



Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz

Daniel Alejandro Cuecha González

María Cristina Hernández Caballero

David Alfonso Rodríguez Vásquez

Universidad EAN
Administración de negocios
Maestría en administración de negocios

Bogotá, Colombia
2022

Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz

Daniel Alejandro Cuecha González
María Cristina Hernández Caballero
David Alfonso Rodríguez Vásquez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en administración de negocios

Director (a):
Sandra Marcela Delgado Ortiz

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia
2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 22 – septiembre – 2022

DEDICATORIA

A mi esposo por inscribirme en la maestría, por animarme a asumir nuevos retos y sobre todo por creer tanto en mí. A mi hijo por soportar mis ausencias y el tiempo que no hemos podido compartir, y a pesar de eso llenarme la vida de amor y alegría. A mis compañeros Dani y Deivid por acompañarme en este reto y apoyarme de forma incondicional.

María Cristina

A mi esposa, mis hijas y mi familia, gracias por todo el apoyo incondicional durante este proyecto de crecimiento personal y profesional. Gracias Cris y Deivid por tan maravilloso trabajo en equipo.

Daniel Cuecha

A mi familia, quienes apoyaron este proceso y comprendieron el tiempo que dejamos de compartir, a mis hermanas, porque este logro quiero que siempre sea referente para que nunca dejen de progresar. A Paxzu, por ser una de las fuentes más grandes de inspiración por la cual emprendí este reto y finalmente a mis colegas de este proyecto (Cris y Dani), un placer recorrer este camino, aprendí mucho gracias a ustedes.

David Rodríguez

Agradecimientos

Gracias a los directivos de Colombiana de Finca Raíz por su generosidad a la hora de facilitarnos el acceso a toda la información relacionada con la estructura organizativa, las estrategias de ventas y marketing, las relaciones de egresos e ingresos, así como por la confianza en el uso que daríamos a esta. Esperamos que el plan estratégico que diseñamos potencie el gran recurso humano y el posicionamiento ya adquirido por la inmobiliaria.

Gracias a la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN) por disponer para nosotros el programa, los docentes, la infraestructura y los recursos de calidad que estuvieron a nuestra disposición para nuestra formación e investigación. En especial, gracias a nuestra directora Marcela Delgado por su orientación y gran acompañamiento en el proceso de diseño de nuestro anteproyecto y en la escritura de este manuscrito.

Resumen

Colombiana de Finca Raíz (CFR) es una empresa con más de 40 años de historia dentro del sector inmobiliario, el cual ha sufrido evoluciones significativas en los últimos tiempos. A pesar de que CFR tiene unas características idóneas su tradicionalidad la estancó a nivel operativo y comercial, de manera que perdió atractivo para una buena parte de su población objetivo y competitividad frente a otras inmobiliarias. Por lo anterior se definió como objetivo principal de este trabajo elaborar un modelo de planeación estratégica para CFR, en el cual se formulen estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos de la inmobiliaria y alinearlos con los retos del sector.

Para el desarrollo de este trabajo se implementaron los instrumentos de PENTEX, PESTEL y DOFA. PENTEX (Pentágono de la Excelencia) se aplicó para evaluar los componentes de: gerencia estratégica, gestión de mercadeo, gestión de operaciones, cultura organizacional, gestión financiera y gestión de la innovación y del conocimiento. El estado de estos componentes de desarrollo organizacional fue diagnosticado a través de encuestas que fueron aplicadas al personal de CFR. Las respuestas de los encuestados proporcionaron información sobre cómo se encuentra la inmobiliaria al interior y así identificar los factores que repercuten en el estancamiento de resultados y cuáles cuentan con solidez para afianzar estrategias de crecimiento. A su vez, se utilizó el modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para reunir información acerca del entorno externo, cuyos aspectos afectan directa e indirectamente el crecimiento y los resultados de CFR.

Con base en toda la información recolectada con los instrumentos de PENTEX y de PESTEL se elaboró una matriz DOFA. Asimismo, de los cruces de las diferentes dimensiones de esta matriz se realizó un análisis con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, con base en la cual se ponderaron trece estrategias iniciales, que se agruparon en siete estrategias finales por tener un mayor impacto para el modelo de planeación estratégica para la inmobiliaria. Este fue el insumo para definir el plan de intervención. Por último, es relevante mencionar que con la metodología 5W2H se estableció la ruta de dicha intervención, con las actividades, el propósito, los responsables, así como los recursos humanos y económicos requeridos, y con los tiempos establecidos para su ejecución y su respectiva proyección de resultados.

De esta manera se entrega un programa de implementación integral para tratar los diferentes pilares que CFR debe desarrollar para lograr un crecimiento sostenible y un posicionamiento en el sector.

Palabras clave. Planeación estratégica, transformación digital, recurso humano, estrategia.

Abstract

Colombiana de Finca Raiz (CFR) is a company with over 40 years of history within the real estate sector, which has experienced significant evolutions in recent times. Even though CFR has suitable characteristics, its traditional nature has caused a stagnation at an operational and commercial level, losing a good part of its attractiveness for a significant portion of its target population along with competitiveness in relation to other real estate companies. For this reason, the main objective of this work has been to develop a strategic planning model for CFR, in which strategies are formulated to achieve the strategic objectives of the real estate company and that are aligned with the current challenges of the sector.

For the development of this work, there were implemented the PENTEX, PESTEL and SWOT instruments. PENTEX (Pentagon of Excellence) was applied to evaluate the following components: strategic management, marketing management, operations management, organizational culture, financial management, and innovation and knowledge management. The status of these organizational development components was diagnosed through surveys that were completed by CFR personnel. The answers of the Respondents provided information on how the real estate company is doing internally, and thus being able to identify the factors that have an impact on the stagnation of results, and which have the strength to consolidate their growth strategies. At the same time, the PESTEL model (Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal) was used to gather information about the external environment, whose aspects directly and indirectly affect CFR's growth and results.

Based on all the information collected with the PENTEX and PESTEL instruments, a SWOT matrix was developed. Likewise, from the consideration of the cross-references between the different dimensions of this matrix an analysis of the Quantitative Strategic Planning Matrix was carried out, based on which of the thirteen initial strategies were weighted. Following this analysis, they were grouped into seven final strategies due to the greater impact they might have on the strategic planning model for the real estate company. This was the input to define the intervention plan. Finally, it is important to mention that 5W2H methodology was used to establish the intervention route, with the activities, the purpose, responsible, along with the human and economic resources required, and the times established for its execution and its respective projection of results. In this way, a comprehensive implementation program is delivered to address the different pillars that CFR must develop to achieve sustainable growth and a more competitive positioning in the sector.

Keywords: Strategic planning, Digital transformation, human resources, strategy.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Antecedentes del Problema	14
Pregunta de investigación	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo general	16
2.2 Objetivos específicos	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 Definición de la planeación estratégica	19
4.2 Modelos de planeación estratégica	22
4.3 Fundamentos estratégicos	24
4.3.1 Misión o propósito de la organización	24
4.3.2 Diagnóstico Situacional	25
4.4 Formulación de estrategias	31
4.4.1 Objetivos a largo plazo	31
4.4.2 Estrategias	32
4.4.3 Formulación de planes	34
4.4.5 Matriz del Boston Consulting Group – BCG	35
4.4.6 Matriz de la estrategia principal	36
4.4.7 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	38
4.5 Herramientas de Inteligencia de negocios	39
4.6 Implementación de estrategia	40
4.7 Evaluación de la estrategia	41
4.7.1 Pruebas de ajuste, ventaja competitiva y desempeño	41
4.7.2 Modelo Balanced Score Card	42
4.8 Reflexión Final	44
5 MARCO INSTITUCIONAL	45
5.1 Presentación de la empresa	45
5.2. Referentes estratégicos	47
5.3 Estructura organizacional	47
5.4 Productos o servicios ofertados	48
5.5 Análisis del sector	48
5.5.1Tendencias de comportamiento del sector inmobiliario	48

5.5.2 Crecimiento económico	50
5.5.3 Desarrollo tecnológico	50
6. DISEÑO METODOLÓGICO	52
6.1 Tipo de investigación	52
6.2 Análisis externo	52
6.3 Análisis interno	52
6.4 Población y ficha técnica	53
6.4.1 Población	53
6.4.2 Ficha técnica	54
6.5 Identificación de variables	54
6.6 Instrumento de medición	55
6.7 Aplicación del instrumento, procesamiento y análisis de datos	56
6.7.1 Informe Integral – Componentes organizacionales	56
6.7.2 Estrategia y estructura organizacional	57
6.7.3 Mercadeo y Comercialización	57
6.7.4 Talento Humano – Cultura Organizacional	58
6.7.5 Finanzas	59
6.7.6 Innovación y Conocimiento	60
6.7.7 Operaciones	61
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	63
7.1 Factor económico	63
7.2 Factor político - Legal	66
7.3 Factor ecológico	68
7.4 Factor tecnológico	70
7.5 Factor social	71
7.6 Análisis de impacto factores PESTEL	73
7.7 Análisis de la elaboración de la DOFA	74
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	78
8.1 Análisis DOFA cruzado	78
8.2 Análisis de la Matriz MCPE	81
8.3 Análisis del Mapa de procesos	86
8.4 Plan De Comunicación De Las Estrategias	87
8.4.1 Estrategia: Tablero De Indicadores De Gestión De Procesos Priorizados	88
8.4.2 Estrategia: Gestión Operativa E Inteligencia De Negocios	90

8.4.3 Estrategia: Implementación De Marketing Estratégico	94
8.4.4 Estrategia: Planes De Educación Y Carrera	97
8.4.5 Estrategia: Alianzas Estratégicas Con Proptech	99
8.4.6 Estrategia: Alianza Estratégicas Con El Sector De La Construcción	102
8.4.7 Estrategia: Expansión Geográfica	105
8.5 Análisis Financiero	109
8.6 Escenarios financieros analizados	110
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS	122

TABLA DE ABREVIATURAS

BCG:	Boston Consulting Group
BI:	Business Intelligence
BSC:	Balanced Score Card
CFR:	Colombiana de Finca Raíz
CONPES:	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CRM:	Customer Relationship Management
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DOFA:	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas
EFE:	Evaluación De Factores Externos
EFI:	Evaluación De Factores Internos
KPI:	Key Performance Indicator
MCPE:	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica
MMGO:	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones
MPC:	Matriz de Perfil Competitivo
OLP:	Objetivos a Largo Plazo
PENTEX:	Pentágono de la Excelencia
PESTEL:	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal
PHVA:	Planear, Hacer, Verificar, Actuar
PYME:	Pequeña Y Mediana Empresa
ROI:	Return On Investment
SEM:	Search Engine Marketing
SEO:	Search Engine Optimization
SHKG:	Sergio H. Kauffman González
TIR:	Tasa Interna de Retorno
VIS:	Vivienda de Interés Social
VPN:	Valor Presente Neto
WACC:	Weighted Average Cost of Capital

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de planeación estratégica.....	24
Figura 2. Diamante de Porter.....	30
Figura 3. Características de los objetivos a largo plazo.	31
Figura 4. Tipos de Estrategias.....	32
Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	34
Figura 6. Matriz Boston Consulting Group.....	35
Figura 7. Matriz de la estrategia principal.....	37
Figura 8. Diagrama Balance Score Card.....	43
Figura 9. Ingresos anuales – Colombiana de Finca Raíz.....	46
Figura 10. Misión, visión y objetivos estratégicos.....	47
Figura 11. Estructura organizacional Colombiana de Finca Raíz.....	48
Figura 12. Unidades de vivienda VIS y NO VIS vendidas en Colombia.....	50
Figura 13. Informe Integral - Componentes Organizacionales.....	56
Figura 14. Estrategia y Estructura Organizacional.....	57
Figura 15. Mercadeo y Comercialización.....	58
Figura 16. Talento Humano y Cultura Organizacional.....	59
Figura 17. Finanzas.....	60
Figura 18. Innovación y Conocimiento.....	60
Figura 19. Operaciones.....	61
Figura 20. PIB Colombia vs Sector Inmobiliario.....	64
Figura 21. Gráfica Tasas de Interés e Inflación en Colombia.....	65
Figura 22. Comparativa de unidades de vivienda vendidas 2020-2021.....	68
Figura 23. Impacto de factores externos para la organización.....	73
Figura 24. Estrategias finales del modelo de planeación estratégica.....	85
Figura 25. Mapa de procesos Inmobiliaria CFR.....	86
Figura 26. Flujo de efectivo escenario conservador.....	112
Figura 27. Flujo de efectivo escenario más probable.....	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la Planeación estratégica.....	20
Tabla 2. Análisis PESTEL	26
Tabla 3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	38
Tabla 4. Ficha Técnica de investigación.....	54
Tabla 5. Importancia del factor estratégico clave	81
Tabla 6. Escala de Calificación	82
Tabla 7. Calificación ponderada de las estrategias	82
Tabla 8. Consolidación de estrategias finales	84
Tabla 9. Plan de comunicación	87
Tabla 10. Actividades de despliegue de estrategia: Tablero de indicadores priorizados	89
Tabla 11. Actividades de despliegue de estrategia: Gestión Operativa e Inteligencia de negocios.....	91
Tabla 12. Actividades de despliegue de estrategia: Marketing estratégico	94
Tabla 13. Actividades de despliegue de estrategia: Planes de educación y carrera.....	98
Tabla 14. Actividades de despliegue de alianzas estratégicas con Proptech	100
Tabla 15. Actividades de despliegue de estrategia: Alianzas con sector construcción.....	103
Tabla 16. Actividades de despliegue de estrategia: Expansión geográfica	106
Tabla 17. Análisis de costos de las estrategias finales	110
Tabla 18. Análisis de costos e ingresos del proyecto – Escenario Conservador	111
Tabla 19. Resultados financieros evaluados – Escenario conservador.....	114
Tabla 20. Análisis de costos e ingresos del proyecto – Escenario más probable	116
Tabla 21. Resultados financieros evaluados – Escenario más probable.....	118

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del Problema

Colombiana de Finca Raíz, es una empresa fundada en 1977, dedicada a prestar servicios de asesoría inmobiliaria en arriendo, venta, compra y comercialización de bienes raíces en Bogotá y sus alrededores. Su estructura organizacional está constituida por las áreas administrativa, financiera, comercial y de ventas. En la actualidad la empresa cuenta con 130 inmuebles en gestión de administración de arriendo, y con un inventario de 95 inmuebles para venta o arriendo, siendo aún una participación muy baja en el mercado, ya que actualmente portales como Finca Raíz reportan alrededor de 58,000 inmuebles en venta y 24,000 inmuebles en arriendo (Colombiana de Finca Raíz, 2021).

Realizando una revisión de las cifras del sector inmobiliario en Colombia, se evidencia de acuerdo con el Boletín del primer trimestre de 2021 el sector representa el 9,88% del PIB, con un crecimiento del 1,7% respecto al mismo período del año 2020 (DANE, 2021). Se destaca además, con cifras del boletín del DANE (2021) que el sector inmobiliario presentó un crecimiento constante durante el 2020 a pesar de la coyuntura por la pandemia, lo que demuestra la solidez del sector, representando una oportunidad para las empresas inmobiliarias del país y por la cual se genera gran interés de desarrollo de este trabajo aplicado a Colombiana de Finca Raíz, por la gran posibilidad de aplicar mejoras e implementación de procedimientos y recursos que la lleven a expandir su cuota de mercado, transformarse digitalmente y aprovechar la experiencia ya adquirida para construir estrategias operativas y comerciales.

A nivel tecnológico en el sector inmobiliario se han establecido portales tecnológicos, así como empresas inmobiliarias con plataformas tecnológicas que dinamizan el mercado inmobiliario, haciendo que la oferta del sector se transforme representando una amenaza para inmobiliarias tradicionales (EMIS, 2020).

Dadas las anteriores oportunidades y amenazas del sector, se encuentra que la compañía cuenta como mayor fortaleza los 40 años de experiencia y su actual reputación de marca, la cual está respaldada por clientes antiguos que confían la gestión de sus inmuebles desde varios años atrás, como mecanismo para afrontar los factores del macroentorno.

De la misma forma, se evidencian como sus mayores debilidades, que la compañía tiene baja participación en el mercado en Bogotá, acompañado de un reducida innovación y escaso uso de la tecnología dada la tradición de los procesos. Así mismo se identifica una débil planeación estratégica, y una estrategia de marketing en una fase muy temprana de desarrollo. Aunque existe

una rentabilidad que permite la viabilidad del negocio, esta tiene oportunidad de crecimiento con la estructuración adecuada que permita adquirir cada vez más clientes (Colombiana de Finca Raíz, 2021).

La inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz a pesar de su amplia trayectoria, cuenta con una participación del 0.36% (Colombiana de Finca Raíz, 2021), la cual es muy baja respecto al mercado en la ciudad de Bogotá, lo que ocasiona un bajo desempeño financiero, limitada capacidad de innovación tecnológica y escaso reconocimiento en el sector que pone en riesgo la continuidad y el crecimiento de la empresa, impactando a su vez, negativamente en el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede la inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz mejorar su desempeño empresarial por medio de la formulación de su modelo de direccionamiento estratégico?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz que le permita mejorar su desempeño empresarial.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las fuentes teóricas que permitan establecer las variables de análisis del modelo de direccionamiento estratégico para la empresa.
2. Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno que permita evidenciar estrategias de direccionamiento de la organización.
3. Estructurar el modelo de direccionamiento estratégico que lleve al cumplimiento de los objetivos estratégicos
4. Proponer un plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico para la empresa.

3 JUSTIFICACIÓN

Gracias al comportamiento del sector inmobiliario de los últimos años en donde mes a mes ha reflejado un crecimiento incluso en período de pandemia (DANE, 2021), el presente trabajo propone construir un modelo de planeación estratégica para Colombiana de Finca Raíz, cuya cuota de mercado es reducida a pesar de contar con gran experiencia, en donde es importante generar acciones de mejora y de adaptabilidad a un sector que siendo tradicional, ha evolucionado con el paso del tiempo y avances tecnológicos.

El modelo de planeación estratégica diseñado para la empresa le aportará una definición clara de los objetivos corporativos, así como una serie de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades actuales del mercado, mitigando los riesgos latentes de la compañía. Todo esto le permitirá tener herramientas de gestión para toma de decisiones, que lo conduzcan a cumplir con su misión y visión a largo plazo, mejorar su desempeño empresarial, asegurar su permanencia en el mercado y por consiguiente una mayor participación en el mismo.

Este trabajo involucra una investigación del sector inmobiliario en el cual se analiza cuál es el panorama de la sociedad moderna, sus hábitos y necesidades contemporáneas, la cual es de gran valor para la constitución de las estrategias que se levanten apoyados en los instrumentos más idóneos. El alcance que se pretende es modelar a CFR pensando en adaptarse a las necesidades sociales actuales, involucrando los instrumentos que hoy día consume la población, y llevándola a responder a los cuestionamientos y problemáticas reales de hoy día.

A través de la aplicación de instrumentos, los cuales son aplicados de acuerdo con la fundamentación teórica, se espera que, con el objetivo de enriquecer el valor y la forma de consolidar las estrategias, se generen variaciones que nos sea pertinentes ajustar para tal fin.

Por medio del diseño del modelo de planeación estratégica, se establecerán estrategias relacionadas con mercadeo, ventas, innovación tecnológica, optimización de procesos y satisfacción del cliente que impacten positivamente su competitividad en el sector, afiancen su reconocimiento de marca y rentabilidad financiera, mejorando la participación actual en el mercado bogotano del 0.36% (Colombiana de Finca Raíz, 2021) y Sabana Norte de Bogotá, así como su expansión a otras regiones del país, tales como la Costa Atlántica (Colombiana de Finca Raíz, 2021).

En la actualidad la empresa no cuenta con una planeación estratégica definida y desplegada en todos sus niveles, en la cual se identifiquen tácticas claras para la obtención de los objetivos misionales. Por lo anterior el diseño de este modelo le brindará a la compañía una hoja de ruta clara

para el cumplimiento de su misión y visión, modernización y optimización de sus procesos y reestructuración hacia un modelo más ágil que afiance el desempeño de los equipos de trabajo, así como la adaptación a los cambios generados por el entorno externo y que permita medir de manera óptima los resultados obtenidos.

Al final del desarrollo de este modelo de planeación estratégica se espera que la inmobiliaria aplique cada una de las recomendaciones, de acuerdo con las estrategias propuestas y logre resolver sus limitantes actuales, de cara a aumentar cuota de mercado, evolucionar sus procesos internos y generar bienestar a cada uno de sus interesados.

4. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica, eje central de este trabajo dirigido ha sido estructurado a través de diferentes fases, incluyendo un referente teórico de los algunos modelos de planeación, haciendo énfasis en las etapas de un modelo específico el cual parte de los fundamentos estratégicos de la organización en la cual se incluyen el propósito fundamental de la empresa y su visión. Seguido se expondrá el diagnóstico situacional de capacidades y entorno, por medio del uso de diferentes herramientas, que a su vez llevarán a la formulación de planes o estrategias las cuales deberán ser implementadas y evaluadas por medio de la aplicación del uso de mediciones e indicadores para definir su impacto y utilidad en el ámbito empresarial. Teniendo en cuenta lo anterior es importante conocer los siguientes conceptos básicos.

Cuando se habla de un plan, se refiere a una consecuencia de una idea que tiene por objetivo lograr optimizar una organización. En este se plasma la idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, reglas y políticas a seguir, así como los elementos, metodologías y acciones que se implementarán a través de una planeación para el alcance de los fines propuestos, la cual refiere a la acción de construir o diseñar un plan, dentro del que se definirán los objetivos y las tareas que se realizarán para cumplirlos. En términos de Forest la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que constantemente busca aumentar la probabilidad de alcanzar los resultados deseados, en la cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros y evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco (David, 2017).

Por último, una planeación no puede darse a buen término si no existe una Estrategia, la cual está definida como todos los medios por los que los objetivos de largo plazo se alcanzarán. Las estrategias de negocio pueden incluir expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de producto, penetración de mercado, reducción, desinversión, liquidación y empresas conjuntas. Finalmente, la estrategia “Es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (Porter, 2015)

4.1 Definición de la planeación estratégica

Antes de cualquier ejecución a través de la planeación estratégica, es importante como lo hemos confirmado anteriormente, que las partes interesadas, en este caso la empresa conozca claramente cuál es el objetivo, su dinámica y si están cada uno de los miembros alineados a los

objetivos planteados. De forma contraria los esfuerzos conducirán al fracaso de cualquier estrategia. Entonces, a partir de lo anterior es importante definir qué es la planeación estratégica y cuáles son sus finalidades:

La Planeación Estratégica es el proceso de formular un plan de juego organizacional; en un escenario corporativo. El término viene desde la década de 1950, pero tomó mayor relevancia entre mediados de los años 60's y 70's, sin embargo, para entonces la mayoría de las organizaciones en Estados Unidos pensó que era la solución de todas las dolencias que pudieran tener, y fue en la década de los 80's que este término comenzó a perder credibilidad, debido a que muchas empresas no obtuvieron resultados con los diversos modelos que se habían diseñado para la época. Fue solo hasta la década de los años 90 que tuvo un nuevo respiro y fue tal su aporte a las organizaciones que comenzó a ser parte fundamental de su estructura.

Las etapas de planeación Estratégica se pueden apreciar en la tabla 1:

Tabla 1. Etapas de la Planeación estratégica

Etapas de la planeación estratégica		
Formulación	Implementación	Evaluación
<p>Desarrollar una visión y una visión, identificar las oportunidades y las amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivo a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias, se encuentran decidir en cuáles nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, como asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.</p>	<p>Desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados con el desempeño organizacional, analizar el impacto que tiene la organización en el medio ambiente.</p>	<p>Consiste en tres actividades fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Revisar los factores externos e internos que son la base para formular las estrategias actuales. 2) medir el desempeño. 3) Aplicar acciones correctivas. <p>La evaluación de estrategias siempre es necesario porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.</p>

Nota. elaboración propia a partir de (David, 2017)

Por su parte para otros autores la planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es

generalmente una planeación global y a largo plazo. Para Chiavenato la Planeación estratégica se elabora en 4 fases: Formulación de los objetivos organizacionales, Análisis interno de la empresa, Análisis externo del ambiente y Formulación de alternativas estratégicas (Chiavenato, 1995).

Otras de las definiciones de las tareas fundamentales de la administración estratégica son las siguientes (Thompson, 2018):

- a. Desarrollar un concepto del negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización.
- b. Dar a la organización un sentido de propósito.
- c. Proveer al negocio de una dirección a largo plazo.
- d. Ayudar a la organización a establecer una misión.
- e. Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.
- f. Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- g. Implementar y ejecutar eficiente y efectivamente las estrategias escogidas.
- h. Evaluar el desempeño, revisar la situación, y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades.

4.1.1 Beneficios de la planeación estratégica en las organizaciones

Los siguientes son algunos beneficios de la planeación estratégica según (Gupta & Agrawal, 2020):

- Define la visión, la misión y los objetivos futuros de la organización.
- Identifica las estrategias adecuadas para lograr los objetivos.
- Mejora la conciencia de los entornos externos e internos e identifica claramente la ventaja competitiva.
- Aumenta el compromiso de los gerentes para lograr los objetivos de la organización.
- Mejora la coordinación de las actividades y una asignación más eficiente de los recursos de la organización.
- Mejor comunicación entre gerentes de los diferentes niveles y áreas funcionales.
- Reduce la resistencia al cambio informando a los empleados de los cambios y las consecuencias de los mismos.

- Fortalece el desempeño de la empresa.
- En promedio, las organizaciones que utilizan la gestión estratégica tienen más éxito que las organizaciones que no lo hacen.
- La planificación estratégica permite que la organización sea más proactiva que reactiva.

4.2 Modelos de planeación estratégica

Se han descrito diversos modelos de planeación estratégica. El modelo William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la administración, que suele parecer simple, en donde se inicia con el diagnóstico relativo a un problema determinado, buscando encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente se realizará un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, para determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherente a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado (Wheelen, 2007).

Por su parte el modelo de Tom Lambert de planeación estratégica plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica: establecer la visión, definir la situación actual, acordar la misión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas y elaborar el Plan Táctico. El concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud (Cano, 2008).

