de tecnologías de información y comunicación acordes con las actividades de la empresa                         | Capacitar al personal de la organización en el uso de tecnologías de información y comunicación acordes con las actividades de la empresa                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Capacitar al personal de la organización para asesorar a los clientes en cuanto al acceso a programas de gobierno relacionados con las actividades de la empresa. | Diferenciarse de las demás organizaciones del sector a partir del servicio y del aprovechamiento del talento humano con que cuenta la organización.               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| <b>Estrategias DO</b> (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades)                                                                                                         | <b>Estrategias DA</b> (Reducir las debilidades y evitar las amenazas)                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientar los objetivos de la organización de acuerdo con las necesidades del mercado (preferencias y características de las familias)                                                  | Proyectar las acciones de la organización a corto, mediano y largo plazo partiendo del potencial existente en el talento humano.                                                   | 4. Formular programas de capacitación de personal que incluyan componentes de base tecnológica, utilización de TIC'S y de atención al cliente.                                                          |
| Organizar y formalizar los procesos contables y financieros con el fin de ordenar el crecimiento y estabilidad de la organización.                                                     | Organizar y formalizar los procesos contables y financieros con el fin de reducir los posibles problemas derivados de la situación política inestable a nivel nacional y regional. |                                                                                                                                                                                                         |
| Enfocar la gestión comercial a las necesidades del mercado y los programas de gobierno favorables para la actividad comercial de la organización                                       | Capacitar al personal de acuerdo con los requerimientos y objetivos organizacionales en el área comercial, principalmente en la relación con el cliente.                           |                                                                                                                                                                                                         |
| Aprovechar la tendencia del sector en la apropiación de las Tic's para incorporar las tecnologías en los diferentes procesos de la organización principalmente los del área comercial. | Fortalecer los procesos de la organización por medio de la utilización de los sistemas de información para mejorar la competitividad de la organización.                           |                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    | 5. Organizar y formalizar los procesos contables y financieros de toda la organización con el fin de optimizar los recursos, establecer indicadores y poder controlar el cumplimiento de los objetivos. |

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.1.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tabla 22. Sistema de seguimiento y control a la estrategia

| ESTRATEGIAS CONSOLIDADAS                                                                                                                                                                                   | INDICADORES                     |                                                                                   |              |                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                            | NOMBRE DEL INDICADOR            | FORMULA DEL INDICADOR                                                             | PERIODICIDAD | META                                                              |
| 1. Establecer las características y necesidades de la población de la región del suroccidente colombiano, así como las políticas del gobierno que influyen en el sector inmobiliario.                      | Caracterización de los clientes | Numero de características relevantes para los clientes de servicios inmobiliarios | Anual        | 1 documento anual (informe)                                       |
| 2. Aumentar la productividad del talento humano a partir de la concientización de su importancia para la organización y la participación de las personas en los diferentes procesos de toma de decisiones. | Productividad                   | Utilidad periodo1/utilidad periodo2 * 100                                         | Anual        | Aumentar la productividad en al menos 10% anual                   |
| 3. Establecer acciones desde cada una de las áreas funcionales basadas en la caracterización de la población y de los clientes.                                                                            | Gestión por área funcional      | Número de actividades de mejoramiento por unidad funcional                        | Anual        | 1 documento anual (informe) por área funcional                    |
| 4. Formular programas de capacitación de personal que incluyan componentes de base tecnológica, utilización de TIC'S y de atención al cliente.                                                             | Capacitación de personal        | Número de programas de capacitación de personal                                   | Anual        | Realizar al menos 3 programas de capacitación en diferentes áreas |
| 5. Organizar y formalizar los procesos contables y financieros de toda la organización con el fin de optimizar los recursos, establecer indicadores y poder controlar el cumplimiento de los objetivos.    | Organización                    | Numero de procesos formalizados y organizados                                     | Anual        | Formalizar al menos 2 procesos al año                             |