De otro lado el modelo de Sergio Kauffman González (SHKG) es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Este modelo divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. Partiendo del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo, seguido de los fundamentos de la planeación (visión, misión, objetivos estratégicos, etc.), seguido de la determinación de las líneas estratégicas, Identificación de planes y programa, y por ultima la ejecución, seguimiento y evaluación de planes y programas (Cano, 2008).

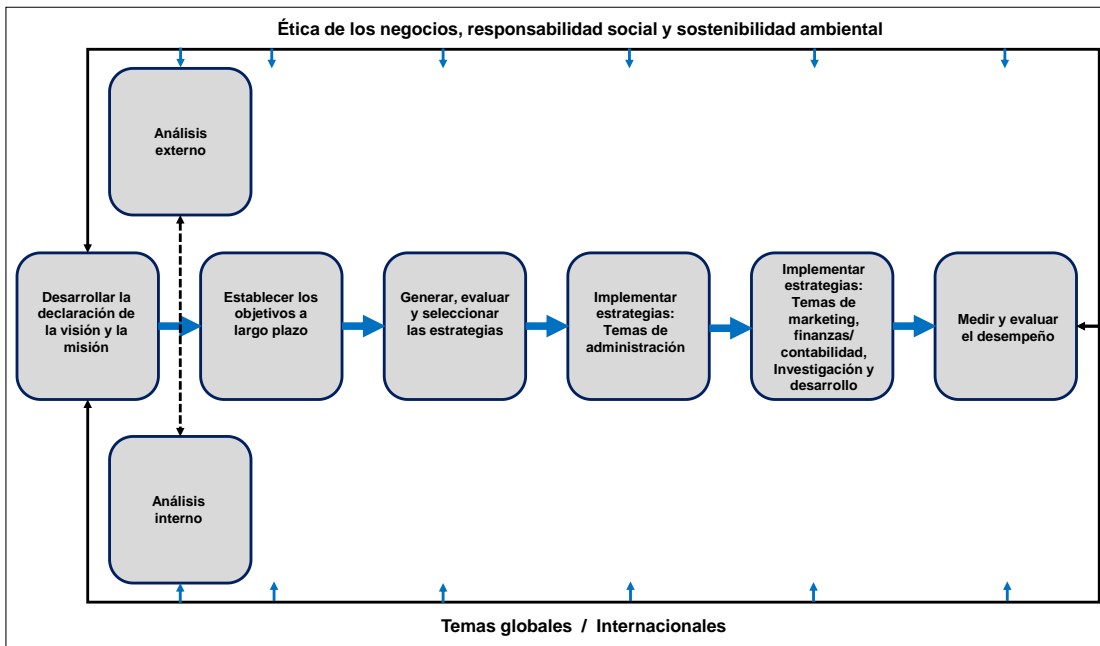
Otro modelo que en los últimos años ha tomado relevancia es el de Hoshin Kanri, el cual se ha traducido de diversas formas como “Administración por Políticas”, “Planeación Hoshin”, “Despliegue de políticas”, o “despliegue de medios para alcanzar los objetivos”. Este fue difundido a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 pasó a ser uno de los principales

componentes de la Administración Total de la Calidad. En este se define un sistema de planeación estratégica basado en la relación de las necesidades contra las expectativas de los grupos de interés, haciendo que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, consiguiendo el alineamiento de la organización. Utilizando como herramienta el principio de Pareto, la organización puede determinar los objetivos, la dirección focaliza los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo que no aporta valor. Adicionalmente propone el método “Kanri” para alcanzar los objetivos de manera eficiente, mediante la elaboración de estrategias para resolver problemas y planes de acción (PLAN), implementando estos planes constantemente (DO), y confirmando si los resultados son como los planeados haciendo una evaluación (CHECK). Si los resultados esperados no se alcanzaron, se establecen las medidas para no volver a su recurrencia. Si se alcanzan los resultados esperados, se procede a la estandarización de los mismos (ACTION) (Tennant, 2001).

Finalmente, el modelo para la planeación estratégica propuesto para este proyecto incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso. Para realizar dicho modelo el autor invita a responder tres preguntas: ¿En dónde estamos en este momento?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos ahí? El modelo se compone por 6 niveles de avance, en donde dos acciones se desarrollan de forma transversal: el análisis del entorno externo y el análisis del entorno interno. Al final de la metodología, en la evaluación y medición del desempeño se produce un ciclo donde las oportunidades de mejora y ajuste se convierten en insumo para iniciar una nueva iteración de la metodología, lo cual favorece a la mejora constante (David, 2017), como se evidencia en la figura 1.

Es importante añadir los referentes transversales que acompañan el mapa conceptual del modelo de planeación estratégica, teniendo en cuenta que hoy en día, las organizaciones deben incluir dentro de sus principales pilares de crecimiento aspectos relacionados a la sostenibilidad como lo son responsabilidad social y responsabilidad con el medio ambiente. Asimismo, la ética de los negocios es un concepto que toma valor para las organizaciones mediante la alineación de sus valores corporativos con la misión y cultura organizacional que establezcan sus líderes. Por otro lado, la organización debe dentro de su modelo y análisis del entorno, tener en cuenta comportamientos y tendencias a nivel global e internacionalización, siempre con el objetivo de reaccionar proactivamente y tomar las mejores decisiones y así cumplir con sus objetivos estratégicos.

Figura 1. Modelo de planeación estratégica



Nota. elaboración propia a partir de David, 2017

4.3 Fundamentos estratégicos

4.3.1 Misión o propósito de la organización

La misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (David, 2017). Con esta se logran describir los valores y las prioridades de la organización, qué quieren ser y a quiénes quieren servir. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras organizacionales. Por otro lado, la visión es lo que buscan alcanzar a largo plazo, partiendo de esta se construye las bases de la misión o propósito organizacional, y es importante ir transformándola desde lo general hasta lo más específico, dando un alcance más realista y coherente con lo que se realiza (David, 2017). Finalmente, la visión también es definida como el deseo del futuro de la Organización, que implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D’Alessio, 2015).

4.3.2 Diagnóstico Situacional

4.3.2.1 Análisis PESTEL. Las grandes empresas clasifican en 4 pilares el entorno social de cualquier región demográfica y lo utilizan para centralizar su análisis respecto a las tendencias que afectan directamente su desarrollo, todo esto con un fin principal de evaluar el entorno competitivo y operativo. Estos pilares son lo que se conocen como PESTEL, donde se analizan los factores de los entornos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales las cuales están sujetos a sufrir cambios conforme avanza el tiempo, por lo que se convierte un recurso que se deba actualizar periódicamente. Algunos factores serán más importantes para diferentes tipos de negocios y pueden ayudar a identificar los factores de riesgo para el análisis DOFA (*The University Of Sidney, 2021*):

- Factores Políticos: Tienen relación con la situación gubernamental, la economía y la industria. En cuanto a los factores gubernamentales están atados a la legislación o las políticas económicas que pueden afectar a una industria a través de una variedad de aspectos, que incluyen las tarifas comerciales, los conflictos y las políticas fiscales.
- Factores Económicos: Estos tienen un impacto en las perspectivas a largo plazo de una empresa en un mercado, ya que pueden afectar la forma en que una empresa fija el precio de sus productos o influir en el modelo de oferta y demanda, encontrándose aspectos como la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, tipos de cambio y los patrones de crecimiento económico.
- Factores Sociales: Incluyen la demografía y la cultura, así como otros aspectos sociales que afectan el entorno de la industria al influir en los períodos donde los índices de compra son más altos, así como los hábitos de compra. Son importantes ya que los estilos de vida pueden influir en cuándo, dónde y cómo es probable que interactúen los clientes con los productos y servicios.
- Factores Tecnológicos: Estos aspectos tienen una influencia en la industria, dado que las innovaciones en tecnología afectan claramente el mercado y las opciones de los consumidores y el poder adquisitivo. Algunos de los factores tecnológicos que se incluyen

son: el desarrollo tecnológico, las nuevas patentes, la Investigación y Desarrollo y lo que hoy en día es un auge, la automatización de los procesos.

- Factores Ecológicos: Son más importantes para unas industrias que otras, sin embargo, todos los actores de la industria tienen aspectos a tener en relación con los ámbitos ecológicos debido a que es de responsabilidad y más en la actualidad, tener compromiso de protección ambiental. Entre estos factores se contemplan la localización geográfica, el clima y las condiciones atmosféricas.
- Factores Legales: A nivel legal y regulatorio los factores contemplados pueden afectar las políticas y procedimientos de una industria o empresa y puede controlar el empleo, la seguridad y las regulaciones. Entre estos se encuentran las leyes laborales, protección al consumidor, regulaciones ambientales, entre otros.

A continuación, en la Tabla 2 se describen otros aspectos importantes para tener en cuenta dentro un análisis PESTEL (Thompson, 2018):

Tabla 2. Análisis PESTEL

Económicas	Tecnológicas	Político-Legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en I&D	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en I&D	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Legislación sobre calentamiento global	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Leyes sobre inmigración	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes fiscales	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Incentivos especiales	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de comercio exterior	Movimientos regionales de la población
Energías alternativas	Disponibilidad de internet	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Esperanzas de vida
Disponibilidad y costo de la energía	Infraestructura de telecomunicaciones	Leyes de contratación y promoción	Tasas de natalidad
Ingreso disponible y discrecional	Actividad de hackers informáticos	Estabilidad gubernamental	Planes de pensión
Mercados de divisas		Regulación del outsourcing	Atención médica
Sistema financiero global		Explotación de negocios en el extranjero	Nivel educativo
			Salario mínimo
			Sindicalización

Nota. elaboración propia a partir de Thompson (2018)

4.3.2.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI). Esta matriz es el resumen que se realiza a partir de la auditoría a todos los factores internos que están involucrados en la planeación estratégica. Es decir, la evaluación y síntesis de las fortalezas y debilidades más destacadas que se hayan evidenciado en cada una de las áreas funcionales de la empresa, así como también permite identificar las relaciones entre cada una de estas. Para su elaboración se requiere un grado alto de intuición, contrario a lo que se lograría asumir al ver su carácter científico por lo que es importante romper esa percepción para no dejar de lado datos importantes que se haga durante la auditoría (David, 2017).

Para su realización se requiere hacer una lista de los factores internos clave que se identificaron durante el proceso de auditoría interna. Se debe comenzar primero por las fortalezas y luego las debilidades. Posteriormente se debe asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 hasta 1.0, desde lo que no tiene importancia hasta los que tienen mucha importancia. Acto seguido asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Después multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Por último, Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el objetivo de determinar la puntuación ponderada total de la organización. Con los resultados obtenidos se pueden determinar si existen oportunidades de mejora a involucrar en la formulación de la estrategia (David, 2017)

4.3.2.3 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE). Esta matriz permite que los encargados de la estrategia enlisten y evalúen el entorno externo, el que contextualiza la industria: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en los siguientes pasos:

Elaborar una lista de 20 factores externos relevantes que se hayan detectado durante el proceso de auditoría externa. Posteriormente asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Acto seguido asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. A continuación, multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación

ponderada. Por último, sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Con estos resultados se podrá tener la puntuación ponderada del comportamiento externo de la industria a la que pertenece la empresa, y en caso de que la ponderación del análisis interno (EFI) este por debajo de la ponderación externa indicaran que existen oportunidades de mejora a través de la formulación de estrategias (David, 2017).

4.3.2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Identifica los principales competidores de la compañía, sus fortalezas y debilidades. Tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de Factores externos (EFE) los puntos ponderados totales y las ponderaciones tienen el mismo significado. Por otro lado, los factores críticos de éxito de la matriz de perfil competitivo abarcan tanto elementos internos como externos, es decir, se refieren a las fortalezas y debilidades. En la matriz MPC los factores críticos de éxito se utilizan para evaluar a cada competidor que se haya escogido como candidato para el análisis versus la empresa de nuestro caso. Las calificaciones y puntuaciones obtenidas por las competencias permitirán comparar con la empresa para tomar decisiones de mejora (*Wheelen, 2007*).

4.3.2.5 Matriz DOFA. La matriz DOFA, que incluye el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas – oportunidades), DO (debilidades – oportunidades), FA (fortalezas – amenazas) y DA (debilidades – amenazas). Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas y las estrategias FO, optimizan las fortalezas de la organización maximizando las oportunidades del entorno (*Thompson, 2018*).

Desarrollar la matriz es relativamente sencillo, y resulta muy apropiada para un análisis externo e interno de las organizaciones durante el proceso de planeación estratégica. Puede ser utilizada no solo para la planificación estratégica sino también para evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. Así mismo, esta herramienta es una evaluación subjetiva de datos organizados en un formato, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en

lugar de las comunes reacciones instintivas de esta manera el análisis DOFA tiene como limitantes que puede generar listados muy largos, no utiliza pesos o valores para reflejar prioridades, utiliza palabras y frases, no existe una relación lógica con la implementación de la estrategia y requiere un solo nivel de análisis, entre otros (Thompson, 2018).

4.3.2.6 Matriz Interna Externa. Representa las diferentes divisiones (segmentos) de una organización en un modelo de nueve cuadrantes clasificados en tres regiones principales que tienen diferentes implicaciones estratégicas (David, 2017):

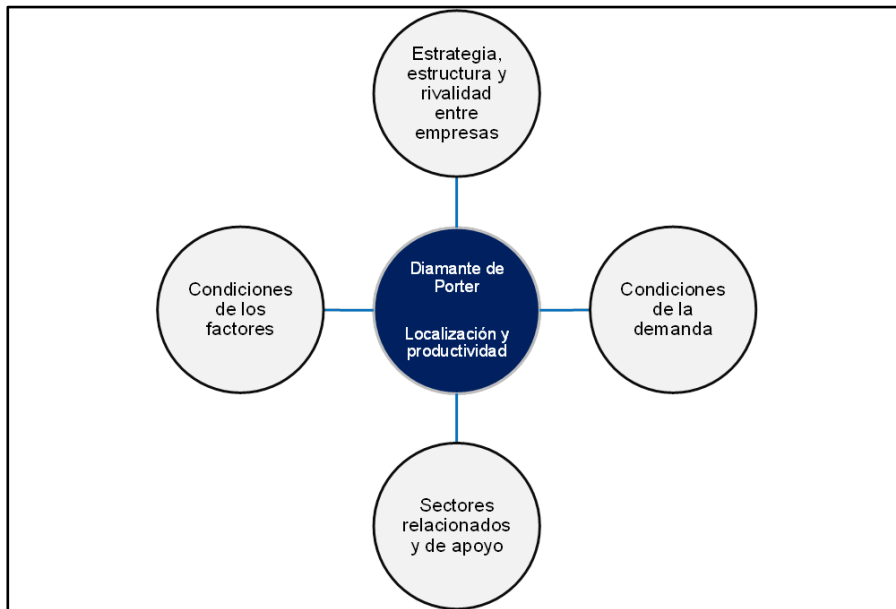
Región 1: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas I, II o IV puede describirse como crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos.

Región 2: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas III, V y VII puede describirse como estrategias de conservar y mantener, la penetración de mercado y el desarrollo de producto son las dos estrategias más comunes para este tipo de divisiones.

Región 3: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas VI, VIII, IX se puede describir como cosecha o desinversión.

4.3.2.7 Diamante de Porter. Es un sistema mutuamente auto gestionable debido a que su resultado depende del estado de los otros. Este diamante es un sistema en el que sus componentes pueden a su vez estudiarse independientemente, sin embargo, su comportamiento siempre va a afectar a los otros. En este diagrama las ventajas competitivas constan de cuatro atributos: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias, como se evidencia en la figura 2:

Figura 2. Diamante de Porter



Nota. elaboración propia a partir de (D'Alessio, 2015).

- **Condiciones de los factores:** se refiere a la situación actual del país, y abarca a los "factores de producción" tales como recursos, infraestructura y demás bienes o servicios que son indispensables para ser competitivo en un determinado sector.
- **Condiciones de la demanda:** trata acerca de cómo es la naturaleza de los clientes de respecto al producto en el mercado en donde se analiza si están informados o si son exigentes, si existen segmentos especializados o si tienen otros requerimientos. Estas condiciones cuentan con tres atributos de la demanda: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. Por último, Porter menciona que la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para medir su ventaja competitiva (Porter M. , 2008).
- **La estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas:** Trata las condiciones del país en donde se encuentra la Organización y la competencia. Dado que entre países las condiciones varían, debe existir una buena relación entre estos y los recursos asignados, esto debido a que afectará a las firmas y a la nación.
- **Sectores relacionados y de apoyo:** Este atributo indica la existencia o carencia de proveedores en el país, si estos son competitivos a nivel internacional, si tienen presencia a

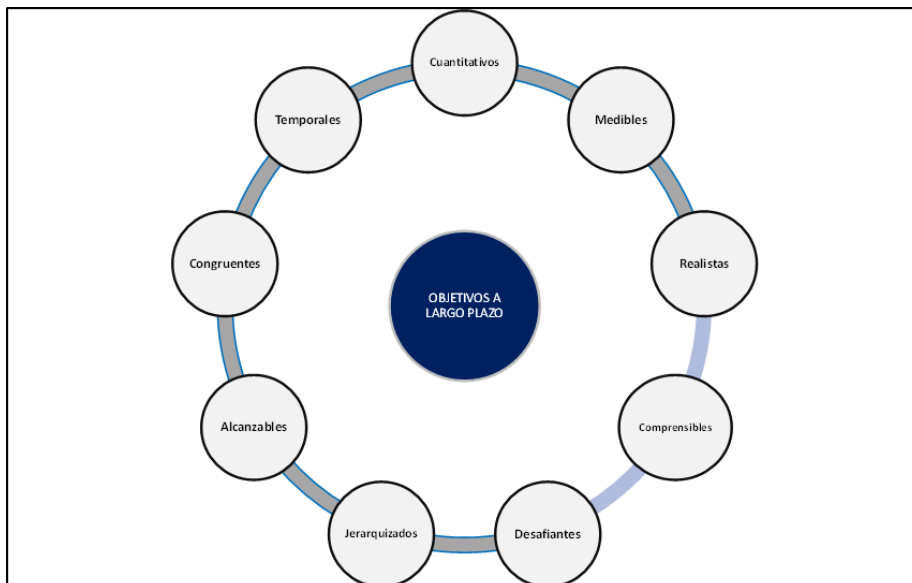
nivel local o si están capacitados, entre otros. Se hace manejo de este atributo debido a que representa eficiencia, prontitud y rapidez a los costos de entrada.

4.4 Formulación de estrategias

4.4.1 Objetivos a largo plazo

Los OLP para una organización representan una parte vital durante la realización de su planeación estratégica y están estrechamente relacionados al interés de la organización, que son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente a la empresa y que intentara alcanzarlos a como dé lugar. Este tipo de OLP les permiten a las organizaciones visualizar los resultados que se esperan tener en un plazo estimado de 2 a 5 años, dependiendo del tipo de sector o industria, podrían ser planteados hasta por 25 años, y parten de la misión, la visión y adicionalmente se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales de la empresa (D’Alessio, 2015) . Los objetivos a largo plazo deben tener características importantes a la hora de ser formulados como se muestra en la figura 3 a continuación:

Figura 3. Características de los objetivos a largo plazo.



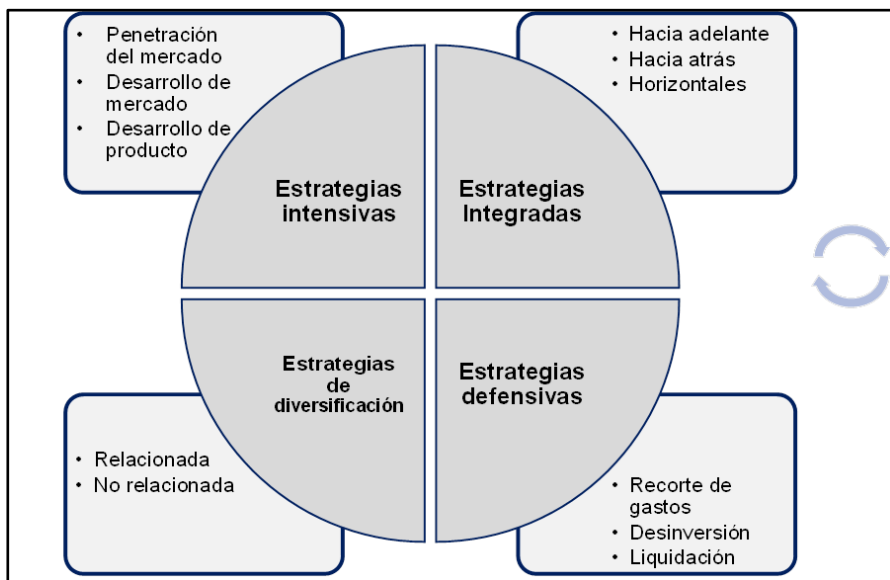
Nota. Elaboración propia tomado de (David, 2017)

Finalmente es muy importante para las organizaciones, entender de una manera simbólica los planteamientos estratégicos iniciales para así poder desarrollarlos de una manera efectiva. Alessio menciona que la visión, será la sumatoria de los intereses organizacionales definidos anteriormente, los intereses organizacionales serán la sumatoria de los objetivos a largo plazo, y los objetivos a largo plazo serán la sumatoria de los objetivos a corto plazo. De esta manera, las empresas podrán entender la importancia de la cadena que se forma en cada uno de los principios de la planeación estratégica, y como se interrelacionan entre sí, con el fin de alcanzar los resultados esperados y poder tomar decisiones acertadas en cuanto a recursos asignados y estrategias planteadas (D'Alessio, 2015).

4.4.2 Estrategias

La planeación estratégica se ha venido desarrollando desde 1950, tomando fuerza en el desarrollo empresarial en 1960 y retomando en 1980 para así consolidarse como un proceso casi obligatorio para el fortalecimiento, crecimiento y obtención de resultados de las empresas en general. Se han descrito 4 diferentes tipos de estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas dependiendo del tipo de empresa, del sector al que pertenece, del tipo de mercado al que se enfrenta, del tipo de competidores en el mercado, de los objetivos planteados y finalmente del diseño y método de planeación estratégica que haya definido. A continuación, en la figura 4 se presenta gráficamente los tipos de estrategias y los subgrupos de cada estrategia:

Figura 4. Tipos de Estrategias



Nota. Elaboración propia tomado de (David, 2017).

Las estrategias de integración, subdivididas en estrategias hacia adelante implican obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al por menor, un ejemplo en la actualidad son las empresas ofreciendo productos o servicios al consumidor final a través de medios digitales reduciendo los canales de intermediación. Las estrategias hacia atrás, donde las empresas se apropian de sus proveedores o toman mayor control sobre los mismos y finalmente las estrategias horizontales, que busca que las empresas se apropien o tomen mayor control sobre los competidores conocido como adquisiciones, compras o fusiones entre empresas (David, 2017).

El segundo grupo son las estrategias intensivas, en las que se encuentran las de penetración en el mercado que buscan incrementar la participación en el mismo a través de la intensificación de las campañas de marketing, lo que generalmente conlleva al incremento de la fuerza de ventas, introducción de nuevos canales de publicitarios, promociones y mayor inversión entre otros. Otras estrategias intensivas son las de desarrollo de mercado, que busca la introducción de los productos y servicios de las empresas en nuevas áreas geográficas, lo que significa una expansión territorial. Finalmente, la estrategia de desarrollo de producto busca el incremento de activo de las ventas de las empresas mediante la modificación y mejora de los productos y servicios que tienen las empresas (David, 2017).

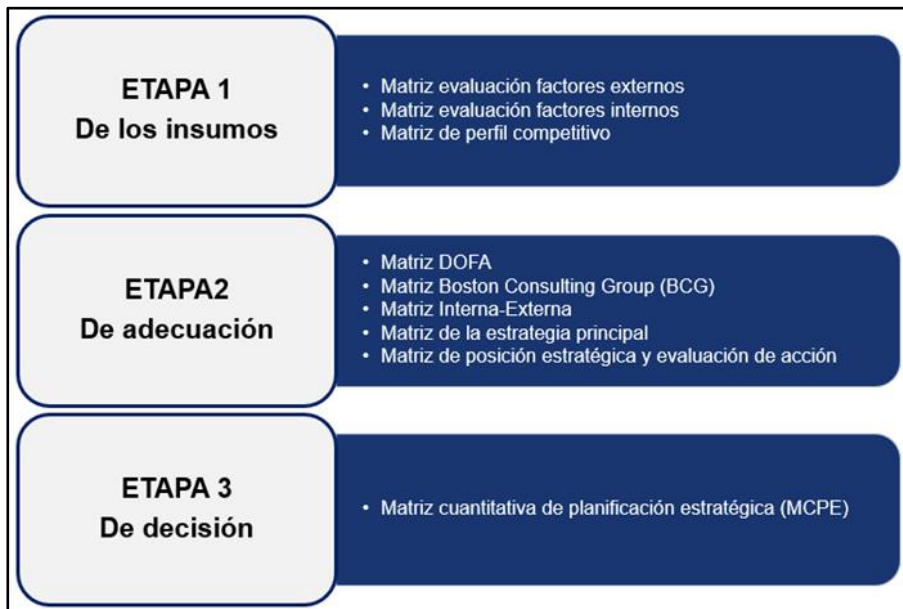
El tercer grupo de estrategias son estrategias de diversificación, divididas en dos grupos: relacionadas y no relacionadas. Estas buscan ampliar la competitividad de las empresas y una mayor interacción entre su cadena de valor, sus actividades y su estructura organizacional. Sin embargo, en la actualidad son pocas las empresas que las adoptan dado su complejidad y dificultad en el control durante su ejecución al tener diferentes grupos de interés interactuando y estructuras organizacionales diferentes (David, 2017).

Finalmente, las estrategias defensivas subdividida en tres grupos que son: recorte de gastos o estrategia de reversión, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas en un ambiente donde el incremento de ventas se dificulta por factores externos a la empresa. El segundo grupo conocido como desinversión, que busca la venta de activos o divisiones de una organización que posiblemente este en crisis y afectando la rentabilidad y la productividad de la empresa. Y finalmente la estrategia de liquidación que conlleva a la venta por partes de todos los activos de la empresa, y se adopta cuando la empresa ya está en la quiebra o a punto de estarlo (David, 2017).