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.3 PLAN DE ACCIÓN

En este apartado se presenta el plan de acción para la ejecución del plan estratégico para la INMOBILIARIA SEBASTIÁN DE BELALCÁZAR el cual fue resultado de los hallazgos del presente trabajo y se elaboró de acuerdo con la disponibilidad de recursos de la organización, este plan de acción se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 23. Plan de acción

| PLAN DE ACCIÓN                                 |                                                      |                                                                                         |                           |             |             |   |   |             |   |   |             |   |   |             |    |    |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|---|---|-------------|----|----|
| POR QUÉ                                        | QUÉ                                                  | CÓMO                                                                                    | QUIÉN                     | CUANTO      | TRIMESTRE 1 |   |   | TRIMESTRE 2 |   |   | TRIMESTRE 3 |   |   | TRIMESTRE 4 |    |    |
| Factor                                         | Objetivo                                             | Actividades                                                                             | Responsable               | Presupuesto | 1           | 2 | 3 | 4           | 5 | 6 | 7           | 8 | 9 | 10          | 11 | 12 |
| Etapa 1- Socialización del plan estratégico    | Aprobación del plan estratégico y presentación       | Reuniones con la gerencia y jefes de áreas para dar a conocer el plan estratégico       | Gerencia y jefes de áreas | \$100.000   |             |   |   |             |   |   |             |   |   |             |    |    |
|                                                |                                                      | Reuniones de los jefes de áreas con los colaboradores de su unidad                      |                           |             |             |   |   |             |   |   |             |   |   |             |    |    |
| Etapa 2- Asignación de acciones y responsables | Asignar un responsable a cada una de las actividades | Reuniones con la gerencia y jefes de áreas para asignar responsables de las actividades | Todos                     | \$200.000   |             |   |   |             |   |   |             |   |   |             |    |    |

[illegible]

## 8. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se definió la necesidad de elaborar un plan estratégico para el periodo 2016 – 2019 como respuesta al problema de investigación, antecedentes de la organización y justificación del estudio, elementos que se encuentran sintetizados en los objetivos del trabajo. De igual forma se estableció un marco de referencia que contiene el marco empresarial, marco teórico y marco conceptual, así como el diseño metodológico el cual traza la ruta a seguir para la realización del trabajo así como los detalles sobre el método investigativo.

También se caracterizó la organización INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR a través de la documentación de la historia de la empresa, el objeto social, la descripción del talento humano, de su portafolio de servicios y el direccionamiento estratégico actual.

En la tercera parte del presente trabajo se realizó el análisis del entorno de la organización en el cual se estudió el entorno y el sector competitivo, en el análisis del entorno se estudiaron las variables que más impactan el sector inmobiliario de los entornos demográfico, económico, político, cultural, social y tecnológico y, en cuanto al sector competitivo se aplicó el modelo de M. Porter para analizar las fuerzas competitivas. A partir del análisis externo se encontró que la organización obtuvo una puntuación muy cercana a la puntuación mínima favorable por lo que debe mejorar en varios aspectos.

El Benchmarking permite establecer la posición de la organización frente a otras que son sobresalientes en el sector competitivo, mostrando los puntos o factores claves en que se debe mejorar, en este caso se comparó la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR con tres organizaciones sobresalientes en el sector y se pudo identificar los factores fuertes y débiles de la empresa respecto a las demás.

Seguido al análisis externo y el benchmarking, se realizó el análisis situacional interno de la organización, éste brinda una visión de los aspectos internos que se pueden clasificar como debilidades o fortalezas y por tanto identificar los aspectos a mejorar, los aspectos estudiados fueron los procesos administrativos, la cultura organizacional, la gestión de las funciones de la empresa y gestión del talento humano. En este caso la puntuación de la organización fue inferior a la menor calificación favorable por lo que se encontraron varios aspectos de mejora importantes.

El análisis DOFA de la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR permitió describir la situación actual de la organización y proponer nuevos horizontes medibles y cuantificables para la organización y las personas que se encuentran vinculadas a ella.

A partir de la identificación de los aspectos a mejorar en la organización, se evidencia la necesidad de trabajar en la gestión de diferentes aspectos administrativos que pueden ayudar a aumentar la productividad y mantener la estabilidad de la empresa de manera considerable.

La planeación estratégica se considera un punto de partida para que la organización implemente acciones de mejora establecidas a partir del análisis de diferentes aspectos que afectan a la empresa, es decir, se una forma sistemática para garantizar el menor grado de incertidumbre posible y el mayor éxito posible sobre el cumplimiento de las metas organizacionales propuestas.

Finalmente, se formuló el plan estratégico para la INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR ubicada en la ciudad de Cali para el periodo 2016 – 2019 a partir de la realización de los diferentes análisis y se realizó el diagnóstico de la organización como base para las estrategias, indicadores y plan de acción.

## **9. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la organización tomar las acciones necesarias para superar debilidades, disminuir el impacto de las amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades identificadas, las cuales están relacionadas principalmente con la formalización de procesos a nivel interno y con la alineación de la empresa al sector en cuanto utilización de tecnologías y competitividad, a nivel externo y se puede evidenciar en el análisis realizado en el presente trabajo.

En este sentido, se considera importante que la organización genere planes estratégicos específicos para cada una de sus áreas de acuerdo con los objetivos generales de la misma, con lo cual se deberá alinear los esfuerzos individuales con los objetivos, misión y visión de la empresa para obtener resultados de forma más eficiente.

Una de las grandes fortalezas para la organización es contar con excelente talento humano además de tener plenamente formalizados varios de los procesos de esta área, lo cual sirve como punto de partida para la generación y ejecución de las demás estrategias, ya que es una gran fortaleza que permite potencializar los demás recursos de la organización, tal como se presentó en el plan estratégico propuesto en este documento.

Se recomienda que la organización utilice las herramientas presentadas como resultado del presente trabajo como lo son los indicadores de cumplimiento de la estrategia los cuales permitirán que la toma de decisiones se realice de manera más racional, basada en datos específicos y que se puedan trazar nuevos objetivos alcanzables y medibles.

Adicionalmente se recomienda que la organización actualice constantemente la información que pueda serle útil para ajustar y adaptar las estrategias tanto a nivel interno como externo con el fin de mantener la productividad y alcanzar las metas propuestas, en este sentido es importante que la organización reconozca la importancia de la formalización y documentación de los diferentes procesos y macroprocesos administrativos que actualmente realiza.

## BIBLIOGRAFÍA

ACERBO Esteban, (2006). *Universidad de Buenos Aires Facultad de ciencias sociales*. Recuperado el 6 de octubre de 2011, de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/ega%20metodologicamente.pdf>

ESCANDON William y RAMIREZ Alejandro. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y LAS PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA INMOBILIARIA SEBASTIAN DE BELALCAZAR. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad del Valle. 2011

BETANCOURT Benjamín. ANALISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD. Editorial Poemia. Cali. 2005

BETANCOURT G. Benjamín. Benchmarking competitivo, un enfoque práctico. Primera ed. Tuluá, Colombia. 2013

BLANCO Andrés y otros. SE BUSCA VIVIENDA EN ALQUILER. Banco Interamericano de desarrollo. 2014. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/13900es.pdf>

BLANK, L. B. (2002). *La Administración de Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

D'ELIA Gustavo Eduardo. Como hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa. Ed. Alsina.

GOODTEIN Leonard D. PH.D., T. M. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

LONJA COLOMBIANA DE PROPIEDAD RAIZ. Recuperado de: <http://www.lonjacolombiana.com/normatividad.htm>

LOPEZ Trujillo Jorge Marcelo y CORREA Ospina Jorge Iván. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Ed. Universidad de Caldas. 2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC 1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2012. 33 p. NTC 5613.

MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 ed. Colombia McGraw-Hill Interamericana, 2001.

PÉREZ Castaño, M. (1990). Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.

VIDAL Arizabaleta Elizabeth. Diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004

### **Otras fuentes de Información Electrónicas**

Estadísticas de la población Colombiana [En línea]. <[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)> [consultado en abril de 2015]

Datos económicos de Colombia. [En línea]. <[www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)> [consultado en junio de 2015]

Datos económicos del sector inmobiliario en Colombia. [En línea]. <[www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)> [consultado en junio de 2015]

Información sobre la organización Bienco. [En línea]. < <http://www.bienco.com.co/>> [consultado en julio de 2015]

Información sobre la organización A y C Inmobiliario. [En línea]. <http://aycinmobiliarios.com/nosotros.html>> [consultado en julio de 2015]