4.4.3 Formulación de planes

El análisis y la formulación de estrategias representa un paso importante durante la planeación estratégica de las organizaciones. Este análisis y formulación permitirá la toma de decisiones por parte de los directivos generará alternativas factibles de las acciones con el principal propósito de alcanzar los objetivos estratégicos y la misión en las organizaciones. Un modelo analítico para la formulación de estrategias que consta de tres etapas, la primera corresponde a la de insumos, la segunda a la adecuación y la tercera a la decisión cada una con sus herramientas o técnicas de evaluación como se muestra en la figura 5:

Figura 5. Modelo analítico para la formulación de estrategias.



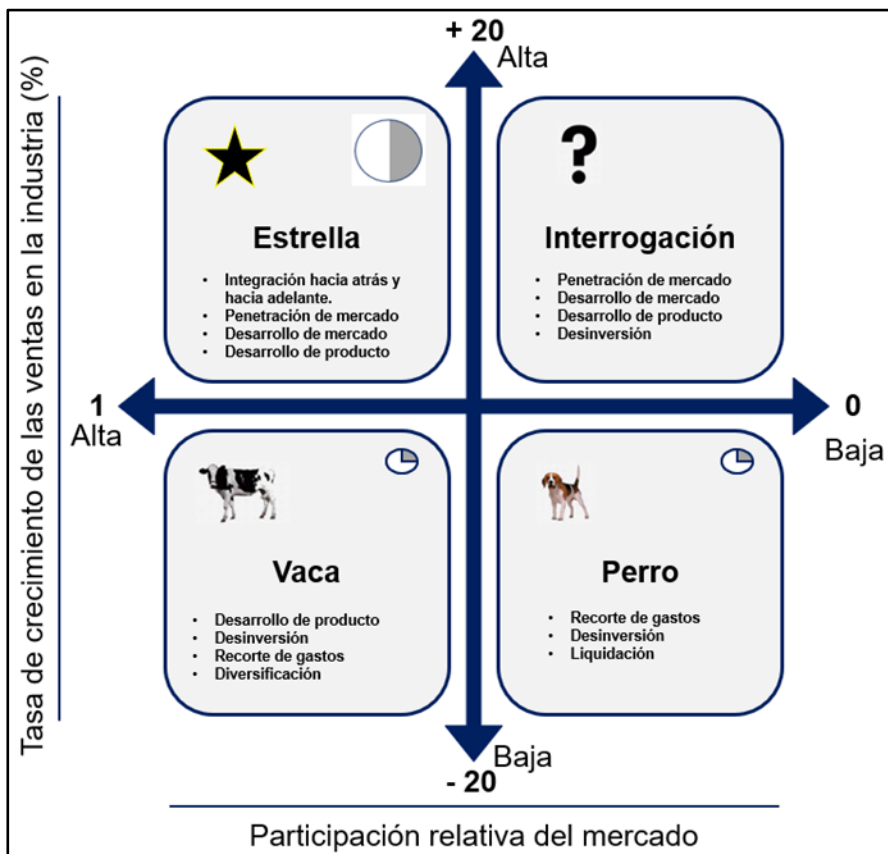
Nota. Elaboración propia a partir de (David, 2017).

La etapa 1 está compuesta por tres matrices y es la etapa que resume la información básica necesaria para formular las estrategias y alimentar las etapas 2 y 3, las cuales se describieron anteriormente. La etapa 2, o etapa de adecuación, es la que desarrolla la empresa entre los recursos y sus habilidades internas, y las oportunidades y riesgos creados por factores externos. Está constituida por cinco técnicas que pueden ser desarrolladas en cualquier orden, y su éxito depende del insumo suministrado en la etapa anterior. Finalmente, la etapa tres, o etapa de decisión, determinará la lista priorizada de las mejores estrategias bajo la utilización de la Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE la cual será descrita posteriormente (Wheelen, 2007).

4.4.5 Matriz del Boston Consulting Group – BCG

La Matriz BCG es una herramienta altamente efectiva para analizar el ritmo de crecimiento de las organizaciones y mejorar los esfuerzos realizados en la formulación de estrategias y representar el portafolio de inversiones de estas. En esta se representa gráficamente las diferencias entre divisiones, productos o servicios en dos dimensiones, la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en el eje y, y la participación relativa del mercado en el eje x teniendo en cuenta como comparación el mayor competidor de la zona específica, como se evidencia en la figura 6 (Robbins & Coulter, 2018):

Figura 6. Matriz Boston Consulting Group



Nota. Elaboración propia a partir de (Robbins & Coulter, 2018).

Los Productos incógnita o zona de signo de interrogación representan productos con baja participación en el mercado pero que la tasa de crecimiento de las ventas podría ser medio alto. Consumen recursos a alta velocidad, en general alcanzan bajas rentabilidades y no representan productos o servicios con beneficio para la organización, normalmente se manejan con todas las estrategias de tipo intensivas o se aplica la estrategia de desinversión en casos críticos. Por su parte los productos estrella tienen una alta participación relativa en el mercado y media alta tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Generalmente representan altos niveles de rentabilidad y son los productos Top de las organizaciones. Traen grandes beneficios de diferentes aspectos a las organizaciones y pueden ser tratados con estrategias intensivas y ocasionalmente, dependiendo del tipo de empresa y de producto, estrategias de tipo integradas hacia adelante y hacia atrás (Wheelen, 2007).

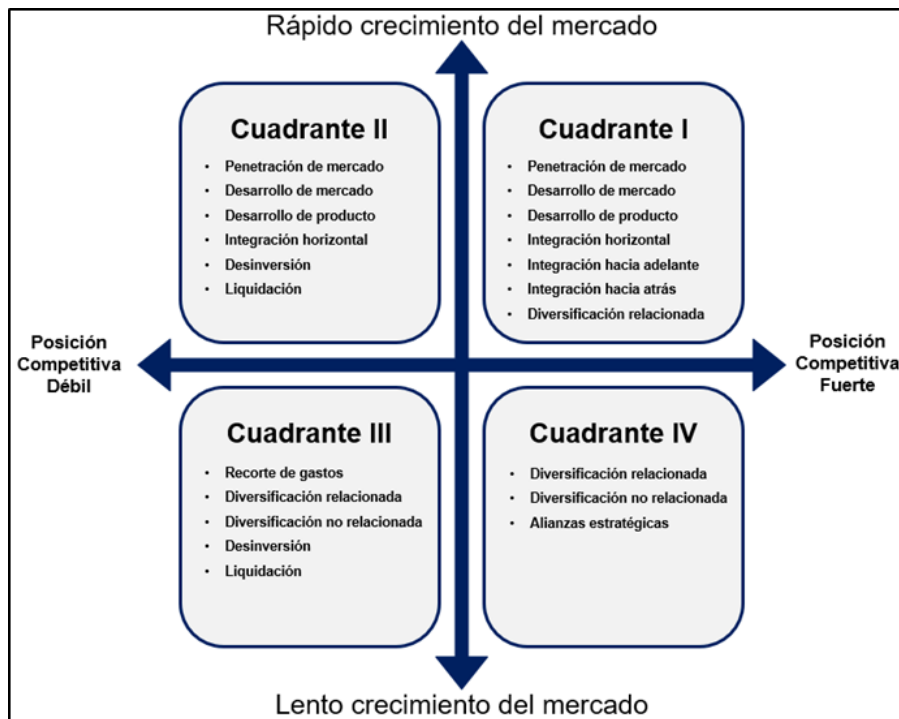
Por otra parte los productos vaca lechera son aquellos que si bien tiene una media alta participación relativa en el mercado, no cuentan con una tasa de crecimiento favorable en la industria, generalmente con poca inversión pueden llegar a generar índices atractivos de rentabilidad, crecen de una manera muy lenta, y son productos que las empresas enfoca para obtener el efectivo que será invertido posteriormente en productos tipo incognito o signo de interrogación, generalmente fueron inicialmente productos estrella, sin embargo, en un ambiente altamente competitivo pasan a ser vacas lecheras, para estos , se deben aplicar estrategias defensivas de recorte de gastos y desinversión o de diversificación. Por ultimo los productos perros representan bajos niveles de participación en el mercado y medio bajo niveles de tasa de crecimiento de las ventas en la industria, lo que conlleva a las empresas a tomar estrategias de tipo defensivas como liquidación, desinversión o recorte de gastos inmediato (David, 2017).

4.4.6 Matriz de la estrategia principal

Otra de las matrices importantes para la definición y formulación de las estrategias alternativas, es la matriz de la estrategia principal, la cual es una herramienta que ha tomado mucha importancia en la actualidad para las organizaciones dada su agilidad de análisis y facilidad en la creación de estrategias para los productos, servicios y divisiones de las organizaciones. Esta matriz, como se observa en la Figura 7, se compone de dos dimensiones principalmente: la posición competitiva en el eje horizontal y el crecimiento de mercado o industria en el eje vertical generando así 4 cuadrantes donde las organizaciones podrán fácilmente elegir el tipo de estrategia de acuerdo con la ubicación en la matriz de cada uno de sus productos o servicios (Robbins & Coulter, 2018).

El cuadrante I, representa la mejor posición estratégica para una organización, puesto que evidencia un rápido crecimiento en el mercado y una fuerte posición competitiva del productos o servicio. Las acciones estratégicas que se deben adoptar en este cuadrante serán principalmente las estrategias intensivas y las estrategias por integración si se cuenta con un recurso considerable. En ambos casos, las organizaciones deberán realizar un análisis de su situación y tener en cuenta aspectos como tipo de producto, ubicaciones geográficas, competidores, tamaño de la empresa y cantidad de recursos entre otros, para definir las estrategias correctas.

Figura 7. Matriz de la estrategia principal



Nota. Elaboración propia a partir de (David, 2017).

El cuadrante II representa una posición competitiva débil y un rápido crecimiento del mercado o industria. En este cuadrante las organizaciones deben evaluar cuidadosamente el enfoque que le están dando al producto o servicio, teniendo en cuenta que, aunque el crecimiento del mercado es alto, no tienen la capacidad de afrontar dicho mercado y podrían afectar su posicionamiento en el mercado, credibilidad y eficiencia. Si bien, se pueden determinar la adopción de estrategias intensivas, es recomendable dar mayor importancia a estrategias de integración

horizontal y como último recurso estrategias de desinversión y liquidación, capital que puede ser aprovechado en otro producto o servicio con mayor competitividad.

El cuadrante II y IV, son situaciones donde se tiene un crecimiento lento del mercado o industria, pero hay variación en la posición competitiva de los productos o servicios a evaluar. Para ambos casos aplican estrategias muy similares, sin embargo, es de destacar la importancia que tiene el análisis específico de la situación del entorno e interna de la organización. Aspectos importantes como capacidad de inversión, generación de alianzas estratégicas y diversificación de productos serán de vital importancia para definir y formular las estrategias correctas.

4.4.7 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Es utilizada principalmente durante la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias anteriormente analizado. Esta herramienta permite determinar de manera objetiva cuales estrategias alternativas son las mejores tomando como insumo la información analizada durante las etapas iniciales del modelo. En la Tabla 3 se muestra el formato básico de la matriz, donde se observan los factores externos e internos a la izquierda de la matriz, mientras que en la parte superior se encuentra la ponderación y las diferentes estrategias definidas durante la etapa 2, que incluye la asignación de puntajes conocidos como puntaje de atractivo en la metodología.

Tabla 3. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
FACTORES CLAVE	PONDERACION	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
FACTORES EXTERNOS CLAVE				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
FACTORES INTERNOS CLAVE				
Administración				
Marketing				
Finanzas / contabilidad				
Producción / operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información administrativa				

Nota. Elaboración propia tomado de (David, 2017).

Específicamente la MPCE contiene a la izquierda, los valores obtenidos del análisis de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos de las matrices EFE, EFI. Por el otro lado, la fila superior consiste en estrategias alternativas que se definieron en los análisis de las matrices DOFA, BCG, IE y la estrategia principal. Es importante que los directivos que realizan los análisis de las diferentes matrices sean bastante específicos en la formulación de las estrategias para facilitar el análisis de las más importantes a ser evaluadas con la MPCE (David, 2017)

4.5 Herramientas de Inteligencia de negocios

Hacen referencia al uso óptimo de los datos y su análisis orientados a la toma de decisiones empresariales. Este concepto también se conoce como Business Intelligence (inteligencia de negocios) y abarca la comprensión del funcionamiento de los diversos circuitos y procesos de la empresa (pasados, presentes y futuros) para conformar la base de conocimientos necesarios para respaldar las decisiones y acciones que se tomen. Esto permite avanzar en la construcción de estrategias para optimizar la operación empresarial (Ahumada, 2016).

Para el análisis de datos se usan diferentes modelos, los predictivos estiman valores futuros o desconocidos de variables de interés, que se denominan variables objetivo o dependientes, usando otras variables o campos de la base de datos llamadas variables independientes o predictivas. Por su parte los descriptivos identifican patrones que explican las propiedades de los datos examinados, como el agrupamiento (Hernández J. , 2004). Estos modelos, incluyen no sólo la obtención de patrones, sino también la evaluación y posible interpretación de estos y cuentan con las siguientes fases:

- Selección y limpieza de datos: esta etapa consiste en crear el grupo de datos objetivo, enfocándose en un grupo de variables o muestras de datos en los cuales se pretende realizar un hallazgo o resulta necesario analizar acorde a las necesidades del negocio. Posteriormente se realiza la verificación de la calidad y pertinencia para poder obtener datos consistentes, y útiles bajo los parámetros definidos (Sarmiento, 2014).
- Transformación: Usando reducción dimensional o métodos de transformación se procede a la modificación de los datos. La finalidad principal es mejorar la calidad del modelo del conocimiento,

esto mediante la detección y tratamiento de datos ambiguos, la eliminación del ruido inherente a cualquier grupo de datos, establecer y aplicar el formato adecuado (Pereira, 2016).

- **Minado de datos:** Esta etapa inicia con el análisis de los datos proporcionados consiste principalmente búsqueda y extracción de patrones o tendencias mediante el procesado computacional e iteraciones, patrones los cuales son extraídos y clasificados desde los datos con el fin de encontrar vínculos o relaciones que resultan interesantes bajo alguna manera de representación particular (Hernández J. , 2004).
- **Interpretación o evaluación:** Comprende los análisis interpretativos y el examinado de los patrones que han sido identificados o encontrados con el minado de los datos. Puede expresarse en la detección u obtención de reglas de asociación que indican relaciones en los datos, clasificación encontrando modelos de los datos haciendo posible agruparlos por categorías, segmentación agrupando individuos u objetos con características similares (De la Fuente, 2010).

4.6 Implementación de estrategia

Implica la puesta en marcha de las técnicas, acciones y conductas que se requieren para una operación fluida que apoye a la propia estrategia, y se obtengan los objetivos planteados. A continuación, se describen algunas actividades que deben ser tenida en cuenta en este proceso:

- **Comunicación de la estrategia:**

En esta la alta gerencia comunica a la organización los argumentos a favor de la implementación de las nuevas estrategias y del cambio organizacional de una forma clara y asertiva a todos los grupos internos de interés, para identificar la mejor manera de poner en práctica la estrategia, para que funcione y se alcancen las metas de desempeño (Thompson, 2018).

- **Alinear la estructura organizacional de la compañía y la estrategia:**

La ejecución de la estrategia implica un cambio en las tareas, responsabilidades, líneas de autoridad y comunicación que sirvan para obtener los, específicamente los nexos entre las partes de la organización, las relaciones de subordinación, la dirección de los flujos de información y los procesos de la toma de decisiones. Lo ideal es formar una estructura organizacional bien diseñada en donde las diferentes áreas están alineadas entre sí, contribuyendo adicionalmente a la capacidad de la compañía para crear valor para los clientes y facilitar la eficiencia de las operaciones (Hodge, 2003).

- **Procesos, políticas y procedimientos de la organización que facilitan la ejecución de la estrategia.**

Proporcionan al personal de la organización un conjunto de lineamientos sobre cómo desempeñar las actividades de la organización, desarrollar diversos aspectos de las operaciones, resolver problemas cuando surgen y realizar tareas particulares, que ayudan a hacer eficientes y eficaces las actividades y alinean las acciones y la conducta del personal de la organización con los requisitos para una buena ejecución de la estrategia. En el caso que los métodos existentes de hacer las cosas no están alineados con las estrategias, se deben cambiar las acciones y las conductas, para realizar prácticas operacionales que sean más concordantes con la debida ejecución de la estrategia, implementando también cambios en la conducta del personal de la organización, que serán la base del cambio la cultura corporativa (Wheelen, 2007).

- Asignación de recursos a las actividades de la ejecución de la estrategia

Al iniciar el proceso de la implementación de una nueva estrategia, los directivos deben determinar qué recursos (económicos, personal, tecnológicos) serán necesarios para una buena ejecución de la estrategia y cómo los deben repartir entre las distintas áreas involucradas. Así es como la escasez de fondos desacelera el avance y entorpece los esfuerzos de las unidades organizacionales por ejecutar sus partes del plan estratégico de forma, en el caso contrario, el exceso de fondos desperdicia recursos de la organización y disminuye su desempeño financiero. El proceso presupuestal refleja los objetivos fijados por la empresa, mediante el planteamiento de programas adecuados diseñados para que funcionen a corto plazo, pero sin perder de vista la perspectiva de largo plazo que se ha fijado la empresa en su planeación estratégica (Burbano, 2011)

4.7 Evaluación de la estrategia

4.7.1 Pruebas de ajuste, ventaja competitiva y desempeño

Se han propuesto hacer la evaluación de las estrategias, de acuerdo con su evolución con el paso del tiempo, para determinar las posibles direcciones que la empresa podría tomar en el futuro aplicando tres pruebas para evaluar si son o pueden llegar a ser exitosas por medio de evaluaciones periódicas. La prueba inicial es la prueba de ajuste, en la cual se analiza si la estrategia se ajustará bien a las condiciones de la industria y de la competencia, así como a las oportunidades de mercado más rentables o ventajosas de una organización, también se debe evaluar si la organización tiene la capacidad de ejecutar la estrategia de una manera competente (Thompson, 2018).

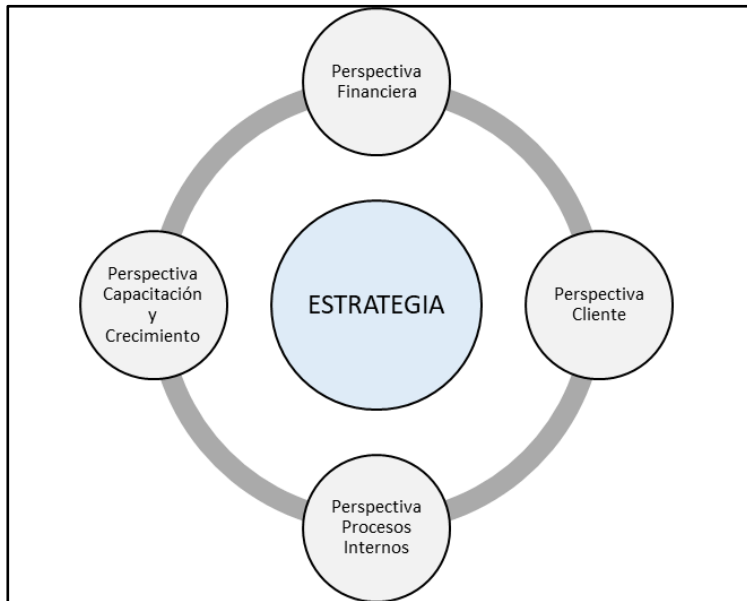
Por su parte la prueba de la ventaja competitiva consistente en evaluar si la estrategia puede ofrecer una ventaja duradera sobre los rivales claves de la organización para que esta sea más poderosa y sostenible. Por último, la prueba de desempeño, en donde se utilizan medidas de rentabilidad y fortaleza financiera, como rendimiento sobre el capital o la calificación de crédito de la organización, participación en el mercado o número de referencias de los consumidores para demostrar el éxito de una estrategia. Otros indicadores pueden ser la satisfacción de los consumidores, la rotación del personal, la eficacia de los procesos internos y el desarrollo de nuevos productos y servicios (Thompson, 2018).

4.7.2 Modelo Balanced Score Card

Las organizaciones en la actualidad deben explorar diferentes y variadas vías para la obtención de las metas estratégicas trazadas con el fin de tener un aprovechamiento máximo de los recursos que tiene a disposición y así poder ser competitivo y vigente en el entorno donde se desempeña. Una de las herramientas para lograr esta claridad y generar un seguimiento en tiempo y forma es el Balanced Score Card ya que tiene como función medir y gestionar esfuerzos para poder obtener una estrategia en la ejecución. Esta herramienta nace en 1992 como respuesta a la necesidad contar con un mecanismo único e integrado, en el que todas las áreas de una compañía contarán con información sobre clientes, personas, tecnología y finanzas que les ayudaran a obtener un marco de gestión del rendimiento completamente nuevo que colocará la estrategia en el centro de los procesos clave de una empresa (Kaplan, 2006).

Así es como el Balanced Score Card (BSC) es una herramienta que convierte la visión estratégica de la empresa en actos concretos mediante el agrupamiento de indicadores clave en 4 perspectivas del negocio, como se evidencia en la figura 8:

Figura 8. Diagrama Balance Score Card



Nota. Elaboración propia con datos de (Kaplan, 2006).

Estas cuatro perspectivas pretenden agrupar todos los procesos requeridos para el funcionamiento interno y externo de la empresa y enmarcan los KPIs o indicadores claves de desempeño, que se definan para dar cumplimiento a los objetivos. Todas las perspectivas deben tener un equilibrio ya que provee un balance entre los procesos internos de diferente índole con los externos que normalmente van dirigidos a accionistas y clientes (Eliecer, 2011). Así es como la perspectiva financiera tiene por objetivo principal es crear valor centrado en el rendimiento que puedan reflejar los diversos comportamientos tanto operativos como de crecimiento sostenible de la empresa generando utilidad, en esta se analizan aspectos el incremento de los ingresos y utilidades, mejoramiento en el *performance* de las operaciones y utilización efectiva de recursos y capital disponible (Kaplan, 2006).

Otra de las perspectivas la del cliente, busca descubrir las acciones que se requieran satisfacer las necesidades de todos los consumidores teniendo en cuenta los cambios de entorno, con el fin de lograr la retención y fidelización de los clientes y la adquisición de nuevos prospectos para garantizar la sostenibilidad del negocio y por ende la rentabilidad. En esta se incluyen indicadores que pretenden reflejar la percepción del usuario sobre el producto, servicio y atención post venta, sirviendo de insumo para la detección de oportunidades de mejora. Por otra parte la

perspectiva de procesos internos tiene como fin, lograr la alineación de los procedimientos que conforman la cadena de valor de la compañía, en donde están incluidos tópicos tan importantes como la operación, innovación y el valor agregado a los clientes, en esta las mediciones deben estar hechas a medida según el tamaño de las operaciones de la empresa y se debe basar sobre la realidad de las actividades diarias como los niveles de producción, eficiencia en la utilización de activos, impacto ambiental, entre otros (Sanchez, 2010).

De otro lado la perspectiva de capacitación y crecimiento pretende dar respuesta a las necesidades de aprender y mejorar como empresa de manera continua con una visión a largo plazo en donde los tres pilares principales son el capital humano, los sistemas e infraestructura y el clima organizacional. Esta categoría es la clave de cualquier empresa ya que el talento humano es el activo máspreciado y al final, el detonante de éxito o fracaso dentro de las organizaciones y es por esto que el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa son parte muy importante para alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Unido a lo anterior, se debe garantizar que aspectos como el de la tecnología al servicio de los empleados, estructuras organizacionales y competencias de la empresa estén actualizadas dependiendo de las necesidades. Dentro de los indicadores relevantes se encuentran competencias claves del personal, retención de talento, clima organizacional, satisfacción interna, infraestructura tecnología ágil y robusta (Martinez, 2012).

4.8 Reflexión Final

Los fundamentos teóricos en los cuales se enfocó el marco anterior fueron basados en las metodologías de Newman, Lambert, Kauffman González y Fred David, siendo este último el autor del cual se derivan las etapas que accionaremos durante la planeación estratégica de la empresa. La aplicación de cada etapa tendrá aporte de información de valor para la toma de decisiones, a través de herramientas como las matrices de análisis de entornos externos e internos, PESTEL, el Diamante de Porter, la matriz BCG, entre otras. Como elemento diferenciador y del cual pretendemos generar datos confiables, la aplicación de inteligencia de negocios (BI) será contemplada como instrumento en la o las etapas que sean convenientes. Sin embargo, la ejecución de este marco teórico estará sujeto a posibles actualizaciones siempre que sea vea la necesidad de incluir o transformar algún proceso, fase o herramienta a trabajar.

5 MARCO INSTITUCIONAL

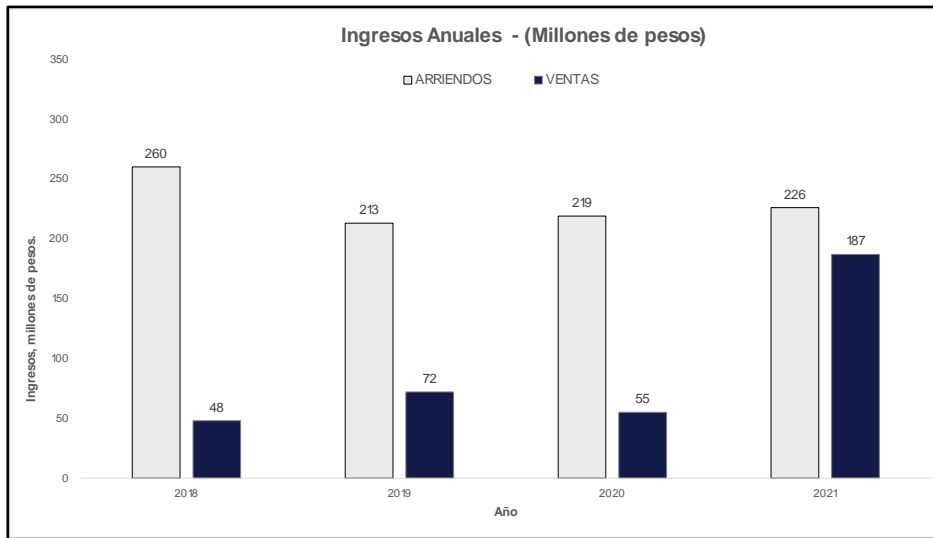
5.1 Presentación de la empresa

Colombiana de Finca Raíz es una empresa enfocada en la prestación de servicios inmobiliarios en Bogotá y Sabana Norte. Fundada el 3 de noviembre de 1977 en la ciudad de Bogotá, sede Galerías, lo que representa una trayectoria y participación en el mercado de 44 años. Durante su larga trayectoria, ha sobrepasado varias crisis económicas, burbujas financieras, y ha estado involucrada en diferentes procesos de avances tecnológicos, desde la implementación digital de sus procesos financieros y contables, implementación de un CRM (*Customer relationship Management*) hasta la modernización de su página web y promoción de sus servicios en redes sociales (Colombiana de Finca Raíz, 2021).

Los principales servicios de la empresa son la venta de inmuebles, la gestión de administración de inmuebles en arriendo, avalúos catastrales y asesorías inmobiliarias. En la actualidad, la empresa cuenta con una fuerza laboral de 18 personas entre asesores externos y personal de planta. Como se observa en la figura 1, se evidencia una caída del 13% en los ingresos referentes a gestión de arriendos comparando el año 2018 y el año 2021 según proyecciones de la compañía, esto dado a un cambio importante de tipos de inmuebles arrendados, pasando de inmuebles comerciales (locales, bodegas y oficinas) a inmuebles habitacionales, y en cuanto a los ingresos por gestión de venta, con base en un estudio de mercadeo realizado a inicios del 2021 (Colombiana de Finca Raíz, 2021), la empresa inicia una estrategia con enfoque en venta de propiedades, lo que refleja un incremento de 290% comparando el mismo período mencionado anteriormente.

Por sus ingresos y número de personas trabajando directamente, Colombiana de Finca Raíz es considerada una empresa pequeña dentro del sector inmobiliario, con un inventario de inmuebles en venta y/o arriendo cercano a los 100, y alrededor de 120 inmuebles en gestión de administración de arriendo al cierre de agosto 2021; sin embargo, con un potencial mercado por explorar en Bogotá, Sabana Norte y su expansión a otras ciudades en Colombia.

Figura 9. Ingresos anuales – Colombiana de Finca Raíz



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de Colombiana de Finca Raíz.

Cabe resaltar, que la inmobiliaria, durante sus 45 años de existencia, ha tenido que sobreponerse a crisis del sector inmobiliario como la de finales de los años 90, causado por el efecto conjunto del mayor endeudamiento de los hogares, el crecimiento insostenible en los precios de los activos inmobiliarios y en el nivel de endeudamiento de los hogares. Esta crisis del sector de financiamiento hipotecario tuvo un impacto negativo sobre la actividad edificadora, el crecimiento económico y la generación de empleo, causado por la burbuja del boom del crédito hipotecario que se desinfló cuando se revirtieron los flujos de capitales, aumentaron las tasas de interés, cayeron más rápidamente los precios de la finca raíz y aumentó la tasa de desempleo (Cárdenas, 2003)

Otro evento que ha enfrentado la inmobiliaria fue la coyuntura por la pandemia por COVID-19: En este contexto el número de viviendas en venta o arriendo mostró una disminución para los meses iniciales de la pandemia, mientras que para el segundo semestre del año se registró un aumento en las unidades usadas disponibles, demostrando un dinamismo positivo del mercado (Banco de la República, 2020). De igual forma, el mercado de ventas de vivienda también se comportó de manera favorable durante el periodo de pandemia (La Galería Inmobiliaria LTDA, 2021).

5.2. Referentes estratégicos

En la actualidad, Colombiana de Finca Raíz cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos como se observa en la siguiente figura:

Figura 10. Misión, visión y objetivos estratégicos

<p>Misión</p>	<p>Somos una empresa líder en la prestación de servicios inmobiliarios en Bogotá y sus alrededores, con un propósito claro de crear confianza en nuestros clientes, generar valor para la sociedad y lograr un crecimiento corporativo basado en la responsabilidad social y ambiental.</p> <p>Para nosotros, nuestros clientes, nuestros empleados y el entorno en el que generamos impacto son nuestra razón de ser. Por lo tanto, nos enfocamos en objetivos estratégicos para superar las expectativas de los grupos de interés, lograr resultados ágiles, seguros y de alto impacto.</p>
<p>Visión</p>	<p>Para el 2023, queremos consolidarnos como una de las agencias inmobiliarias más reconocidas en Bogotá y sus alrededores por su excelente servicio al cliente, calidad y resultados exitosos. Así mismo, extender nuestras operaciones a otras ciudades importantes en Colombia para el 2025.</p>
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar a CFR como una inmobiliaria reconocida en Bogotá por su excelencia en el servicio. 2. Implementar la transformación digital como medio principal de mercadeo, publicidad y ventas en CFR. 3. Incrementar el número de capturas de inmuebles, inmuebles en administración de arriendo y cantidad de inmuebles vendidos. 4. Crear estrategias claras de sostenibilidad y expansión en Colombia dentro de los primeros 5 años

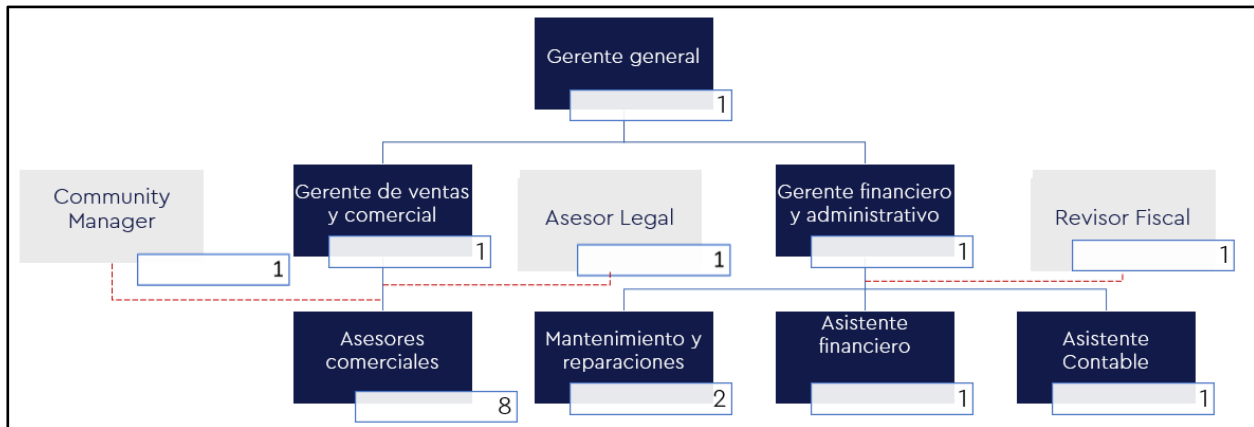
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de (Colombiana de Finca Raíz, 2021).

5.3 Estructura organizacional

Como se observa en la Figura 11, la Inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz tiene una estructura organizacional funcional ya que se agrupan las tareas y actividades por funciones como: ventas y actividades comerciales y por otra parte las financieras y administrativas, además cuenta con asesores externos como el Community Manager, Asesor legal y Revisor fiscal que apoyan las anteriores actividades. Esta estructura entró en vigor a inicios del año 2021, debido a la necesidad de fortalecer el área de ventas y comercial dando origen a la creación de esta gerencia, con el fin de mejorar la experiencia del cliente, captación de inmuebles para arriendo y venta, así como incrementar los ingresos operacionales y rentabilidad de la empresa.

A partir de los anteriores datos de la estructura organizacional suministrados por la empresa se realiza la diagramación de esta estructura en la figura 11, ya que esta no contaba con un gráfico de su estructura.

Figura 11. Estructura organizacional Colombiana de Finca Raíz



Nota. Elaboración propia a partir de información suministrada por Colombiana de Finca Raíz.

5.4 Productos o servicios ofertados

Los servicios ofertados por la compañía son principalmente la venta de inmuebles y gestión de administración de inmuebles en arriendo, seguidos de avalúos catastrales y asesorías inmobiliarias. Respecto a la venta de inmuebles la inmobiliaria segmenta el servicio principalmente vivienda habitacional ubicados en estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá y Sabana Norte, con precios promedio entre \$300,000,000 y \$ 400,000,000 de pesos. Y en la gestión de administración de arriendos, se tiene principalmente inmuebles con un canon de arrendamiento entre \$1,500,000 y \$2,500,000.

En el sector inmobiliario en Colombia, las comisiones o ingresos por los servicios mencionados anteriormente se rigen por una costumbre mercantil, que para el caso de ventas de inmuebles es la siguiente: “(i) si el bien inmueble vendido está en el área urbana de Bogotá, D. C., la comisión equivale al tres por ciento (3%) del precio de venta del inmueble; (ii) si el bien inmueble vendido está fuera del área urbana de Bogotá, D. C., pero dentro de los municipios que integran la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, la comisión equivale al cinco por ciento (5%) del precio de venta del inmueble” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021) .

5.5 Análisis del sector

5.5.1 Tendencias de comportamiento del sector inmobiliario

El sector inmobiliario, al cual pertenece la Inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz, ha evidenciado un crecimiento en las últimas dos décadas como lo muestra el último Censo nacional

de población y vivienda emitido por el DANE (DANE, 2018), dado que para el 2018 el número de viviendas en Colombia aumentó en un 29,7%, pasando de 10.390.207 en 2005 a 13.480.729, ubicándose el 77,1% de ellas en la cabecera municipal.

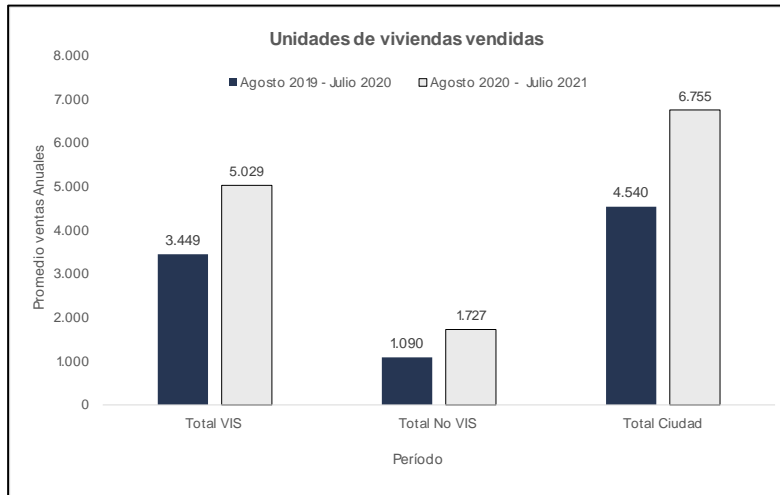
Durante la coyuntura por la pandemia que inició en el año 2020, se presentaron hechos que incidieron fuertemente en el sector inmobiliario afectando tanto la vivienda nueva como usada. Respecto a la vivienda nueva, el primer trimestre del 2020 se inició con una aceleración en el comportamiento de la cartera de vivienda, sin embargo, para finales del tercer trimestre alcanzó su nivel más alto en casi 20 años con un incremento de 0,6 puntos porcentuales. Así mismo, al corte de octubre del mismo año el indicador de confianza del consumidor y su intención de compra presentaron una recuperación que, aunque es baja, si demarca lo que ha sido la tendencia de comportamiento hasta la actualidad (Banco de la República, 2020).

En cuanto a la vivienda usada, según el Análisis de la cartera y del mercado de vivienda en Colombia, que analizó el Banco de la República (Banco de la República, 2020) con datos tomados de La Galería Inmobiliaria, el indicador de unidades disponibles en el mercado de vivienda usada estuvo dado por el número de viviendas en venta o arriendo como proporción del total de hogares por estrato, mostró para la ciudad de Bogotá una disminución en todos los estratos durante los primeros meses de la crisis sanitaria del 2020, mientras que desde agosto se registró un aumento en las unidades usadas disponibles en la ciudad, demostrando un dinamismo positivo del mercado.

Por otra parte, en lo corrido del presente año y hasta el mes de Julio, las ventas de vivienda nueva ascendieron a 225.639 unidades por un monto de \$44,3 billones a nivel nacional, de las cuales las viviendas VIS tienen una participación del 70% respecto de las unidades vendidas, y el 46% del ingreso. A pesar de ello los lanzamientos de nuevas unidades VIS se ubicaron un 7% por debajo del promedio del año 2020 y las viviendas No VIS por debajo un 6%. La mejora en la oportunidad ha estado enfocada en las iniciaciones de los proyectos, donde se ha presentado un crecimiento del 26% respecto al año anterior. Sumado a esto, en el mes de Julio las ventas crecieron un 12% en VIS y un 2% en No VIS respecto al mes anterior, estando por encima al promedio de ventas del año 2020 (La Galería Inmobiliaria LTDA, 2021).

Específicamente en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños el comportamiento del sector para el año 2021 ha destacado que las ventas aumentaron un 49% frente a las ventas del mismo período del 2020 como se observa en la Figura 12, de los cuales corresponde un 46% a viviendas VIS y 54% a viviendas NO VIS (La Galería Inmobiliaria LTDA, 2021).

Figura 12. Unidades de vivienda VIS y NO VIS vendidas en Colombia



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de (La Galería Inmobiliaria LTDA, 2021).

5.5.2 Crecimiento económico

Históricamente el sector de actividades inmobiliarias en Colombia ha sido relevante en la economía y actualmente representa el 9,88% del PIB con un crecimiento del 1,7% durante el año 2021 respecto al año anterior (DANE, 2021), lo cual contrasta con sectores como el de la construcción para el cual las proyecciones del equipo técnico del Banco de la República, que indicaban un crecimiento económico al cierre del año 2020 entre el -6% y -10% fueron acertadas (CAMACOL, 2020).

Adicionalmente, las empresas inmobiliarias en la encuesta anual de servicios para el 2015 declararon ingresos operacionales de 2.72 billones de pesos y 14.622 personas ocupadas, mientras que para el 2019 se declararon ingresos de 5.90 billones y 19.850 personas ocupadas, lo que representa a un incremento de ingresos del 116% y del personal ocupado del 35,7% (DANE, 2020).

5.5.3 Desarrollo tecnológico

Por otro lado, a nivel tecnológico en Colombia el 73.8% de las personas mayores de 5 años reportaron que poseen un teléfono celular, mientras que el 79.9% reportaron tener un *Smart phone*, el 37,3% de los hogares poseen un computador de escritorio, portátil o tableta (DANE, 2021). Adicionalmente la tendencia a ser ajenos a internet sigue bajando en el país, mientras que el 42% de la población no usaba internet en 2016, para el año 2020 solo un 20% de la población refería no hacerlo (Centro nacional de consultoría, 2020), todo esto se encuentra enmarcado dentro de la transformación digital y el cierre de la brecha digital del país durante el presente siglo.

En este sentido documentos como el CONPES sobre Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial plantea las condiciones para potenciar la generación

de valor social y económico en Colombia a través del uso estratégico de tecnologías digitales de manera amplia, involucrando al sector público y el sector privado con énfasis en el uso de las TIC como herramientas para impulsar la productividad (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

En este contexto en el sector inmobiliario en los últimos años se han desarrollado y establecido en el mercado portales tecnológicos para exponer la oferta inmobiliaria de gran parte del territorio nacional como Metrocuadrado, Fincaraíz y Ciencuadras entre otros, así como se ha presentado la creación de empresas inmobiliarias que utilizan plataformas tecnológicas como base del desarrollo del negocio tales como Habi.co, La Haus y Properati, las cuales están cambiando las reglas de juego del mercado inmobiliario, aumentando su competitividad a ser fácilmente accesibles para los usuarios finales de los productos y servicios del sector (EMIS, 2020).

En este sentido, uno de los referentes en innovación para el sector inmobiliario en Colombia es Statihouse (Grupo de investigación IDINNOV SAS, 2019), el cual es un desarrollo tecnológico que ofrece a través de modelos estadísticos y datos masivos de internet y aplicación web, predicción de precios de oferta de inmuebles en tiempo real, aprovechando gran cantidad de información que a diario se alimenta en internet acerca de la oferta y demanda inmobiliaria.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación será aplicada, ya que se trata de un trabajo dirigido que, si bien se soporta en la teoría, pretende entregar resultados que impacten sobre la organización: Colombiana de Finca Raíz. Es descriptiva por que en esta se describirán situaciones o características particulares de la organización y no existe manipulación de las variables. Desde el punto de vista de la fuente de datos es cualitativa ya que se comprenderán e interpretarán las características de que se están analizado en la empresa. Es deductiva, ya que va de lo general a lo particular abordando desde la teoría al análisis específico de la empresa. En el tiempo se considera la investigación como transversal ya que se estudiará un intervalo de tiempo determinado (Hernández, 2018).

6.2 Análisis externo

Para el análisis externo de la organización, se decidió utilizar las herramientas PESTEL y DOFA, teniendo en cuenta que son metodologías que permiten evaluar los diferentes aspectos externos que pueden afectar la organización. Mientras el análisis PESTEL evalúa el mercado y el potencial de una empresa según factores externos específicamente políticos, económicos, sociales y tecnológicos, el análisis DOFA provee un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, así como la evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, tal y como se referenció anteriormente en el marco teórico (Chapman, 2004).

6.3 Análisis interno

Este análisis se apoya en el instrumento PENTEX (Pentágono de la excelencia) el cual está basado en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO). Dicho modelo tiene como propósito facilitar la modernización de las PyMEs hacia organizaciones con mayor capacidad de competir, enfocadas en innovar y con toda la capacidad de desenvolverse en un mundo más global (Pérez, 2016).

Para ello, el modelo recalca que las necesidades de transformación desde la gerencia de una Organización deben ser establecidas a partir de dos elementos fundamentales: las características

específicas del negocio y producto o servicio que presta, así como la aplicación de los instrumentos desarrollados por la Universidad EAN. El instrumento PENTEX hoy en día abarca 6 componentes organizacionales: Gerencia Estratégica, Gestión de Mercadeo, Gestión de Operaciones, Cultura Organizacional, Gestión Financiera y Gestión de la innovación y el conocimiento.

Cada componente cuenta con factores evaluables a través de estadios de desarrollo o niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. El total son 4 estadios a los que se les establece una escala específica para su evaluación según la situación actual de la empresa. Estos han sido definidos de acuerdo con la actividad interna de la misma y se busca ir evolucionando su nivel durante el tiempo. La forma de evaluar estos estadios se realiza en una matriz de forma horizontal donde un estadio 1 pertenece a PyMEs en el cual el gerente propietario es quien dedica gran parte de su tiempo a labores operativas, mientras que una empresa en estadio 4 cuenta con un gerente siglo XXI que lidera la formulación de escenarios futuros y contribuye a la evaluación de la probabilidad de su cumplimiento en un horizonte de tiempo que supera el año. La consolidación de estas calificaciones se pondera para conocer la situación actual de la empresa en cada uno de los componentes y con ello hallar soluciones a problemas, oportunidades de innovación ya sea en estrategias, gestión, procesos, productos, servicios y relaciones internas o externas (G3Pymes, 2009).

6.4 Población y ficha técnica

6.4.1 Población

- El total de la población serán 15 personas, teniendo en cuenta que la compañía es una PyME y se encuestará a la totalidad de las personas.

Los grupos poblacionales sujetos de la investigación serán los siguientes:

- Todos los colaboradores de la Inmobiliaria, pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa como los son: Ventas y comercial y el área administrativa y financiera.
- La alta dirección conformada por el Gerente general, Gerente de ventas y Gerente administrativo y financiero.

6.4.2 Ficha técnica

Tabla 4. Ficha Técnica de investigación

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Octubre 2021
Ciudad de aplicación	Bogotá, DC.
Cargo de las personas entrevistadas	Alta dirección, colaboradores de las áreas ventas y comercial y el área administrativa y financiera
Población	15
Nivel de confianza	No aplica
Grado de precisión	No aplica
Medio de recolección	Entrevistas

Nota. elaboración propia

6.5 Identificación de variables

Las variables (componentes) identificadas en el presente estudio son las siguientes:

- Estrategia y estructura organizacional: La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los gerentes, además de los movimientos competitivos y enfoques de negocios que se emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio (Thompson, 2018).
- Mercadeo y comercialización: Proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos (Kotler, 2015)
- Talento humano y Cultura organizacional: Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de estas (Robbins S. y., 2013).
- Finanzas: Corresponde a todas las actividades, políticas y prácticas usadas por la compañía para dar un uso adecuado a los recursos financieros según los requerimientos, compromisos

adquiridos e iniciativas que requiera apoyar en las diferentes áreas de la organización (G3Pymes, 2009).

- **Innovación y conocimiento:** Corresponde a la invención de servicios y tecnologías para mejorar lo que se hace la generación de nuevos productos, servicios, métodos, procesos, inventos, etc.), que contribuyan a la construcción de la ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector (Thompson, 2018).
- **Operaciones:** se refiere a la forma en que se producción del bien o servicio y la logística existente tanto interna como externa hacia el cliente final, gestionado y controlando de forma eficaz los recursos de una empresa para mantener satisfechos a los clientes (G3Pymes, 2009).

6.6 Instrumento de medición

Para la aplicación del instrumento PENTEX con el modelo MMGO se tomarán a evaluar 6 componentes organizacionales, los cuales serán aplicados de forma personalizada a diferentes áreas de la Inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz de acuerdo con sus funciones. La distribución de estos componentes será de la siguiente manera:

- **Estrategia y Estructura Organizacional:** Alta dirección y Asesor Legal
- **Mercadeo y Comercialización:** Alta dirección, Asesor Legal, Asesores y Community Manager
- **Talento Humano - Cultura Organizacional:** Alta dirección, Asistente Contable y Asistente Administrativo
- **Finanzas:** Alta dirección, Contador y Asistente Contable
- **Innovación y Conocimiento:** Alta dirección, Asistente contable, Asistente Administrativo, Asesores y Community Manager, asesor legal.
- **Operaciones:** Alta dirección

Para cada uno de ellos se presentará la estructura del instrumento y se contextualizará la forma en que debe ser diligenciada, eliminando sesgos de cualquier tipo como por ejemplo la predisposición a evitar calificaciones bajas por creencia de ser juzgados o calificados internamente.

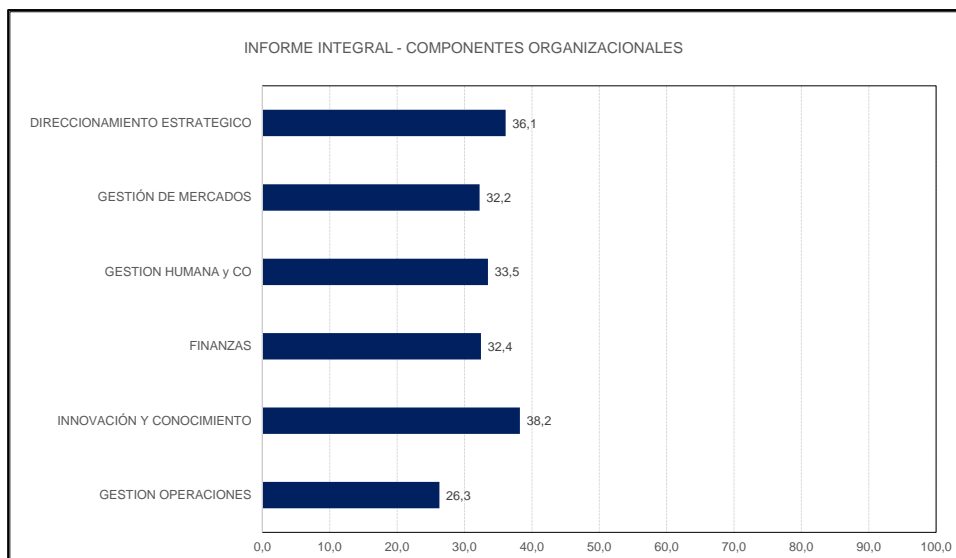
Cada miembro participante de esta entrevista contará con el formato de la matriz en forma impresa o digital dependiendo de su ubicación. Dado que la empresa ofrece servicios, será relevante aclararles que existen descriptores que deben ser completamente asumidos a la gestión de los servicios prestados, y no a productos como se hace mención en el instrumento.

6.7 Aplicación del instrumento, procesamiento y análisis de datos

Posterior a la aplicación del instrumento a los quince (15) colaboradores de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Anexo 1).

6.7.1 Informe Integral – Componentes organizacionales

Figura 13. Informe Integral - Componentes Organizacionales



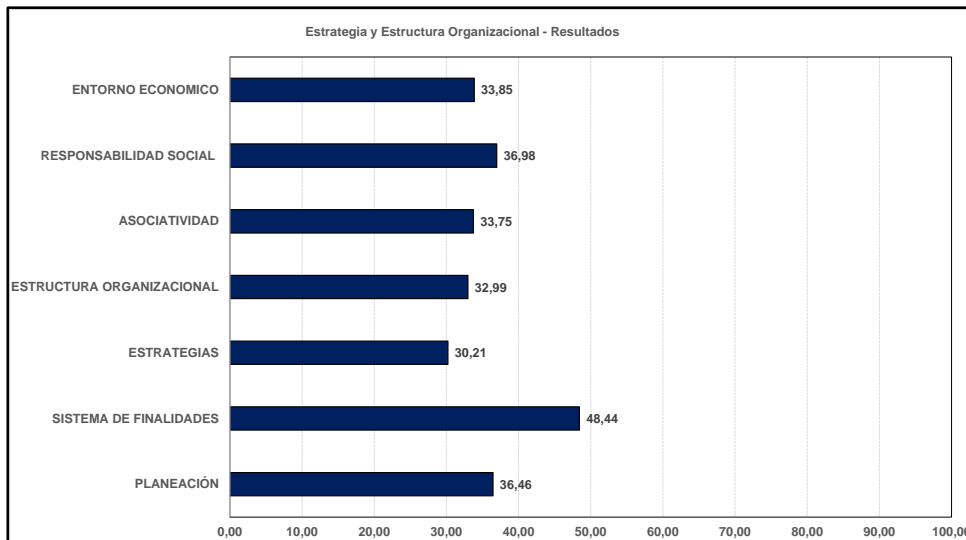
Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

Se evidencia un cumplimiento en general dentro del Estadio 2, es decir entre 25% a 50%, con el cumplimiento más bajo para el componente de gestión de operaciones y el más alto para el componente innovación y conocimiento. Esto quiere decir, según el Modelo MMGO (G3Pymes, 2009) que la organización se encuentra en un estadio 2 caracterizada por procesos en construcción, orientación a la producción, las estrategias que no se encuentran documentadas, ausencia de instrumentos modernos de gestión y cumplimiento de lo estrictamente legal, entre otros. Esto evidencia como se había analizado inicialmente en los antecedentes y planteamiento del problema de la presente investigación, que la organización necesita un modelo de planeación estratégica que le ayude a mejorar su desempeño en todos los componentes organizacionales.

6.7.2 Estrategia y estructura organizacional

Este componente contiene 7 descriptores para su análisis. Los líderes de la organización fueron los encargados de dar respuesta a este componente dada la importancia que tiene en el diseño de planeación estratégica. A continuación, se muestra la gráfica de los resultados obtenidos.

Figura 14. Estrategia y Estructura Organizacional



Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

La variable con mayor puntaje es el sistema de finalidades, donde la misión y visión aportan calificaciones en el estadio 3 en niveles de desarrollo o maduro. Por otro lado, la variable de estrategias tuvo una baja calificación, afectado principalmente por no tener indicadores de gestión, estrategias dirigidas a la venta de servicios y no al requerimiento del mercado y la falta de involucramiento de los *stakeholders* en las estrategias planteadas.

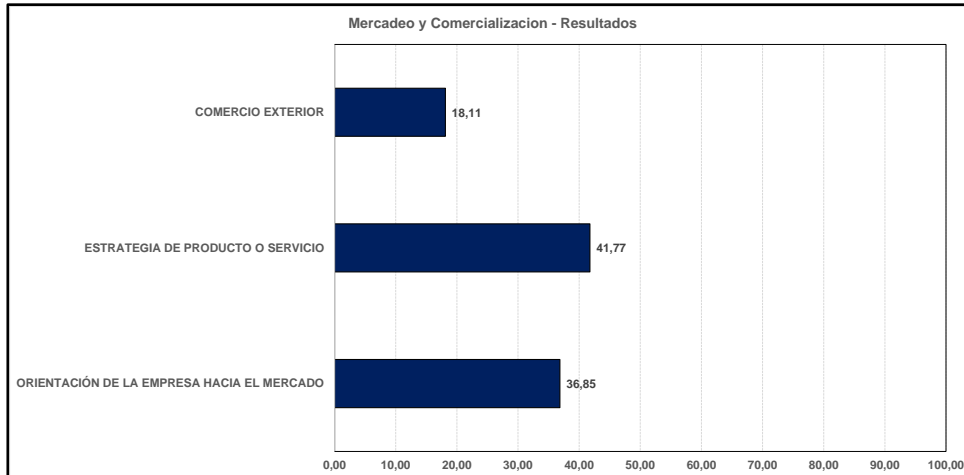
Las demás variables del componente se mantienen constantes en un rango de 32% al 36% lo que nos permite establecer que este componente se encuentra en un estadio 2 en una etapa de inicio.

6.7.3 Mercadeo y Comercialización

Este componente contiene tres variables: orientación de la empresa hacia el mercado, estrategia de producto o servicio y comercio exterior. Este componente fue realizado por los líderes

de la empresa, los asesores de ventas, el community manager y el asesor legal. A continuación, se muestra la gráfica de resultados:

Figura 15. Mercadeo y Comercialización



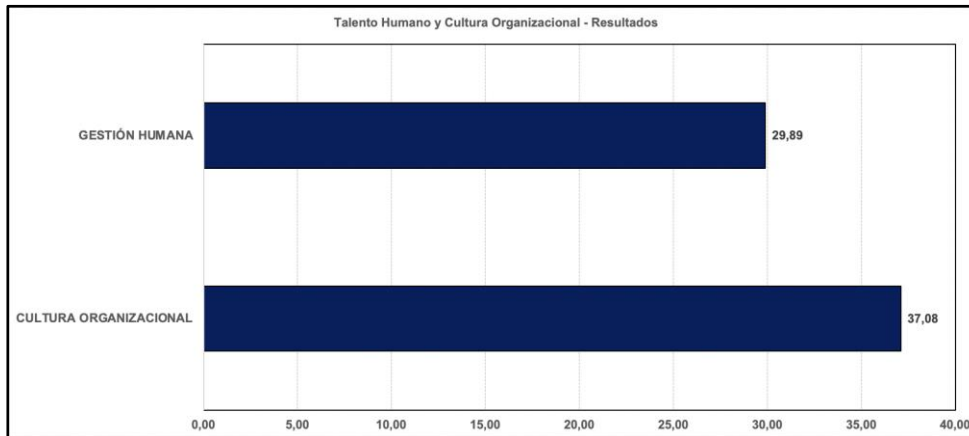
Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

En el análisis de la variable orientación de la empresa hacia el mercado, con un puntaje de 36.85% situándose en el estadio 2, se analizan descriptores como necesidades de los clientes, planes de mercadeo, presupuestos de ventas, entrenamientos, competencia y servicio al cliente entre otros. La variable de estrategia de producto o servicio es el puntaje más alto obtenido en el componente y analiza precios, ciclo de vida de los servicios, penetración de mercados y manejo de medios principalmente. El resultado promedio de los encuestados de esta variable es de 41.77% que se ubica en el estadio 2 en etapa de desarrollo. La variable comercio exterior obtuvo los resultados más bajos del componente, en gran medida porque la organización no ha contemplado extender sus operaciones a un nivel internacional. De esta manera, la mayoría de los encuestados reflejaron resultados en el estadio 1 nivel iniciación o desarrollo.

6.7.4 Talento Humano – Cultura Organizacional

En este componente se evaluaron dos variables (Cultura Organizacional y Gestión Humana). Los participantes fueron la Alta dirección, la Asistente Contable y la Asistente Administrativa. Los resultados se presentan a continuación:

Figura 16. Talento Humano y Cultura Organizacional



Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

La variable de Cultura Organizacional obtuvo una calificación de 37,08% (Estadio 2), mientras que la Gestión humana tuvo una calificación de 29,89% (Estadio 2). Para la primera, existe una dinámica en desarrollo de toma de decisiones por parte de la alta dirección la cual delega responsabilidades en los líderes de procesos. Así mismo dado el modelo de negocio, la participación y compromiso de los equipos de trabajo va más allá de desempeñar una función, lo cual sitúa entre el estadio 2 y 3 este descriptor. El entorno vital de esta variable desglosa que el ambiente de trabajo está centrado en el mejoramiento del producto y la realización adecuada de los procesos establecidos, algo que dista de ser solo un planteamiento por parte de la alta gerencia a evolucionar en darle mayor sentido a los productos y su oportunidad de mejorarlo.

Por otra parte, la variable de Gestión Humana viene desarrollando la constitución de planes de desarrollo y procesos de selección, paralelo a la iniciación del proceso de inducción, mientras que se encuentra en una etapa de maduración la constitución de alianzas estratégicas para el reclutamiento de su recurso humano.

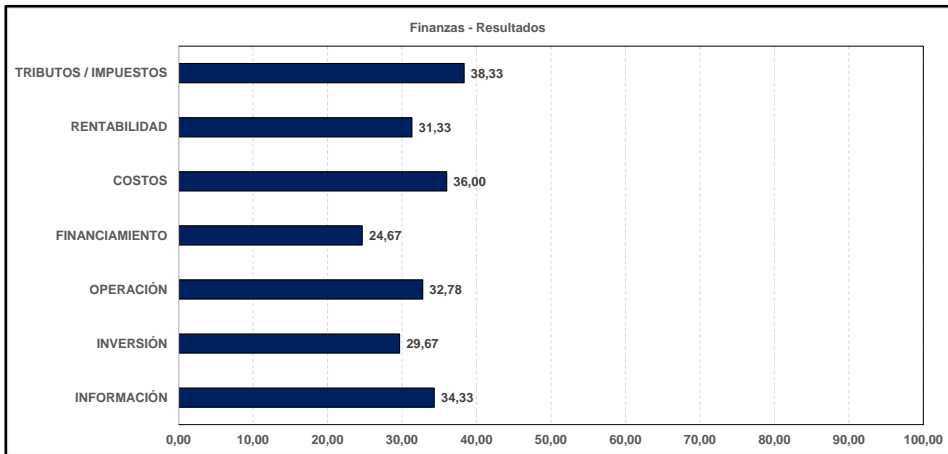
6.7.5 Finanzas

El componente organizacional finanzas obtuvo una calificación promedio de 32.4% y fue completada por los líderes (3) y el Contador de la empresa. En general, cada una de sus variables se ubican en estadio 2 en nivel de iniciación, excepto la variable financiamiento con un puntaje de 24.67% que queda en el estadio 1 en una etapa de madurez. Los resultados obtenidos reflejan un bajo desempeño en aspectos como indicadores, calidad de registro, procesos de compras,

financiamiento y gestión de costos entre otros. Así mismo, en el descriptor tributario e impuestos, se observa el mayor puntaje obtenido en este componente con un puntaje de 38.33%, lo que refleja una gestión incipiente desde el descriptor financiero, con un bajo nivel de cumplimiento en aspectos críticos y de alto riesgo financiero para la organización.

A continuación, se muestra la gráfica con los resultados obtenidos:

Figura 17. Finanzas

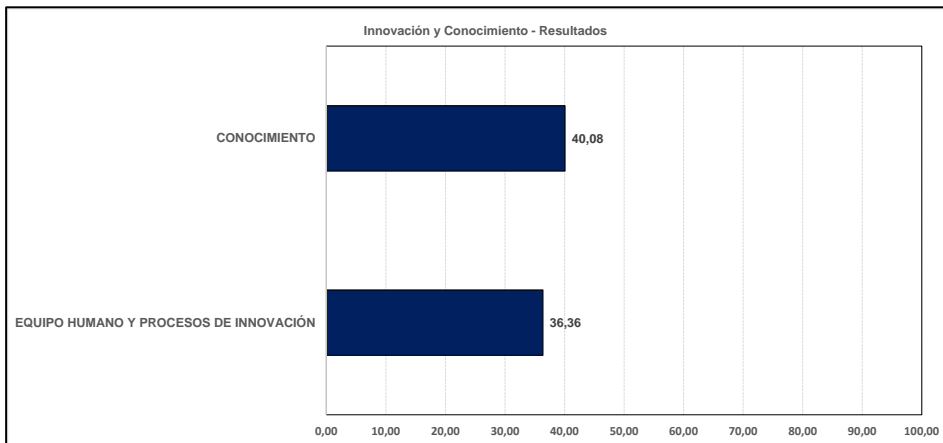


Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

6.7.6 Innovación y Conocimiento

Para el componente de Innovación y Conocimiento las variables evaluadas fueron Equipo humano y procesos de innovación, y Conocimiento. Los resultados son los que se visualizan a continuación:

Figura 18. Innovación y Conocimiento



Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

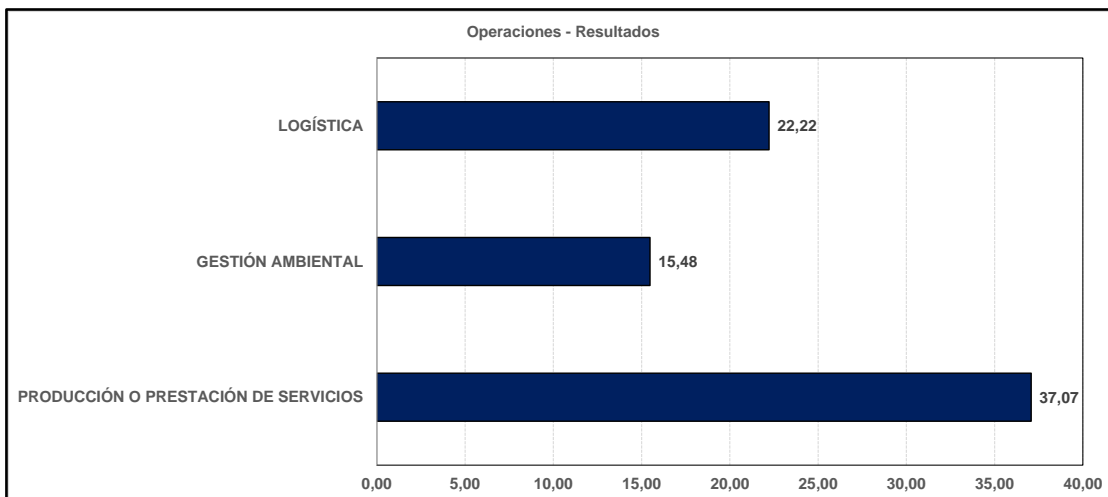
La variable de Conocimiento obtuvo una calificación de 40,08%, lo que se ve justificado en que vienen desarrollando acciones que involucran a los equipos de trabajo en la formulación de proyectos, y comienzan a tener inicio en establecer programas de capacitación con apoyo de terceros especialistas. A destacar, la Inmobiliaria tiene en un estadio 3 el uso del conocimiento para la planeación estratégica y encontrar ventajas competitivas, han realizado acciones enfocadas en potenciar los objetivos estratégicos de crecimiento, lo cual se refleja en esta ponderación. En cuanto a la variable de Equipo Humano ocupan un estadio 2 donde es una fortaleza creciente la gestión de desarrollar proyectos de innovación que beneficie la operación de la inmobiliaria y para ello se evidencia que existe una participación madura de los equipos de trabajo.

6.7.7 Operaciones

En este componente se evaluaron las variables logísticas, gestión ambiental y producción o prestación, los resultados se presentan en la figura 19.

Se evidencia que la variable producción o prestación de servicios, tiene el cumplimiento más alto con un 37.07%, en donde se destacan aspectos como estandarización de procesos, planeación de la producción, presentando un bajo cumplimiento la gestión de calidad ya que no cuentan con un sistema de gestión establecido. La variable que sigue en cumplimiento corresponde a logística, con un 22,2%, en donde se sobresale el uso de un sistema de información, pero evidenciando bajo cumplimiento en aspectos en planeación, organización del área logística y la existencia de indicadores logísticos.

Figura 19. Operaciones



Nota. elaboración propia a partir de datos de matriz PENTEX.

La variable que presenta menor cumplimiento fue la de gestión ambiental con un 15,48% dado que la empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental, por lo que no se manejan indicadores ambientales y manejo de residuos, lo único con que se cuenta en este aspecto es el sistema de salud y seguridad industrial en el trabajo.

Ahora bien, esta variable se considera un foco a trabajar con el objetivo de que la inmobiliaria adquiriera un perfil de responsabilidad ambiental el cual, según lineamientos de la ISO 14001 está dirigido a evaluar los esfuerzos que las organizaciones hacen por proteger el medio ambiente de forma adecuada (ISO, 2015). A través de la implementación de un modelo PHVA la inmobiliaria podría generar procesos de mejora continua en los pilares de operación estratégicos.

Adicionalmente, como parte de la agenda de desarrollo sostenible, la inmobiliaria cuenta con oportunidades de centrar acciones para mitigar el impacto ambiental en su operación, desde la optimización de recursos, hasta la mejora responsable de los inmuebles y buenas prácticas de consumo y concientización de sus clientes, todo esto basados en el pilar de Acción por el clima, documentado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2022).

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La contribución original esperada para este proyecto será la creación de un Modelo de direccionamiento estratégico y su plan de implementación para la inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz que le permitirá mejorar su desempeño empresarial.

Por lo anterior, a continuación se realiza un análisis de los factores externos “PESTEL” (económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legales y ecológicos), que afectan a la organización:

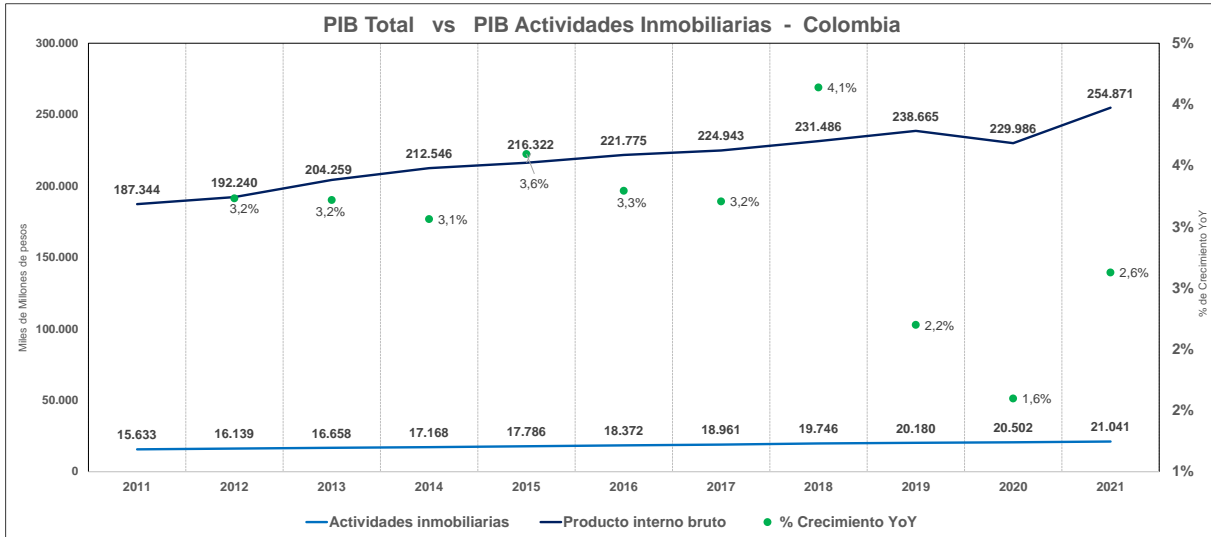
7.1 Factor económico

El sector de actividades inmobiliarias en Colombia históricamente ha representado un porcentaje importante del PIB, trabajando muy de cerca con el sector de la construcción. Las actividades inmobiliarias según el DANE (DANE, 2021) para el último semestre del 2021 representó el 8.3% del PIB total en Colombia. Asimismo, este sector emplea 281.922 trabajadores lo que representa un 1.26% del total de la fuerza laboral en Colombia teniendo así un PIB per cápita de 7.6 Millones de pesos para el mismo año. En la figura 20, podemos observar el comportamiento histórico anual del sector inmobiliario respecto al PIB total de Colombia en los últimos 10 años. Se puede observar una tendencia de crecimiento año a año, llegando a niveles máximos de crecimiento del 4.1% en el año 2018 frente al 2017, y en el año 2020 el crecimiento más bajo del periodo analizado del 1,6%, afectado por la pandemia COVID-19. Sin embargo, analizando el año 2021, se observa un importante repunte del crecimiento del PIB de las actividades inmobiliarias del 1.6% respecto al año 2020 y del 4.3% respecto al año 2019. Este análisis nos muestra una solidez del sector frente a las diferentes crisis económicas en Colombia en los últimos 10 años, resaltando la crisis por la pandemia COVID-19 en el 2020, donde a pesar de la reducción en el PIB en Colombia el sector inmobiliario sostuvo su nivel crecimiento y estabilidad.

Varios factores económicos han venido afectando el crecimiento del sector inmobiliario en Colombia en el 2021 y 2022. Como primera medida, las tasas de interés fijadas por el del banco de la república, en la figura 21 se observa el comportamiento de la tasa de interés de política monetaria y la inflación del último año en Colombia. Este incremento de la tasa de interés a partir de Octubre 2021, se fija por parte del banco de la república como consecuencia de un crecimiento considerable de la inflación desde mayo 2022 atribuido a factores internos políticos, económicos y efecto post-pandemia, y externos tales como las restricciones y limitaciones logísticas afectando importaciones y exportaciones, incrementos considerables en las materias primas, la guerra desatada entre Rusia

y Ucrania lo cual genera una incertidumbre de inversión en varios sectores industriales en Colombia incluyendo las actividades inmobiliarias.

Figura 20. PIB Colombia vs Sector Inmobiliario

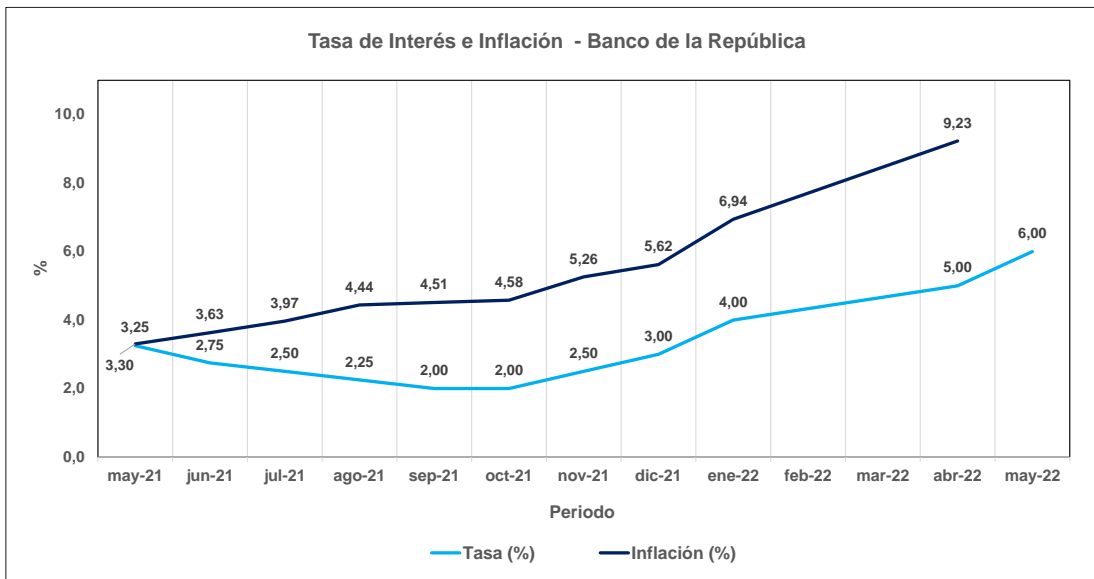


Nota. Elaboración propia a partir de (DANE, 2021).

Adicionalmente la inflación en Colombia y a nivel mundial ha experimentado un crecimiento abrupto en el último año, iniciando en mayo del 2021 en niveles cercanos a los 3.5%, y actualmente 9.2% al cierre de mayo, como se observa en la figura 21. Si bien, se esperaba como efecto colateral de la pandemia COVID-19, existen factores adicionales que han impactado el efecto de la inflación, como se ha mencionado anteriormente, factores externos, incremento de la materia prima, insumos y sobrecostos logísticos impactando las importaciones al país.

Por último, la tasa de desempleo, uno de los parámetros que ha venido disminuyendo positivamente en el último año en Colombia, pasando del 15.5% en abril del 2021 al 11.2% en abril 2022 de acuerdo con el último boletín del mercado laboral emitido por el DANE lo que demuestra una recuperación inclusive teniendo en cuenta el aumento del 10% del salario mínimo para inicios del 2022. Este efecto también se ha visto en el sector inmobiliario cuya población ocupada para el cierre de abril 2022 reporto un total de 223 mil personas, teniendo un incremento del 35% comparado con el mismo mes del año 2021, lo que reitera una recuperación del sector en el 2022 (DANE, 2022).

Figura 21. Gráfica Tasas de Interés e Inflación en Colombia



Nota. Elaboración propia a partir de (Banco de la República, 2022)

Por otro lado, se debe reconocer el esfuerzo que el gobierno ha realizado con el objetivo de incentivar la reactivación del sector de construcción y por ende el sector de actividades inmobiliarias. Varios programas de subsidio para compra de vivienda VIS y no VIS se han venido consolidando y se han logrado vender más de 227 mil viviendas para el cierre del 2021, representando un 28% de crecimiento frente al año inmediatamente anterior (Asobancaria, 2021). El segmento de vivienda VIS, representa el 71% mientras que el segmento no VIS representa un 29%, ambos segmentos apalancados principalmente por los programas Casa Digna Vida digna (Ministerio de Vivienda, 2021), y mi Casa Ya (Ministerio de Vivienda, 2021).

Si bien, los principales factores económicos muestran un repunte importante en el 2022, acompañado de incertidumbre en la inversión del sector dado la coyuntura política actual, y los factores externos que afectan la economía del país, se espera que el sector inmobiliario, uno de los más estables y resilientes de Colombia, mantenga sus niveles de crecimiento y estabilidad que ha presentado en los últimos años, esto abre la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento de la mano de desarrollo, nuevas tecnologías, digitalización e innovación en el sector.

7.2 Factor político - Legal

Al analizar las variables que afectan positiva, neutral o negativamente al comportamiento del sector inmobiliario es importante traerlo a la actualidad de este momento, en donde el país se encuentra en época de elecciones presidenciales y que todo lo que gira en torno a esto repercute en la economía, en las industrias y en el futuro de las mismas. Por ello se plantea en el presente análisis cuáles variables han de tenerse en cuenta que logran afectar al sector inmobiliario para Colombiana de Finca Raíz.

Cambios de gobierno

En Mayo de 2022 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, las cuales tuvieron que resolverse en segunda vuelta el 19 de Junio del mismo año. Los resultados dejaron como ganador al partido opositor del anterior gobierno, situación que mantiene vigente la incertidumbre económica, política y diplomática del país. Desde entonces las compañías nacionales y aquellas internacionales con operaciones locales mantienen su expectativa ante las posibles reformas que realice el gobierno entrante, para con ello determinar qué acciones implementar con el objetivo de no afectar las operaciones o aplicar estrategias que permitan minimizar el impacto.

Para el sector inmobiliario desde que se resolvió quien sería el nuevo gobernante del país por los próximos 4 años se ha tenido muy presente lo que sucederá con los subsidios que a la fecha se venían otorgando por parte del gobierno anterior, qué nuevos posibles subsidios se generen a partir de la aprobación o no de la reforma tributaria que el gobierno entrante ha venido mencionando (Ministerio de Hacienda, 2022) y cómo se darán los términos o cargas para seguir promoviendo la construcción de viviendas. Claro está, esto tendría un efecto positivo para el sector inmobiliario siempre y cuando se manejen beneficios también para los compradores, no aplicando nuevas cargas arancelarias a los nuevos proyectos o incrementos en impuestos a la vivienda usada.

Por lo pronto este panorama cuenta con dos situaciones, por un lado, las personas pueden comenzar a vender sus inmuebles por el temor a las leyes que pongan en riesgo su capital y esto será beneficioso para la inmobiliaria porque tendría un alza en su demanda. Por otra parte, ante el aumento de oferta de inmuebles, los precios caerán en un porcentaje aún no estimado, lo que perjudica el flujo de caja en cuanto a rentabilidad y a la dificultad por poder vender los inmuebles que se tengan en consignación.

Política fiscal

En materia fiscal el país ha realizado planes de reapertura desde el año 2020 a causa de la contracción que tuvieron los sectores económicos por causa de la coyuntura por pandemia, en donde luego de ejecutar dichos planes, permitió que uno de los sectores que presentó crecimientos positivos fuera el inmobiliario con 1,9% debido a que nunca fueron incluidos dentro de los decretos presidenciales de cierres económicos dada su gran importancia durante los principios de la pandemia (Ministerio de Hacienda, 2021).

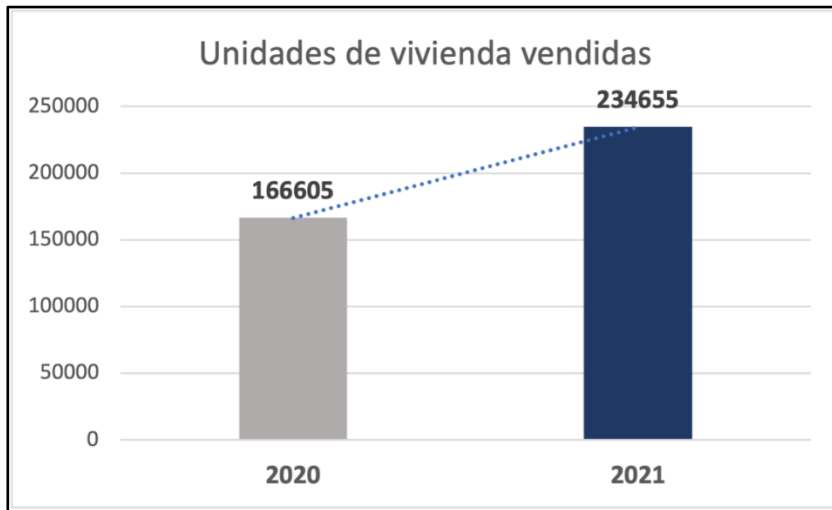
En materia de Rentas exentas, para el año 2020 las personas jurídicas declarantes de impuesto elevaron este número llegando a representar el 1,3% del PIB equivalentes a \$12.896 mm en donde las actividades inmobiliarias tuvieron una participación del 2,1% sobre el total de rentas con 271 rentas exentas a personas jurídicas (Ministerio de Hacienda, 2021) apoyado de la DIAN.

Esto lo que permite ver es que si bien para el sector inmobiliario hubo un impacto, este no fue tan susceptible para la desestabilización de la actividad económica, pues a nivel de gestión de inmuebles en renta y en venta las operaciones no han detenido y fueron beneficiadas para poder continuar con las actividades de crecimiento y surgimiento de cada vez más firmas.

Subsidios del gobierno

En materias de subsidios del gobierno, el sector inmobiliario ha gozado de beneficios a través de Mi Casa Ya, los Subsidios concurrentes, Subsidio Familiar de Vivienda, Jóvenes propietarios, entre otros que ha lanzado el Ministerio de Vivienda años atrás y que hoy en día se han fortalecido, llegando a consolidar cifras importantes de aumento en venta de proyectos para el año 2021 respecto al año 2020 (240.000 viviendas frente a 194.000 respectivamente) (Ministerio de Vivienda, 2022). Esto ha aportado a la operación inmobiliaria de forma significativa debido a que ante el aumento de adquisición de vivienda se opta así mismo por la gestión de inversión, y estos inmuebles en consigna son gestionados a través de inmobiliarias como Colombiana de Finca Raíz.

Figura 22. Comparativa de unidades de vivienda vendidas 2020-2021



Nota. (La Galería Inmobiliaria, 2022) en apoyo con el Ministerio de Vivienda

7.3 Factor ecológico

De qué manera el sector afecta al medio ambiente

Para la inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz y demás empresas del rubro inmobiliario los factores ecológicos representan un reto derivado de las construcciones que gestiona y por lo cual es importante que con los avances tecnológicos en materia de sostenibilidad se vuelvan poco a poco más amigables a brindar beneficios para aquellas viviendas que son construidas con los estándares en construcciones ecosostenibles. De acuerdo con EDGE Buildings, entidad certificadora de edificios ecológicos, en el país debido al crecimiento de la urbanización, son cada vez más los colombianos que se han migrado a las ciudades, cerca del 75% de la población en Colombia se encuentra en las ciudades principales, razón de peso por la que las constructoras han centrado su interés cada vez en ofrecer construcciones de tipo sostenible con prácticas de construcción eco amigables y eficientes en el uso de recursos desde su construcción (EDGE Buildings, 2022)

Aunque no es una variable que dependa directamente de las inmobiliarias, lo importante para ellas está en cómo poco a poco comienzan a migrar a recibir más y más inmuebles que cumplen con certificaciones con esta clase, debido a que siendo inmobiliarias se convierten en grandes vitrinas para que la sociedad cada vez más las conozca y entienda su importancia y valor que aporta tanto ambientalmente como económicamente hablando.

Consumo de recursos no renovables

El sector inmobiliario, diferente al de la construcción no tiene un impacto relevante frente al consumo de recursos no renovables debido a que no intervienen directamente sobre la construcción de proyectos. Diferente es pensar que existen grupos empresariales que ejercen actividades comerciales de construcción y de inmobiliaria y a los cuales su impacto en el consumo de recursos no renovables va más ligado al sector construcción. Analizando el tipo de consumo de recursos no renovables aplicados al sector inmobiliario podemos asociarlo al uso de vehículos para desplazamiento hacia los inmuebles que están en gestión, donde el uso de combustibles fósiles tiene impacto no en una escala muy fuerte pero existente.

Políticas medioambientales

Frente a esta variable el sector inmobiliario en materia legislativo tiene ciertos huecos debido a que a simple vista no se denota un riesgo frente a las actividades de arrendamiento o venta de inmuebles. Sin embargo, y como lo menciona (LEGIS Ámbito Jurídico, 2016) existen una serie de elementos a considerar en esta materia, como por ejemplo si existe responsabilidad del arrendador (en este caso la inmobiliaria y el propietario del inmueble) en caso de que el arrendatario contamine suelos o fuentes hídricas al desarrollar una actividad económica sin los requisitos legales ambientales. Hasta lo que se ha desarrollado, el impacto para el arrendador es casi nulo debido a que la responsabilidad no recae sobre este directamente y las políticas son ejecutadas directamente sobre el tomador del inmueble en arriendo, por tanto existe teóricamente una protección hacia las inmobiliarias siempre y cuando ejerzan los debidos procesos de análisis del inmueble, sus usos y los estudios pertinentes a los posibles tomadores de los arriendos.

En donde sí recae una responsabilidad para el arrendador y por ende una responsabilidad indirecta hacia la inmobiliaria, es en el momento donde ante la eventual llegada de un nuevo arrendatario a un inmueble que ha sido afectado por contaminación del suelo o fuentes hídricas, estos primeros están en el deber de resolver los daños, debido a que de no hacerse, afectaría al nuevo arrendador e incurriría en sanciones de demostrarse que las afectaciones habían sido detectadas previo al nuevo contrato de arrendamiento.

Las inmobiliarias están en el deber de garantizar que los usos dados a los inmuebles estén en concordancia con su objetivo principal de construcción. Es decir, inmuebles para uso residencial no deben ser tomados para actividades industriales o comerciales, y del mismo modo, en caso de tener oficinas para arriendo debe protegerse el tipo de uso, debido a que según las leyes, puede darse por nulidad un contrato por vicios ocultos, lo que generaría pérdidas a la inmobiliaria que hace la gestión y causales penales, dependiendo de la situación en sí si se determina que hay afectación ambiental por ignorar el seguimiento de uso del inmueble.

7.4 Factor tecnológico

En este mundo altamente globalizado y tecnificado, la cuarta revolución industrial o industria 4.0, sin duda marca el camino hacia el futuro de las organizaciones, ya que debido a que esta revolución aporta avances científicos basados en mecanismos ciber físicos, que mezclan infraestructura física con software, sensores, nanotecnología y tecnología digital de comunicaciones, se están rompiendo los paradigmas en las ciencias sociales, humanas, exactas y salud, así como en el mundo de los negocios en general (Agencia de Noticias Universidad Pontificia Bolivariana, 2018).

De esta forma, la gran cantidad de datos que se generan, analizan y aplican al sector inmobiliario están produciendo una transformación digital del mismo. Las aplicaciones de tecnología de la información alimentadas por datos ayudan a que el mercado sea más eficiente, incluyendo tecnologías como almacenamiento en la nube, macrodatos, inteligencia artificial (AI), Internet de las cosas (IoT), *blockchain*, impresión 3D y otras. Para describir todos los modelos y herramientas tecnológicas enfocados al mercado inmobiliario se ha acuñado recientemente el término *Proptech* (propiedad + tecnología, en inglés) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

En este contexto, en el sector inmobiliario a nivel nacional se han creado portales tecnológicos para poder exponer la oferta inmobiliaria, como Fincaraíz, Metrocuadrado, y Ciencuadras entre otros, así como también como la creación de empresas inmobiliarias que utilizan plataformas tecnológicas como base de su operación como La Haus, Habi.co y Properati: Esto facilita el acceso de los clientes al mercado inmobiliario en nuestro país, especialmente en las ciudades principales. El uso de softwares en el sector inmobiliario, al igual que en muchos más, se han convertido en una necesidad para agilizar y optimizar los diferentes procesos. Herramientas

como estas permiten mejorar la experiencia de los usuarios mejorando la visibilidad para que los interesados puedan encontrar de forma más ágil los inmuebles de su interés (EMIS, 2020).

Todo esto se apalanca, en un mayor uso de la tecnología por parte de los colombianos, con mayor acceso al uso de dispositivos tecnológicos y Smartphone reportado por el 79.9% de la población, mientras que el 37,3% de los hogares poseen un computador de escritorio, portátil o tableta (DANE, 2021). Sobre el uso de internet en la población en los hogares un 43,8% en Colombia y un 75,5% en Bogotá según el censo nacional de población y vivienda (DANE, 2018).

7.5 Factor social

En Colombia, según el Censo Nacional de Población y Vivienda el número de habitantes ascendió de 39,63 millones de habitantes en el año 2000 a 48,25 millones en el 2018, de los cuales en las 77,1% se encuentra en las cabeceras municipales, disminuyendo la población en áreas rurales. (DANE, 2018).

En ese sentido las ciudades con mayor número de habitantes son encabezas por Bogotá con 7.412.566 habitantes, Medellín con 2.427.129, Cali con 2.227.642, Barranquilla con 1.206.319, Cartagena con 973.045, Cúcuta 711.715, Bucaramanga con 581.130 y Villavicencio con 531.275. De acuerdo con estas cifras, se estima que para 2050, Colombia contará con un 85% de su población viviendo en centros urbanos, Esta dinámica de una mayor proporción de la población del país viviendo en zonas urbanas en Colombia posiciona a las ciudades como un motor determinante en el desarrollo del país, ya que cerca del 85% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional lo generan actividades en los centros urbanos (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Sin embargo, este crecimiento poblacional en las áreas urbanas produce distintas necesidades para los individuos y familias, aumentando las demandas de vivienda, fuentes de trabajo, transporte, servicios y equipamiento público. En la misma vía del crecimiento poblacional, en Colombia se evidencia un aumento en el número de hogares, los cuales pasaron de 10.570.899 en 2005 a 14.243.223 en 2018, variando también, el número de personas que conforman un hogar ha disminuido entre 2005-2018 en Colombia, siendo los hogares conformados por 1, 2 y 3 personas con mayor crecimiento y porcentaje (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2020). En este sentido, también ha cambiado el área promedio de los inmuebles hace diez años era de 104,2

metros cuadrados y hoy esa cifra asciende a 84,3 metros. El número de alcobas también bajó: pasó de un promedio de 2,7 a 2,3, en este periodo. Así mismo se ha transformado el tipo de inmuebles que se construyen, según el Censo de Edificaciones en 2005 los apartamentos representaban el 24% de las viviendas, mientras que en 2018 corresponden al 33%, lo que es evidente que el incremento de hogares de una o dos personas incide en la construcción de apartamentos pequeños, altamente concentrados en ciertas zonas de las ciudades, mientras que en otras zonas se ha dado lugar a subdivisiones de viviendas o apartamentos compartidos (DANE, 2020).

En este sentido, también ha cambiado el área promedio de los inmuebles hace diez años era de 104,2 metros cuadrados y hoy esa cifra asciende a 84,3 metros. El número de alcobas también bajó: pasó de un promedio de 2,7 a 2,3, en este periodo. Así mismo se ha transformado el tipo de inmuebles que se construyen, según el Censo de Edificaciones en 2005 los apartamentos representaban el 24% de las viviendas, mientras que en 2018 corresponden al 33%, lo que es evidente que el incremento de hogares de una o dos personas incide en la construcción de apartamentos pequeños, altamente concentrados en ciertas zonas de las ciudades, mientras que en otras zonas se ha dado lugar a subdivisiones de viviendas o apartamentos compartidos (DANE, 2020). Este cambio en la conformación de los hogares y viviendas en el país ha hecho que los apartaestudio sean una opción llamativa para jóvenes compradores debido a la tranquilidad que ofrece tener una vivienda propia, así como sus precios de compra más asequibles (Fedesarrollo, 2021).

Según documento CONPES sobre la política para la reactivación, repotenciación y crecimiento sostenible (Departamento Nacional de Planeación, 2021) la coyuntura por pandemia ocasionó cambios en la composición social, donde la clase social pobre representa un 42%, la clase vulnerable un 29,2%, la clase media un 26,5% y la clase alta un 2,3%.

En Colombia el stock habitacional y la producción de vivienda nueva formal es inferior al número de hogares. En un año en el país se forman más de 217 mil hogares, aumentando aún más el déficit de oferta inmobiliaria. En los últimos diez años el porcentaje de hogares arrendatarios urbanos se ha incrementado mientras el porcentaje de hogares propietarios urbanos se ha reducido. Para el año 2008 cerca del 47% de los hogares habitaban en viviendas propias y 40% en viviendas arrendadas. En contraste, en 2018 el porcentaje de hogares propietarios cayó a 38,3% mientras la participación de hogares arrendatarios ascendió a 45,7%. Esta cifra se considera alta en comparación con otros países de América Latina donde la participación de arrendatarios es en promedio del 17% (CEPAL, 2017).

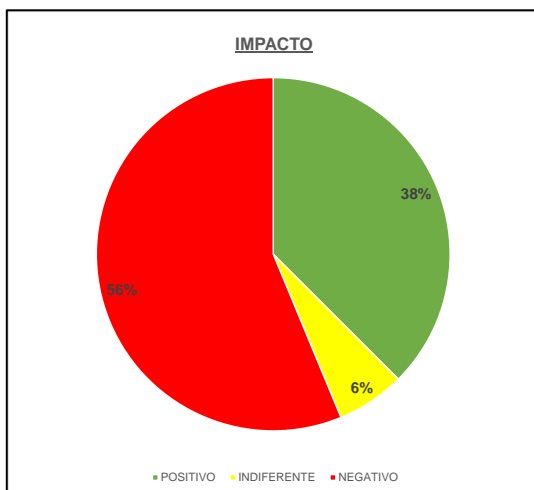
Por otra parte, el actual gobierno busca continuar con los programas sociales dirigidos a la adquisición de vivienda como lo es el programa “Mi Casa ya”, que actualmente tiene 7 años y se ha convertido en el eje central de la política de vivienda del país, haciendo que los hogares de menores ingresos tengan una vivienda propia. Para el año 2022, el programa ha sobrepasado la meta de asignación de subsidios presupuestados, equivalentes a 41.800 y se ha logrado la asignación de 65.000 subsidios. Actualmente el Ministerio de vivienda hizo un llamado a las empresas de construcción que cuentan con proyectos VIS en su fase de entrega, para mantener las condiciones comerciales de los negocios hasta que los subsidios del Gobierno nacional asociados al programa se hagan efectivos en los próximos meses (Minvivienda, 2022)

7.6 Análisis de impacto factores PESTEL

Posterior a la identificación de los factores PESTEL, que afectan el entorno externo de la organización, se realizó una clasificación de cada uno de ellos como “oportunidad” o “amenaza” (Anexo 1), así mismo se le asignó a cada uno una temporalidad de corto, mediano y largo plazo, para finalmente obtener una clasificación de impacto entre positivo, indiferente y negativo para cada factor, con el fin de poder tener una mayor claridad de los impactos que pueden tener los factores externos para la empresa, como se evidencia en el Anexo 1.

De esta forma se encontró que 6 factores fueron positivos para un 38%, 1 factor indiferente para un 6% y 9 negativos para un 56%, como se evidencia en la siguiente figura:

Figura 23. Impacto de factores externos para la organización



Nota. elaboración propia

Entre los principales factores con impacto negativo se encuentran: La incertidumbre en la economía del país por el nuevo gobierno, tasa de desempleo altamente afectada por el efecto de la pandemia, incremento de la inflación y el porcentaje de incremento del salario mínimo para el 2022, que tuvo un impacto económico en las PYMEs. Por otro lado, también se encuentra Incremento de la Tasa de interés monetaria en Colombia que impacta en la actividad crediticia del sector inmobiliario, las empresas Proptech inmobiliarias que utilizan tecnología como base del negocio, restando oportunidad de crecimiento para las inmobiliarias tradicionales y que el sector no se encuentra profesionalizado en Colombia y no cuenta con un control suficiente de la población de personal.

En cuanto a los factores con impacto positivo se encuentra: la protección de la actividad inmobiliaria desde la pandemia que ha evitado su decrecimiento, la incentivación de nuevos subsidios para la compra de viviendas VIS y No VIS que estimulan la actividad económica inmobiliaria y el sector inmobiliario ha mantenido estable su participación en el PIB en los últimos años situándose cerca del 8%. Por otra parte, se han aprovechado las tendencias tecnológicas para la gestión de las actividades inmobiliarias (CRM, Chatbots, AI, ERP, Business Intelligence, Analítica de datos, etc.) y por la misma vía se ha aprovechado de los canales digitales para aumentar el mercadeo y llegar a las audiencias que cada vez van en aumento.

Lo anterior plantea un reto importante para la inmobiliaria en el futuro ya que la mayoría de los factores pueden tener un impacto negativo sobre esta, de ahí la importancia de tener una planeación estratégica robusta, que le permita afrontar estos retos, aprovechar los factores externos con un impacto positivo y asegurar su supervivencia en el tiempo.

7.7 Análisis de la elaboración de la DOFA

Con la información recopilada tanto del modelo PENTEX, como del modelo PESTEL se procede a la construcción de la matriz DOFA para el análisis y generación de las estrategias que van a conformar nuestro modelo de planeación estratégica. En cuanto a los factores internos se recopiló las conclusiones obtenidas del modelo PENTEX en cada uno de sus componentes (direccionamiento estratégico, gestión de mercados, gestión humana, finanzas, innovación y conocimiento y gestión de operaciones) y se obtuvieron las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas

1. La misión y visión aportan calificaciones en el estadio 3 en niveles de desarrollo o maduro. (Claramente definidas)

2. Estrategia de producto o servicio es el puntaje más alto obtenido en el componente y analiza precios, ciclo de vida de los servicios, penetración de mercados y manejo de medios principalmente.
3. En cuanto a cultura organizacional existe una dinámica en desarrollo de toma de decisiones por parte de la alta dirección la cual delega responsabilidades en los líderes de procesos.
4. La participación y compromiso de los equipos de trabajo va más allá de desempeñar una función.
5. El ambiente de trabajo está centrado en el mejoramiento del producto y la realización adecuada de los procesos establecidos.
6. Vienen desarrollando acciones que involucran a los equipos de trabajo en la formulación de proyectos, y comienzan a tener inicio en establecer programas de capacitación con apoyo de terceros especialistas.
7. En cuanto al conocimiento de la planeación estratégica han realizado acciones enfocadas en potenciar los objetivos estratégicos de crecimiento, lo cual se refleja en esta ponderación.
8. la gestión de desarrollar proyectos de innovación que beneficie la operación de la inmobiliaria y para ello se evidencia que existe una participación madura de los equipos de trabajo.
9. Estandarización de procesos, planeación de la producción.
10. Cuentan con sistema de salud y seguridad industrial en el trabajo.

Debilidades:

1. No tener indicadores de gestión, estrategias dirigidas a la venta de servicios y no al requerimiento del mercado y la falta de involucramiento de los stakeholders en las estrategias planteadas.
2. Comercio exterior obtuvo los resultados más bajos del componente, en gran medida porque la organización no ha contemplado extender sus operaciones a un nivel internacional.
3. Los resultados obtenidos reflejan un bajo desempeño en aspectos como indicadores, calidad de registro, procesos de compras, financiamiento y gestión de costos entre otros.
4. No cuentan con un sistema de gestión de calidad establecido.
5. Bajo cumplimiento en aspectos en planeación, organización del área logística y la existencia de indicadores logísticos.
6. La empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental, por lo que no se manejan indicadores ambientales y manejo de residuos.
7. Rotación de personal.

8. Desarrollo profesional.
9. Ubicación de la oficina principal.
10. Responsabilidad Social Empresarial.
11. Bajo desarrollo del sistema de información como CRM y herramientas de gestión de información como inteligencia de negocios para toma de decisiones.
12. Limitación en la aplicación tecnológica para el desarrollo de los procesos inmobiliarios.

Del otro lado con los factores externos obtenidos del modelo PESTEL se extrajeron las Oportunidades y las Amenazas, quedando definidas de la siguiente manera:

Oportunidades

1. Protección de la actividad inmobiliaria desde la pandemia que ha evitado su decrecimiento, generando confianza y dinamismo de inversión en algunos sectores y tipos de inmuebles.
2. Incentivación de nuevos subsidios para la compra de viviendas VIS y No VIS por parte del Gobierno que estimulan la actividad económica inmobiliaria
3. PIB del sector inmobiliario al cierre del 2021 aporta un 8.3% con una proyección entre el 6% al 8% para el cierre del 2022 según el DANE. El sector inmobiliario ha mantenido estable su participación inclusive durante diversas crisis económicas que se han presenciado en Colombia en los últimos años.
4. Aumento de hogares pequeños en el país conformado por 1, 2 o 3 personas, lo que se traduce en un incremento en la compra y venta de apartamentos, dinamizando la actividad inmobiliaria.
5. La aplicación de tecnologías para la gestión de las actividades inmobiliarias (CRM, Chatbots, AI, ERP, Business Intelligence, Analítica de datos, etc).
6. Aprovechamiento de los canales digitales para aumentar el mercadeo y llegar a las audiencias que cada vez van en aumento

Amenazas

1. Incertidumbre económica en el país teniendo en cuenta el nuevo gobierno.
2. Tasa de desempleo altamente afectada en 2020 por efecto pandemia, con una baja recuperación en el 2021 y 2022. Adicionalmente, se ve directamente afectada por el incremento de la inflación y el % de incremento del Salario mínimo para el 2022, promoviendo el nivel de desempleo en Colombia dado un fuerte impacto económico en las PYMEs.
3. Incremento de la Tasa de interés monetaria en Colombia que impacta en la actividad crediticia del sector inmobiliario.

4. Incremento en la tasa de inflación en el último año en Colombia, dado el efecto post pandemia y la afectación de la economía mundial.
5. Empresas PropTech inmobiliarias que utilizan tecnología como base del negocio, restando oportunidad de crecimiento para las inmobiliarias tradicionales.
6. Existencia de reglamentaciones frente al uso indebido de inmuebles con repercusiones ambientales que afecten la operación de la inmobiliaria y propietario del inmueble.
7. El sector no se encuentra profesionalizado en Colombia y no cuenta con un control suficiente de la población de personal.
8. Regulación y normatividad insuficiente en el ejercicio inmobiliario enfocado en la venta de inmuebles / predios.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

Para lograr diseñar el plan de intervención se toma como base los hallazgos obtenidos con la DOFA y el PESTEL para realizar un cruce de cada factor y así generar las estrategias con las cuales parte la estructura a presentar a la Inmobiliaria. Esta requirió la construcción del mapa de procesos, implementar herramienta MPCE y bajo el modelo 5W2H desglosar el despliegue de cada estrategia, involucrando análisis financiero y cronogramas de implementación. A continuación se presenta el desarrollo de este plan de intervención:

8.1 Análisis DOFA cruzado

El cruce de la matriz DOFA se realizó para extraer a través del análisis los 4 grupos de estrategias (estrategias DO, FO, DA y FA), lo cual permitió obtener el panorama de los focos principales que harían parte del modelo de planeación estratégica (ver Anexo 3). Los resultados obtenidos indicaron mayor volumen de estrategias que se propusieron a través de las oportunidades detectadas, toda vez que este cuadrante reunió factores muy importantes que a nivel competitivo ponen actualmente a la Inmobiliaria en desventajas por su escasa incursión en este pilar.

Los resultados de los cruces fueron los siguientes:

Estrategias FA

(F2,A3,A4): Expansión en zonas de Bogotá y otras ciudades principales con tipos de inmuebles cuyos compradores no requieren valores altos de créditos hipotecarios o leasing habitacional, y que no se ven impactados por la tasa de interés fijada por el Banco de la República.

(F2,F7,F8,F9,A5): Aprovechar la experiencia de la inmobiliaria sobre el conocimiento del mercado local, para generar alianzas de valor con las empresas Proptech.

(F3,F4,F5,F6,A7): Gracias al buen ambiente laboral y experiencia de los líderes, crear programa de liderazgo y capacitación para el asesor inmobiliario con el objetivo de profesionalizar más la gestión y poder potenciar los resultados individuales.

En estas estrategias prima la expansión de mercados de la inmobiliaria, a través de cobertura en las regiones principales de mayor impacto, así como la generación de alianzas que le otorguen ampliar su catálogo de ofertas y por tal motivo mayor visibilidad, lo que actúa en beneficios

de las dos formas (ampliación de oferta y posicionamiento en el mercado). Así mismo se resalta la importancia en profesionalizar el recurso laboral, pues respecto a la competencia sería una gran ventaja, lo cual se traduciría en mejor experiencia al usuario y mayor probabilidad de cierre de ventas.

Estrategias DA

(D1, A5): Definir claramente los indicadores de gestión de los procesos de la inmobiliaria enfocados en la atención de potenciales Leads ya sea captación, venta o arriendo de inmuebles. Unificar indicadores de gestión con algunos de los stakeholders como la agencia de marketing, para potencializar posibles alianzas estratégicas con Proptech inmobiliarias emergentes.

(A7, D7): Plan de certificación de agente inmobiliarios con el fin de evitar rotación y empezar el camino a la profesionalización.

Al cruzar las debilidades con las amenazas, dos panoramas muy sensibles, se determinó que estas dos estrategias hacen parte de la columna vertebral de las operaciones inmobiliarias, la primera enfocada a definir los indicadores con los cuales se mida la gestión y se tenga contexto del nivel de cumplimiento de cada uno de los procedimientos que establece la inmobiliaria en su operación, y estos a su vez poderlos integrar con los objetivos de mercadeo, importantes para que lo que se desea mejorar e incrementar a nivel interno, sea claramente interpretado a la hora de comunicar al público externo. Por otra parte el recurso humano tiene una necesidad de ser potenciado, motivado a través del aprendizaje constante para afianzar su consecución de resultados, por ello la necesidad de crear programas de entrenamiento para ellos.

Estrategias FO

(F2, F7, F8, O4): Creación de plan de marketing para la gestión y promoción de inmuebles pequeños destinados a hogares uni o bipersonales.

(F2, F7, F8. O5): Implementación de procesos de *business intelligence* relacionados con la gestión operativa de la empresa para obtener datos de valor que impacten positivamente en la toma de decisiones.

(F2, F7, F8, O5): Desarrollo de chatbot en la página web para la gestión de posibles clientes, disminuyendo tiempos de espera y recursos.

(F2, F7, F8, O6): Implementación de técnicas de SEO en la página de la empresa para mejorar el posicionamiento de la misma en buscadores y de esta forma aumentar el tráfico de clientes potenciales en la página.

(F2, F7, F8, O2): Creación de alianzas estratégicas con el sector Constructor y Proptech para incrementar la captación de inmuebles VIS y NO VIS.

En el cruce de las fortalezas con las oportunidades el panorama está direccionado a contar con estrategias que lleven a la inmobiliaria a un proceso de transformación digital, a afianzar sus canales de comunicación donde las audiencias tienen hoy día la mayor actividad para la búsqueda y gestión de inmuebles. Así mismo está la construcción de alianzas estratégicas tanto con constructoras gracias a la gran oferta de construcciones nuevas que se vienen dando en el país, como con las Proptech, las cuales gracias a su gran fuerza en canales digitales y visibilidad en el mercado son llamativas para apalancar la operación del portafolio que puede tener Colombiana de Finca Raíz en sus diversos medios.

Estrategias DO

(D1,O1,O5,O6): Definir KPI's con el objetivo de llevar control de la gestión y así plantear estrategias de cara a aprovechar las oportunidades de competir con inmobiliarias que tienen una cuota de mercado importante y toman decisiones basadas en datos, aprovechando la implementación de tecnologías para la recogida y gestión de datos que permitan perfeccionar la ejecución de campañas de marketing.

(D7,D8,O1,O4,O6): Desarrollar planes carrera dentro de la empresa, o programas de *mentoring* que permita acelerar el aprendizaje del equipo de trabajo, ofrecerles una proyección de crecimiento y así reducir el índice de rotación, todo con base en el crecimiento proyectado del sector que permite ver las oportunidades de seguir creciendo en la actividad inmobiliaria.

(D11,D12,O5,O6): Hacer inmersión en una plataforma global de gestión de clientes, que conecte el rendimiento de la operación comercial con la de las estrategias de marketing, lo cual permitirá a la empresa mejorar su recolección de información y con esto fortalecer la manera en que se toman las decisiones.

El cruce de las debilidades con las oportunidades es uno de los que más impacto tiene al contrastar los factores que pueden impactar a la inmobiliaria gracias a la actualidad del macroentorno, con las debilidades, las cuales son grandes oportunidades de mejora que la inmobiliaria debe atacar para mejorar sus oportunidades de crecimiento. Estas estrategias están enfocadas en trabajar pilares como la medición de indicadores, constitución de programas de entrenamiento y aceleración del recurso humano y por último la posibilidad de canalizar toda la gestión de clientes en una plataforma que facilite trazar la ruta de cada uno y mejorar el flujo desde la adquisición hasta la fidelización.

8.2 Análisis de la Matriz MCPE

Con la identificación y definición del grupo de estrategias proveniente del cruce del análisis DOFA realizado, se hace un análisis detallado de la matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica), herramienta que permite determinar de manera objetiva cuales estrategias son las mejores, ponderarlas y determinar el impacto y relación que tendría con los factores estratégicos internos claves definidos a partir del análisis de la herramienta PENTEX, y en el análisis externo de la herramienta PESTEL. Para obtener la calificación ponderada de cada una de las estrategias, se determinó el factor de importancia de 50% a los factores externos y de 50% a los factores internos en el análisis, y se dio una calificación individual a cada una de las estrategias y el impacto en cada factor estratégico, con base en una puntuación que va de 1 a 5, donde 1 tiene un impacto menor y 5 el mayor impacto. A continuación, se observan las dos tablas que se tomaron en cuenta para la ponderación final de cada estrategia.

Tabla 5. Importancia del factor estratégico clave

Importancia del Factor	
Factores Internos (PENTEX)	0,5
Factores Externos (EFE)	0,5
Calificación total	1

Nota. Elaboración propia

Tabla 6. Escala de Calificación

Escala de Calificación	
Muy importante	5
Importante	4
Aceptable	3
No tan importante	2
No importante	1

Nota. Elaboración propia

La ponderación final o calificación final de cada estrategia, se calcula como la sumatoria de todas las calificaciones finales, que a su vez salen de la multiplicación de valor asignado a cada factor proveniente de la tabla 5 y la ponderación asignada del impacto de la estrategia al factor estratégico clave de la tabla 6. En el Anexo 4, se puede observar el análisis completo de la Matriz MCPE y la ponderación de cada una de las estrategias. En total se analizaron 13 estrategias y los resultados resumen se encuentran a continuación.

Tabla 7. Calificación ponderada de las estrategias

Estrategias Iniciales	Calificación Ponderada
Definir KPI's con el objetivo de llevar control de la gestión y así plantear estrategias de cara a aprovechar las oportunidades de competir con inmobiliarias que tienen una cuota de mercado importante y toman decisiones basadas en datos, aprovechando la implementación de tecnologías para la recolección y gestión de datos que permitan perfeccionar la ejecución de campañas de marketing.	3,62
Creación de alianzas estratégicas con el sector Constructor para incrementar la captación de inmuebles VIS y NO VIS.	3,45
Creación de plan de marketing para la gestión y promoción de inmuebles pequeños destinados hogares uni o bipersonales.	3,38
Desarrollar planes carrera dentro de la empresa, o programas de <i>mentoring</i> que permita acelerar el aprendizaje del equipo de trabajo, ofrecerles una proyección de crecimiento y así reducir el índice de rotación, todo con base en el crecimiento proyectado del sector que permite ver las oportunidades de seguir creciendo en la actividad inmobiliaria.	3,36
Desarrollo de chatbot en la página web para la gestión de posibles clientes, disminuyendo tiempos de espera y recursos.	3,18

Hacer inmersión en una plataforma global de gestión de clientes, que conecte el rendimiento de la operación comercial con la de las estrategias de marketing, lo cual permitirá a la empresa mejorar su recolección de información y con esto fortalecer la manera en que se toman las decisiones.	3,16
Aprovechar la experiencia de la inmobiliaria sobre el conocimiento del mercado local, para generar alianzas de valor con las empresas Proptech.	3,12
Implementación de procesos de business Intelligence relacionados con la gestión operativa de la empresa para obtener datos de valor que impacten positivamente en la toma de decisiones.	3,09
Expansión en zonas de Bogotá y otras ciudades principales con tipos de inmuebles cuyos compradores no requieren valores altos de créditos hipotecarios o leasing habitacional, y que no se ven impactados por la tasa de interés fijada por el Banco de la República.	3,06
Definir claramente los indicadores de gestión de los procesos de la inmobiliaria enfocados en la atención de potenciales Leads ya sea captación, venta o arriendo de inmuebles. Unificar indicadores de gestión con algunos de los <i>stakeholders</i> .	3,01
Implementación de técnicas de SEO/SEM en la página de la empresa para mejorar el posicionamiento de la misma en buscadores y de esta forma aumentar el tráfico de clientes potenciales y <i>brandeo</i> de la inmobiliaria.	3,01
Gracias al buen ambiente laboral y experiencia de los líderes, crear programa de liderazgo y capacitación para el asesor inmobiliario con el objetivo de profesionalizar más la gestión y poder potenciar los resultados individuales.	2,74
Plan de certificación de agente inmobiliarios con el fin de evitar rotación y empezar el camino a la profesionalización.	2,38

Nota. Elaboración propia

En el proceso de la calificación ponderada de las estrategias, se identificó que algunas de ellas estaban relacionadas a temas muy similares y que se podían consolidar para tener un grupo menor de estrategias con mucho más impacto para el diseño de la planeación estratégica (Anexo 4). De esta manera, se determinaron los siguientes grupos y se consolidan, teniendo al final del análisis un grupo de 7 estrategias. A continuación, se observa el análisis realizado para la consolidación de las estrategias definitivas, a partir de las 13 estrategias definidas inicialmente:

Tabla 8. Consolidación de estrategias finales

ESTRATEGIAS FINALES	ESTRATEGIAS INICIALES
Expansión geográfica	Expansión en zonas de Bogotá y otras ciudades principales con tipos de inmuebles cuyos compradores no requieren valores altos de créditos hipotecarios o leasing habitacional, y que no se ven impactados por la tasa de interés fijada por el Banco de la República.
Alianzas Estratégicas Proptech	Aprovechar la experiencia de la inmobiliaria sobre el conocimiento del mercado local, para generar alianzas de valor con las empresas Proptech.
Alianzas Estratégicas Constructoras	Creación de alianzas estratégicas con el sector Constructor para incrementar la captación de inmuebles VIS y NO VIS.
Planes de educación y carrera	Gracias al buen ambiente laboral y experiencia de los líderes, crear programa de liderazgo y capacitación para el asesor inmobiliario con el objetivo de profesionalizar más la gestión y poder potenciar los resultados individuales.
	Plan de certificación de agente inmobiliarios con el fin de evitar rotación y empezar el camino a la profesionalización.
Tablero de indicadores de gestión de procesos priorizados	Definir claramente los indicadores de gestión de los procesos de la inmobiliaria enfocados en la atención de potenciales Leads ya sea captación, venta o arriendo de inmuebles. Unificar indicadores de gestión con algunos de los <i>stakeholders</i> .
	Definir KPI's con el objetivo de llevar control de la gestión y así plantear estrategias de cara a aprovechar las oportunidades de competir con inmobiliarias que tienen una cuota de mercado importante y toman decisiones basadas en datos, aprovechando la implementación de tecnologías para la recolección y gestión de datos que permitan perfeccionar la ejecución de campañas de marketing.
Marketing Estratégico	Implementación de técnicas de SEO/SEM en la página de la empresa para mejorar el posicionamiento de la misma en buscadores y de esta forma aumentar el tráfico de clientes potenciales y <i>brandeo</i> de la inmobiliaria.

	Creación de plan de marketing para la gestión y promoción de inmuebles pequeños destinados a hogares uni o bipersonales.
	Desarrollo de chatbot en la página web para la gestión de posibles clientes, disminuyendo tiempos de espera y recursos.
Gestión Operativa e inteligencia de negocios	Implementación de procesos de business Intelligence relacionados con la gestión operativa de la empresa para obtener datos de valor que impacten positivamente en la toma de decisiones.
	Hacer inmersión en una plataforma global de gestión de clientes, que conecte el rendimiento de la operación comercial con la de las estrategias de marketing, lo cual permitirá a la empresa mejorar su recolección de información y con esto fortalecer la manera en que se toman las decisiones.

Nota. Elaboración propia

En la siguiente figura, se observan las estrategias finales que serán desarrolladas a continuación como parte del modelo de planeación estratégica propuesto para la inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz.

Figura 24. Estrategias finales del modelo de planeación estratégica

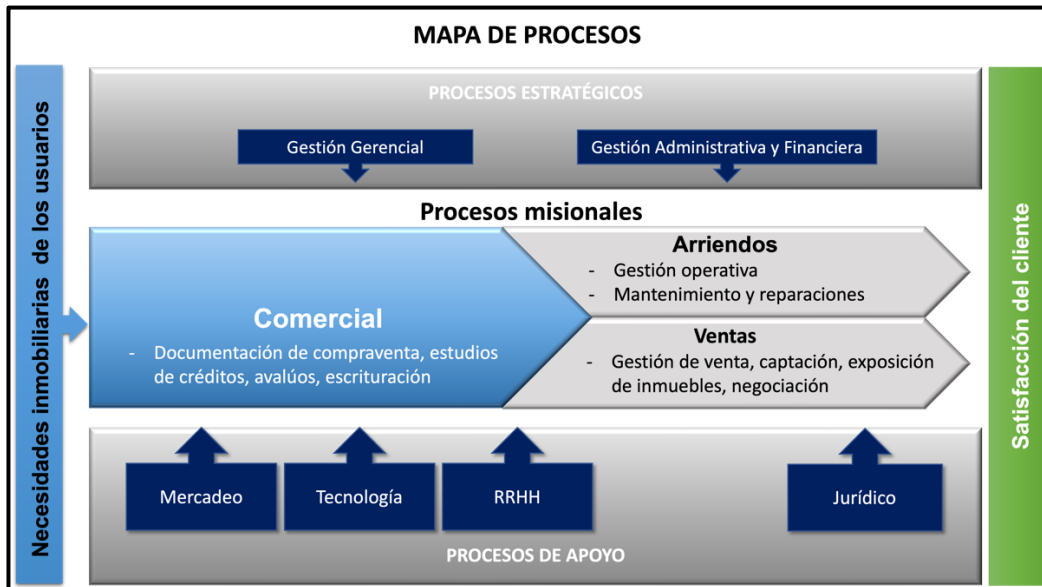


Nota. Elaboración propia

8.3 Análisis del Mapa de procesos

Teniendo en cuenta que la inmobiliaria no tiene aún definido un mapa de procesos establecido, y teniendo en cuenta que este es necesario para realizar el modelo de planeación estratégica, se decide construir uno el cual se presenta a continuación:

Figura 25. Mapa de procesos Inmobiliaria CFR



Nota. elaboración propia

En el mapa de procesos se definieron tres grupos, los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo. En el primer grupo se establecen los procesos de Gestión Gerencial y el de Gestión Administrativa y Financiera. En los procesos de apoyo se definen los de Mercadeo, Tecnología y Recursos Humanos, así como el proceso Jurídico.

En los procesos misionales el proceso de entrada es el comercial el cual cuenta con subprocesos de documentación sobre la compraventa, estudios de crédito, avalúos certificados y comerciales y la escrituración. De este proceso se desglosan los dos procesos operativos de la inmobiliaria, los arrendos y las ventas. En el proceso de Arrendos se derivan subprocesos de gestión operativa y mantenimiento y reparaciones de los inmuebles. Por parte del proceso de ventas los subprocesos contemplados son los de gestión de venta, captación, exposición de inmuebles y negociación.

La ejecución de los procesos llevará a la consecución de objetivos y satisfacción del cliente.

8.4 Plan De Comunicación De Las Estrategias

Teniendo en cuenta lo recomendado por los autores, la alta gerencia debe comunicar a la organización el nuevo direccionamiento estratégico, por lo que se estructura un plan de comunicación de la planeación estratégica a todos los grupos de interés de la empresa, con el fin que puedan esclarecerse dudas y que se obtenga la participación y compromiso de todos los interesados en la implementación de las diferentes estrategias (Thompson, 2018).

Las principales actividades de la implementación del plan de comunicación se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 9. Plan de comunicación

Actividades	Responsable	Como	Para que
Identificar los principales grupos de interés objetivos del plan de la comunicación de la estrategia	Alta Gerencia	Analizando cada una de las estrategias planteadas, determinando los principales grupos de interés relacionados con las mismas.	Optimizar tiempos y recursos enfocando el plan de comunicación de la planeación estratégica a los grupos de interés realmente involucrados.
Revisar las necesidades de comunicación de la estrategia a los diferentes grupos de interés	Alta Gerencia	Revisando cada una de las estrategias y los principales objetivos, riesgos y actividades de estas.	Para lograr una comunicación asertiva con cada uno de los grupos de interés de la planeación estratégica.
Implementación de actividades de comunicación de la planeación estratégica como: campaña de expectativa, capacitaciones, piezas informativas (Videos, infografías, redes sociales, etc.)	Alta Gerencia	Creando campañas en canales de comunicación de acuerdo con las necesidades de cada grupo de interés y enfocando el respectivo mensaje a la audiencia enfoque.	Comunicar a los diferentes grupos de interés el plan estratégico.

Identificar las inquietudes de los grupos de interés referente a la planeación estratégica dando respuesta oportuna y pertinente a las mismas.	Alta Gerencia	Aplicando encuestas y <i>focus group</i> sobre interrogantes o dudas que tengan los grupos de interés de cada una de las estrategias presentadas	Para identificar puntos críticos de las estrategias que los diferentes grupos de interés tengan y poder generar acciones de mejora.
Comunicar los avances de la planeación estratégica a los grupos de interés.	Alta Gerencia	Creando canales de comunicación de acuerdo con las necesidades de cada grupo.	Para que cada estrategia sea de conocimiento de los grupos sobre los avances o resultados parciales de la implementación del plan estratégico.
Comunicar los resultados de la planeación estratégica a los grupos de interés.	Alta Gerencia	Creando y compartiendo boletines de resultados y material infográfico de acuerdo con las necesidades de cada grupo de interés.	Para que los diferentes grupos de interés de cada estrategia tenga conocimiento de los resultados finales de la implementación del plan estratégico.

Nota. elaboración propia

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

8.4.1 Estrategia: Tablero De Indicadores De Gestión De Procesos Priorizados

Categoría

Tablero de indicadores de gestión de procesos misionales y estratégicos

Descripción de la estrategia

Definir, llevar y analizar un tablero de indicadores de gestión de los procesos priorizados para poder medir su desempeño con miras a cumplir la misión y visión de la inmobiliaria.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Crear estrategias claras de sostenibilidad y expansión en Colombia dentro de los primeros 5 años

Procesos

La estrategia se orienta al proceso gerencial dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 10. Actividades de despliegue de estrategia: Tablero de indicadores priorizados

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsables de la construcción, reporte y análisis del tablero de indicadores de gestión.	Alta Gerencia	Analizando el perfil del personal requerido de acuerdo con el tipo de indicadores relevantes para la gestión de la inmobiliaria.	Para poder medir y evaluar el desempeño de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión.
Definir los procesos priorizados que requieran seguimiento por medio de indicadores de gestión.	Alta Gerencia	Revisando cada uno de los procesos estratégicos analizando la criticidad e impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la inmobiliaria.	Para orientar los esfuerzos a los procesos estratégicos más relevantes.
Definir los indicadores de cada proceso priorizado.	Alta Gerencia y líderes de proceso.	Creando la ficha técnica de los indicadores incluyendo fórmula, periodicidad de reporte, meta y responsable.	Para identificar detalladamente y evaluar la gestión que se realiza en cada uno de los procesos estratégicos.
Incluir los indicadores de cada proceso crítico dentro de un sistema de gestión de información.	Alta Gerencia y líderes de proceso.	Parametrizando los indicadores dentro del sistema de gestión que consolide la información de cada proceso estratégico.	Para tener de manera ágil y automatizada los reportes de los indicadores y resultados de la gestión con el fin de facilitar el seguimiento e identificar puntos débiles.
Implementar el tablero de indicadores de gestión.	Líderes de proceso	Validando la información que mide cada uno de los indicadores.	Para realizar los reportes y evidenciar como se está llevando a cabo la gestión de los procesos estratégicos.

Análisis y seguimiento de los indicadores de gestión de cada proceso estratégico.	Alta Gerencia y líderes de proceso.	Revisando cada uno de los reportes de los indicadores por parte del equipo multidisciplinario.	Para identificar variaciones de las metas definidas con el fin de implementar acciones que ayuden a mejorar cada uno de los procesos.
---	-------------------------------------	--	---

Nota. Elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

No se requiere cambio de la estructura organizacional para la implementación y despliegue de la estrategia.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

La presente estrategia no representa costos adicionales a la implementación debido a que su despliegue se puede realizar con el sistema de gestión implementado en otra estrategia (CRM).

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: Tablero de indicadores priorizados actualizados: $\text{Número de indicadores actualizados} / \text{Número de indicadores} \times 100$

Periodicidad: Anual

Responsable: Alta Gerencia

Meta: 100% de los indicadores del tablero actualizados cada año

8.4.2 Estrategia: Gestión Operativa E Inteligencia De Negocios

Categoría

Gestión Operativa e inteligencia de negocios

Descripción de la estrategia

Implementar una plataforma de gestión de clientes que permita una adecuada captura de información y gestión de datos para administrar las operaciones comerciales, financieras y de

marketing, y que estos datos sean el insumo para generar análisis que aporten valor a la toma de decisiones, a través de la implementación de una herramienta de inteligencia de negocios.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Posicionar a CFR como una inmobiliaria reconocida en Bogotá por su excelencia en el servicio.

Implementar la transformación digital como medio principal de mercadeo, publicidad y ventas en CFR.

Incrementar el número de capturas de inmuebles, inmuebles en administración de arriendo y cantidad de inmuebles vendidos.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso de Gestión gerencial / Gestión de ventas dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 11. Actividades de despliegue de estrategia: Gestión Operativa e Inteligencia de negocios

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsables de la implementación de las herramientas de gestión de información.	Alta Gerencia	Analizando el perfil del personal requerido de acuerdo con el tipo de datos que son relevantes para la gestión de la inmobiliaria.	Para que los perfiles se ajusten adecuadamente a las necesidades de la estrategia.
Realizar un diagnóstico de la gestión actual de la información de la inmobiliaria, como punto de partida de la implementación de la estrategia	Alta Gerencia	Contratar una consultora experta en gestión de la información con conocimiento en el sector inmobiliario.	Conocer los puntos de enfoque necesarios a intervenir al momento de la selección de proveedores de herramientas de gestión.

<p>Buscar proveedores expertos en la implementación de herramientas CRM y de Inteligencia de Negocios (BI) que cumplan con los requerimientos establecidos en el diagnóstico realizado por la consultora.</p>	<p>Alta Gerencia y Comercial</p>	<p>Investigando proveedores disponibles en el mercado y que reúna los requisitos necesarios.</p>	<p>Para seleccionar la mejor propuesta que ofrezca las mejores garantías técnicas, financieras y de asesoría en el sector.</p>
<p>Evaluar los oferentes que se hayan postulado y se ajusten a los requerimientos técnicos y económicos de la estrategia.</p>	<p>Alta Gerencia y Comercial</p>	<p>Haciendo una estandarización de los requerimientos técnicos y económicos con el propósito de comparar las propuestas de forma objetiva.</p>	<p>Para obtener la propuesta más costo-efectiva.</p>
<p>Realizar el levantamiento de requerimientos necesarios para la implementación de la estrategia en conjunto con el proveedor seleccionado.</p>	<p>Grupo de trabajo seleccionado por la Alta gerencia y el proveedor seleccionado</p>	<p>Llevando a cabo reunión de Canvas para la contextualización de la operación y objetivos. Realizar reuniones de levantamiento de requerimientos funcionales con las áreas comercial, financiera y administrativa.</p>	<p>Para que el proveedor pueda entender el negocio y la actualidad operacional de la inmobiliaria, de cara a construir un plan de trabajo real y acorde a los objetivos esperados.</p>
<p>Realizar el plan de trabajo y su ejecución basado en lo analizado y acordado entre las partes definiendo los indicadores de gestión, impacto y resultado.</p>	<p>Grupo de trabajo seleccionado por la Alta gerencia y el proveedor seleccionado</p>	<p>Ejecutando el cronograma de plan de trabajo de acuerdo con los objetivos específicos de cada área (comercial, financiera y administrativa), que incluya la realización de pruebas y capacitación y levantamiento de procesos necesarios. (Ver mapa de procesos sugeridos)</p>	<p>Para que la estrategia sea ejecutada de forma oportuna y clara facilitando su seguimiento.</p>

Realizar una evaluación inicial de resultados de la implementación del CRM y la plataforma de inteligencia de negocios.	Grupo de trabajo seleccionado y la Alta Gerencia	Evaluando los indicadores de proceso, de impacto y de resultado definidos al principio de la estrategia.	Para conocer el impacto de la implementación de la estrategia y poder realizar ajustes de mejora continua necesarios.
---	--	--	---

Nota. elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

No se requiere cambio de la estructura organizacional para la implementación y despliegue de la estrategia.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignado en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: CRM implementado

Periodicidad: anual

Responsable: Alta Gerencia / Gerencia Comercial / Mercado

Meta: Implementación de módulo de ventas, soporte y marketing en el CRM.

Indicador: Implementación de una herramienta de inteligencia de negocios.

Periodicidad: anual

Responsable: Alta Gerencia / Gerencia Comercial / Mercado

Meta: 1 herramienta actualizada al año

8.4.3 Estrategia: Implementación De Marketing Estratégico

Categoría

Marketing Estratégico

Descripción de la estrategia

Crear e implementar un plan de marketing digital orientado a la promoción de la marca, posicionamiento en los diferentes canales digitales, agilidad en la atención al usuario y cierre efectivo de los clientes.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Posicionar a CFR como una inmobiliaria reconocida en Bogotá por su excelencia en el servicio.

Implementar la transformación digital como medio principal de mercadeo, publicidad y ventas en CFR.

Incrementar el número de capturas de inmuebles, inmuebles en administración de arriendo y cantidad de inmuebles vendidos.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso de Gestión de ventas / mercadeo dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 12. Actividades de despliegue de estrategia: Marketing estratégico

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsables de la implementación del plan de marketing digital.	Alta Gerencia	Analizando el perfil del personal requerido de acuerdo con las actividades que inciden en el plan de marketing.	Para que los perfiles se ajusten adecuadamente a las necesidades de la estrategia.

<p>Buscar proveedores expertos en la implementación de estrategias de marketing digital.</p>	<p>Alta Gerencia</p>	<p>Investigando proveedores disponibles en el mercado y que reúna los requisitos necesarios.</p>	<p>Para seleccionar la mejor propuesta que ofrezca las mejores garantías técnicas, financieras y de asesoría en marketing digital en el sector.</p>
<p>Definir la agencia de marketing digital basados en el diagnóstico y la situación actual de la inmobiliaria y del sector.</p>	<p>Alta Gerencia</p>	<p>Contrastando la información detectada por los oferentes en el diagnóstico y las soluciones propuestas a ejecutar.</p>	<p>Elegir la propuesta mas costo efectiva para implementar la estrategia.</p>
<p>Realizar el levantamiento de requerimientos necesarios para la implementación de la estrategia,</p>	<p>Grupo de trabajo seleccionado por la Alta gerencia y la agencia de marketing contratada.</p>	<p>Llevando a cabo reunión de canvas para la contextualización de la operación y objetivos. Realizar reuniones de levantamiento de requerimientos funcionales con las áreas comercial, financiera y administrativa.</p>	<p>Para que la agencia de marketing pueda entender el negocio y la actualidad operacional de la inmobiliaria, de cara a construir un plan de marketing acorde a los objetivos esperados.</p>
<p>Crear el plan de marketing que cumpla con las necesidades evidenciadas por la inmobiliaria y la agencia de marketing, definiendo los indicadores de gestión, impacto y resultado.</p>	<p>La agencia de marketing contratada.</p>	<p>Reuniendo la información entregada por la inmobiliaria y las proyecciones realizadas por la agencia de marketing, definiendo indicadores de gestión, presupuesto de las campañas, generación de documentos técnicos, definir herramientas a utilizar y las acciones necesarias de acuerdo a la prioridad de los objetivos de la estrategia.</p>	<p>Para establecer la hoja de ruta con la que se van a ejecutar las acciones de marketing digital.</p>

Ejecutar el plan de marketing basado en lo analizado y acordado entre las partes.	Grupo de trabajo seleccionado por la Alta gerencia y la agencia de marketing contratada.	Accionando las campañas y herramientas de analítica en cada uno de los canales dirigiendo la comunicación de acuerdo a lo estipulado en el plan de marketing.	Para que la estrategia sea ejecutada de forma idónea y se obtengan los resultados proyectados de acuerdo a los objetivos de cada campaña.
Realizar una evaluación inicial de resultados de la implementación de las campañas de marketing.	Grupo de trabajo seleccionado por la Alta gerencia y la agencia de marketing contratada.	Ejecutando reuniones periódicas para evaluación de resultados y análisis de incidencias que se evidencien en cada campaña.	Para definir si los resultados proyectados se están cumpliendo e identificar acciones de mejora.

Nota. Elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

Se requiere la contratación en modalidad freelance de un especialista en marketing digital para cumplir el rol de puente entre las necesidades de la inmobiliaria y la gestión de la agencia de marketing, de forma que pueda gestionar, controlar y verificar que las tareas planeadas se ejecutan y cumplen según un plan de trabajo.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignado en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: Reconocimiento de marca

Periodicidad: Mensual

Responsable: Gerencia comercial / mercadeo

Meta: CTR mayor al 20% en interacción (En redes sociales)

Indicador: Rendimiento de adquisición

Periodicidad: Mensual

Responsable: Gerencia comercial / mercadeo

Meta: Tasa de conversión mayor al 3% (Cantidad de leads a través de campañas)

8.4.4 Estrategia: Planes De Educación Y Carrera

Categoría

Planes de educación y carrera

Descripción de la estrategia

Desarrollar planes de carrera y de educación en habilidades comerciales dentro de la empresa, que permita acelerar el aprendizaje del equipo de trabajo, ofrecerles una proyección de crecimiento y así reducir el índice de rotación, todo con base en el crecimiento proyectado del sector inmobiliario.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Crear estrategias claras de sostenibilidad y expansión en Colombia dentro de los primeros 5 años.

Posicionar a CFR como una inmobiliaria reconocida en Bogotá por su excelencia en el servicio.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso administrativo dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 13. Actividades de despliegue de estrategia: Planes de educación y carrera

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsables de la construcción de los planes de educación y carrera	Alta Gerencia	Analizando el perfil del personal requerido para cada uno de los planes a desarrollar.	Contar con los perfiles idóneos que permitan la creación de planes de carrera.
Contratación de consultora externa que pueda brindar el diagnóstico de necesidades educativas y planes de carrera de la empresa.	Alta Gerencia	Buscando diferentes opciones de consultorías especializadas en habilidades comerciales y planes de carreras enfocados al sector inmobiliario.	Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a nivel comercial para poder generar un plan de educación y de carrera.
Definir las necesidades de educación de los colaboradores enfocado a habilidades comerciales y los planes de carrera de cada perfil.	Alta Gerencia / Consultor Externo	Aplicando encuestas de necesidades educativas, encuestas de conocimientos, incentivos a los colaboradores, referenciación con otras empresas y con tendencias del sector.	Determinar los puntos prioritarios que deben tener los planes de educación y planes carrera.
Estructurar el plan de educación y el plan de carrera de la empresa	Alta Gerencia / Consultor Externo	Teniendo en cuenta la información recolectada determinar que actividades, tiempos y presupuestos son necesarios para llevar a cabo el plan.	Mejorar las competencias del personal y su alto nivel de rotación.
Implementar los planes de educación y carrera creados, incluyendo la medición de los indicadores de gestión, impacto y resultado.	Alta Gerencia y consultora contratada	Ejecutando las actividades de los planes de educación y carrera propuestos, incluyendo la medición de sus resultados.	Para que los planes de educación y carrera se desarrollen de forma adecuada, en los tiempos estipulados y con los resultados esperados
Revisión de resultados e indicadores obtenidos de los planes ejecutados	Alta Gerencia	Revisando los indicadores obtenidos de la implementación de los planes ejecutados.	Para identificar el verdadero resultado e impacto de los planes de educación y carrera ejecutados y determinar si se requieren acciones de mejora.

Nota. Elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

No se requiere cambio de la estructura organizacional para la implementación y despliegue de la estrategia.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignado en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: Implementación de un plan de educación continuada

Periodicidad: Anual

Responsable: Gerencia administrativa

Meta: 1 plan de educación continuada implementado por año

Indicador: Índice de rotación de personal: Número de empleados que renuncian /Número de empleados X 100

Periodicidad: Anual

Responsable: Gerencia administrativa

Meta: Menor del 20% dado el histórico de índice de rotación de la organización que es del 30%.

8.4.5 Estrategia: Alianzas Estratégicas Con Proptech

Categoría

Alianzas estratégicas Proptech

Descripción de la estrategia

Crear alianzas entre la Inmobiliaria y empresas Proptech las cuales beneficien la operación y ampliación del mercado.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Implementar la transformación digital como medio principal de mercadeo, publicidad y ventas en CFR.

Incrementar el número de capturas de inmuebles, inmuebles en administración de arriendo y cantidad de inmuebles vendidos.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso comercial dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 14. Actividades de despliegue de alianzas estratégicas con Proptech

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsables de la búsqueda y creación de alianzas con Proptech inmobiliaria.	Alta Gerencia	Analizando el perfil y habilidades del personal requerido para cada uno de los planes a desarrollar.	Contar con los perfiles adecuados y con fortalezas estratégicas para construir las alianzas
Definir necesidades estratégicas que se quieren suplir o fortalecer	Alta Gerencia y gerencia comercial	Definiendo cuales son los principales objetivos o necesidades que se desean alcanzar de acuerdo con los objetivos estratégicos que la inmobiliaria tiene y que hacen parte de la misión y visión.	Construir el <i>brief</i> bajo el cual se documente los tipos de objetivos que se buscan y que se puedan comunicar de forma fácil y clara con los aliados Proptech potenciales.

<p>Identificar aliados Proptech potenciales</p>	<p>Alta Gerencia, gerencia comercial y agentes de la inmobiliaria</p>	<p>Teniendo en cuenta la información recolectada, buscando y compilando empresas Proptech que ofrezcan oportunidad de crear alianzas y tengan una buena alineación con los modelos de negocio que se quieren, así como recopilando información de los prospectos y clientes sobre las plataformas que les generan mayor confianza y les atraigan también.</p>	<p>Filtrar las opciones más adecuadas o llamativas que puedan brindar mejores beneficios para la inmobiliaria.</p>
<p>Contactar las Proptech potenciales definidas, y determinar las expectativas comerciales de las dos partes</p>	<p>Alta Gerencia, gerencia comercial y Proptech potenciales</p>	<p>Generando espacios de contextualización y negociación de acuerdo con las necesidades, alcance y objetivos de la inmobiliaria, así como los resultados esperados por la empresa Proptech contactada.</p>	<p>Para aclarar todas las posibles inquietudes, y dejar claro que espera cada una de las partes de la otra, y así garantizar que se den las mejores condiciones para concretar la alianza o descartarla.</p>
<p>Realizar las proyecciones y analizar viabilidad de la alianza comercial con la Proptech inmobiliaria.</p>	<p>Alta Gerencia, gerencia comercial y Proptech potenciales</p>	<p>Consolidando los datos y cifras que hacen parte de la negociación ofrecida por las Proptech potenciales y las tasas de utilidad proyectadas por la inmobiliaria.</p>	<p>Concluir y seleccionar la o las alianzas más beneficiosas para la inmobiliaria que balanceen la rentabilidad con el recurso invertido.</p>
<p>Consolidar los compromisos con las empresas Proptech inmobiliarias seleccionadas.</p>	<p>Alta Gerencia, gerencia comercial y Proptech elegidas</p>	<p>Definiendo y documentando de forma clara los términos de tal alianza y en donde se especifique los alcances, responsabilidades y deberes de cada una de las partes, así como los indicadores de gestión, de impacto y de resultado de cada proyecto.</p>	<p>Dejar estipulado de forma clara los roles, deberes y responsabilidades, así como los resultados proyectados durante la vigencia de la alianza.</p>
<p>Revisar y medir la consecución de los objetivos planificados.</p>	<p>Alta Gerencia y gerencia comercial</p>	<p>Realizando evaluaciones sobre el desempeño y resultados obtenidos con la alianza, a través de las cuales se pueda definir si existe puntos a mejorar, falencias a tratar entre las partes, entre otras. Estas valoraciones deben ser inicialmente semanales y dependiendo de</p>	<p>Para velar por que se midan los resultados y comparen con las proyecciones de acuerdo con los objetivos planteados al principio.</p>

		la evolución o madurez de los resultados se pueden realizar quincenales o mensuales, así como al final del período pactado para definir si la alianza se renueva, renegocia o finaliza.	
--	--	---	--

Nota. Elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

No se requiere cambio de la estructura organizacional para la implementación y despliegue de la estrategia.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignados en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: Alianza estratégica con Proptech

Meta: Establecer una alianza estrategia con una constructora

Periodicidad: semestral

Responsable: Gerencia comercial

Meta: Establecer 1 alianza estratégica con una Proptech en el semestre

8.4.6 Estrategia: Alianza Estratégicas Con El Sector De La Construcción

Categoría

Alianzas estratégicas sector construcción

Descripción de la estrategia

Diseñar un plan de alianzas estratégicas con las empresas del sector Constructor para incrementar la captación de inmuebles tanto en vivienda VIS y NO VIS.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Incrementar el número de capturas de inmuebles, inmuebles en administración de arriendo y cantidad de inmuebles vendidos.

Crear estrategias claras de sostenibilidad y expansión en Colombia dentro de los primeros 5 años.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso comercial dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 15. Actividades de despliegue de estrategia: Alianzas con sector construcción

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsabilidades de la implementación de la estrategia de alianzas estratégicas en el sector construcción.	Alta Gerencia	Determinando las responsabilidades estratégicas, tácticas y operativas de cada uno de los actores involucrados para la implementación de la estrategia.	Para que las tareas específicas se cumplan en los tiempos requeridos.
Identificar una empresa dedicada al estudio de mercado del sector de constructor para proyectos a corto y mediano plazo.	Alta Gerencia	Contratando una empresa consultora experta en gestión de la información con conocimiento en el sector inmobiliario y de construcción.	Conocer los puntos de enfoque necesarios a revisar al momento de la selección de proyectos de construcción.

Realizar un análisis del mercado constructor en Bogotá, con el fin de identificar proyectos y empresas de construcción en proyectos a corto y mediano plazo.	Alta Gerencia	Revisando la información proveniente del análisis de mercado de la empresa consultora, de reportes de fuentes oficiales y plataformas tecnológicas del mercado inmobiliario y construcción en Bogotá.	Para seleccionar las empresas constructoras y/o proyectos de construcción de vivienda habitacional en Bogotá para realizar la gestión de marketing, publicidad y ventas.
Definir portafolio de servicios para ofrecer a proyectos constructores para comercialización de inmuebles de vivienda VIS y NO VIS	Alta Gerencia / Equipo comercial definido	Realizando una lista de todos los servicios que se pueden ofrecer a proyectos de construcción de vivienda habitacional, incluyendo sala de ventas, campañas de marketing digital específicas, evaluación y estrategia financiera.	Para definir específicamente los servicios a ofrecer a las empresas de construcción para proyectos de vivienda habitacional VIS y NO VIS.
Definir las constructoras en Bogotá para realizar las alianzas estratégicas prestando servicio de comercialización de los inmuebles en las diferentes etapas del proyecto.	Alta Gerencia / Equipo comercial definido	Analizando la información obtenida de la revisión del mercado de empresa constructoras, proyectos a corto y mediano plazo de vivienda habitacional, del análisis de campañas de marketing especializadas con la agencia de marketing digital y de la evaluación financieras estratégica realizada de cada proyecto.	Para determinar y definir los mejores proyectos de construcción sobre planos de vivienda habitacional en Bogotá.
Consolidar los compromisos entre las partes y definir indicadores de desempeño de los proyectos de construcción seleccionados.	Alta Gerencia / Equipo comercial definido	Definiendo y documentando de forma clara los términos de la alianza especificando los alcances, responsabilidades y deberes de cada una de las partes, así como los indicadores de gestión, de impacto y de resultado de cada empresa de construcción definida.	Para socializar con las empresas de construcción las bases estratégicas de alianza comercial para la comercialización de los inmuebles de vivienda habitacional VIS y NO VIS.
Realizar una evaluación inicial de resultados de la implementación de la alianza estratégica con empresas de construcción para vivienda habitacional VIS y NO VIS	Alta Gerencia / Equipo comercial definido	Evaluando los indicadores de gestión, de impacto y de resultado definidos al principio de la estrategia.	Para conocer el impacto de la implementación de la estrategia y poder realizar ajustes de mejora continua necesarios.

Nota. Elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

Se requiere la creación de un perfil de especialista en Proyectos de Construcción para el proceso comercial.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignado en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicador específico de despliegue de la estrategia

Indicador: Alianza estratégica con constructoras

Periodicidad: Semestral

Responsable: Gerencia comercial

Establecer 1 alianza estratégica con una constructora en el semestre

8.4.7 Estrategia: Expansión Geográfica**Categoría**

Expansión Geográfica

Descripción de la estrategia

Expandir la operación inmobiliaria en zonas de Bogotá y otras ciudades principales, así como países cercanos de Latinoamérica, buscando tipos de inmuebles cuyos compradores no requieren valores altos de créditos hipotecarios o leasing habitacional, y que no se ven impactados por la tasa de interés fijada por el Banco de la República.

Objetivos estratégicos a los cuales se orienta la estrategia

Crear estrategias claras de sostenibilidad y expansión en Colombia dentro de los primeros 5 años.

Procesos

La estrategia se orienta al proceso comercial y administrativo dentro del mapa de procesos propuesto.

Actividades de despliegue de la estrategia

Las principales actividades de la implementación de esta estrategia se encuentran descritas en la siguiente tabla, que incluye la descripción de cada actividad, el responsable, el cómo y para que:

Tabla 16. Actividades de despliegue de estrategia: Expansión geográfica

Actividades	Responsable	Como	Para que
Definir roles y responsabilidades de la implementación de la estrategia de expansión.	Alta Gerencia	Determinando las responsabilidades estratégicas, tácticas y operativas de cada uno de los actores involucrados para la implementación de la estrategia.	Para que las tareas específicas se cumplan en los tiempos requeridos.
Realizar un análisis de mercado con el fin de identificar las zonas de expansión tanto a nivel local como internacional.	Alta Gerencia	Analizando la información proveniente de reportes de fuentes oficiales y plataformas tecnológicas del mercado inmobiliario en las principales ciudades de Colombia, y en los principales países donde el mercado de alquiler de inmuebles con fines turístico es importante.	Conocer los puntos de enfoque necesarios a intervenir al momento de la selección de proveedores de herramientas de gestión.
Definir las ciudades tanto en Colombia como en el exterior para implementar la estrategia.	Alta Gerencia	Determinando las zonas que tengan mayor potencial para expandir el negocio, por medio de criterios de selección y priorización claros, como estabilidad económica, rotación de turismo, potencial de oferta	Para impactar las ciudades con el mayor potencial a nivel local e internacional teniendo en cuenta los criterios de selección y priorización mencionados en el punto

		de inmuebles, análisis de precios y potencial de valorización entre otros.	anterior y viabilizar la estrategia.
Realizar la búsqueda y definir los aliados estratégicos locales en las ciudades internacionales definidas (agencias inmobiliarias, asesores inmobiliarios independientes, plataformas inmobiliarias).	Alta Gerencia	Realizando consultas en internet donde se definen las marcas con mayor visibilidad y actividad digital en las ciudades definidas así como su comportamiento financiero, tamaño y reputación en el sector. Adicionalmente, determinando criterios claros para la selección de los aliados estratégicos.	Para establecer alianzas estratégicas sólidas con las empresas más apropiadas y que aporten a la estrategia de expansión.
Proyectar la viabilidad económica y operativa de abrir una sucursal de Colombiana de Finca Raíz a nivel local en las ciudades definidas para llevar a cabo esta estrategia.	Alta Gerencia	Realizando un análisis de viabilidad financiero y operativo con el fin de conocer los recursos, costos operativos y riesgos asociados en las ciudades analizadas.	Para fortalecer la confianza de la marca en Colombia y determinar que opción aporta mayor valor comparado con las alianzas estratégicas.
Implementar alianzas estratégicas y apertura de la sucursal en las ciudades definidas, determinando los indicadores de gestión, impacto y resultado.	Alta Gerencia y Aliado estratégico seleccionado	Creando el cronograma de plan de trabajo entre las partes involucradas y ejecutándolo de acuerdo a los tiempos y términos establecidos incluyendo procesos e indicadores necesarios (Ver Figura 25), para lo cual se requiere de la contratación de un coordinador de proyectos de expansión que lidere la estrategia.	Para que la estrategia sea ejecutada de forma oportuna y clara facilitando su seguimiento.
Realizar una evaluación inicial de resultados de la	Grupo de trabajo seleccionado y	Evaluando los indicadores de gestión, de impacto y de	Para conocer el impacto de la implementación de la estrategia y poder

implementación de las estrategias de expansión.	la Alta Gerencia	resultado definidos al principio de la estrategia.	realizar ajustes de mejora continua necesarios.
---	------------------	--	---

Nota. elaboración propia

Impacto sobre estructura organizacional

Para la ejecución de la estrategia de apertura de nuevas sucursales se requiere la contratación de un coordinador de proyectos de expansión a partir del segundo año.

Cronograma

Las actividades se implementarán teniendo en cuenta el cronograma de implementación, que se encuentra en el Anexo 6.

Costos de la estrategia

El análisis financiero para la implementación y la viabilidad de la estrategia está consignados en los anexos 15 para un escenario conservador y en el Anexo 16 para el escenario más probable. Así mismo la interpretación detallada del análisis se encuentra al final del desarrollo de este plan de intervención.

Indicadores específicos de despliegue de la estrategia

Indicador: Apertura de sucursal en Colombia

Meta: 1 Apertura

Periodicidad: anual

Responsable: Gerencia comercial

Indicador: Alianza Estratégica internacional

Meta: 1 alianza internacional

Periodicidad: anual

Responsable: Gerencia comercial

8.5 Análisis Financiero

Como parte del modelo de planeación estratégico propuesto, se realizó un análisis financiero, en el cual se incluye un análisis detallado de costos de implementación de cada una de las estrategias finales definidas, así como la información financiera actual de la inmobiliaria referente a costos fijos de operaciones y costos variables de acuerdo con la estructura organizacional actual. Asimismo, se realiza un análisis del pronóstico de ventas y crecimiento esperado teniendo en cuenta dos escenarios principalmente, el escenario P10 (ver Anexo 15), como un escenario conservador, y el escenario P50 (ver Anexo 16) como el escenario más probable, tomando como base los resultados obtenidos por la inmobiliaria en los dos últimos años de operación. En este análisis, se desarrollaron los principales parámetros financieros del proyecto como los son el cálculo del valor presente neto (VPN), el WACC (Weighted Average Cost of Capital), la TIR (Tasa Interna de retorno) y el ROI (Retorno de la Inversión), para así poder definir la viabilidad financiera del proyecto.

Con base en el cronograma de implementación de las estrategias propuesto (ver Anexo 6), se realizó un análisis detallado de los costos fijos de 6 estrategias finales definidas. El cronograma de implementación está diseñado para implementar todas las estrategias en un periodo de 2 años. Sin embargo, para el análisis financiero, se toma un periodo de 3 años, dado que se hace necesario tener este año adicional tanto en costos fijos y variables como el incremento de ventas esperado, y poder evaluar financieramente la implementación de las estrategias al 100%. Por ejemplo, la estrategia de expansión geográfica inicia su implementación en el segundo semestre del segundo año de acuerdo con el cronograma, y es importante tener un periodo posterior adicional de evaluación para esta estrategia.

A continuación, en la tabla 17 se presenta un cuadro resumen de los costos anuales de 6 de las estrategias finales definidas, en orden de implementación cronológica. La estrategia denominada, Tablero de indicadores de gestión de procesos priorizados, no tiene costos relacionados en su implementación por lo tanto no se incluye en la tabla:

Tabla 17. Análisis de costos de las estrategias finales

ANALISIS DE COSTOS ESTRATEGIAS (COP)	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL PROYECTO
GESTIÓN OPERATIVA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	\$ 32.236.750	\$ 29.233.185	\$ 31.133.342	\$ 92.603.277
MARKETING ESTRATÉGICO	\$ 57.000.000	\$ 89.460.000	\$ 95.274.900	\$ 241.734.900
PLANES DE EDUCACIÓN Y CARRERA	\$ 5.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 12.000.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS PROPTECH	\$ -	\$ 32.400.000	\$ 34.506.000	\$ 66.906.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CONSTRUCTORAS	\$ -	\$ 44.650.000	\$ 61.203.000	\$ 105.853.000
EXPANSIÓN GEOGRÁFICA	\$ -	\$ 43.365.000	\$ 76.695.000	\$ 120.060.000
TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS	\$ 94.236.750	\$ 242.608.185	\$ 302.312.242	\$ 639.157.177

Nota. Elaboración propia

8.6 Escenarios financieros analizados

Escenario Conservador

En el Anexo 15 se observa el detalle del análisis de costos realizado para cada una de las estrategias en el escenario conservador, incluyendo el personal requerido, los recursos tecnológicos, facilidades adicionales y otros costos analizados de cada una de las estrategias. Asimismo, se observa los costos corrientes tanto fijos como variables que tiene la inmobiliaria actualmente, los cuales se suman al flujo de efectivo realizado. Es importante mencionar, que la estructura actual de la inmobiliaria no se afecta, y todos los costos adicionales que se tengan durante la implementación de las estrategias, están asignados a cada una de las estrategias de acuerdo con su requerimiento.

En el análisis y pronóstico de ingresos, este escenario conservador presenta un total de ingresos durante los tres primeros años de 2.395.560.000 pesos colombianos, con un crecimiento anual en el primer año del 17% comparado con el año inmediatamente anterior, en el segundo año un crecimiento de 49% y para el tercer año un crecimiento de 35% en ventas. Los ingresos de la inmobiliaria están distribuidos en 69.5% referente a la venta de inmuebles, el 29.4% referente a la administración de inmuebles en arriendo y el 1.1% a otros ingresos como avalúos, comisiones por créditos hipotecarios y comisiones por venta de seguros. A continuación, en la tabla 18 se observa el análisis de costos, ingresos y rentabilidad realizado para este escenario conservador.

Tabla 18. Análisis de costos e ingresos del proyecto – Escenario Conservador

ANÁLISIS DE COSTOS (COP)	Ultimo Año 2021-2022	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL PROYECTO
GESTIÓN OPERATIVA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS				\$ -	
Total		\$ 32.236.750	\$ 29.233.185	\$ 31.133.342	\$ 92.603.277
MARKETING ESTRATÉGICO					
Total		\$ 57.000.000	\$ 89.460.000	\$ 95.274.900	\$ 241.734.900
PLANES DE EDUCACIÓN Y CARRERA					
Total		\$ 5.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 12.000.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS PROPTECH					
Total		\$ -	\$ 32.400.000	\$ 34.506.000	\$ 66.906.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CONSTRUCTORAS					
Total		\$ -	\$ 44.650.000	\$ 61.203.000	\$ 105.853.000
EXPANSIÓN GEOGRÁFICA					
Total		\$ -	\$ 43.365.000	\$ 76.695.000	\$ 120.060.000
TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS		\$ 94.236.750	\$ 242.608.185	\$ 302.312.242	\$ 639.157.177
COSTOS FIJOS INMOBILIARIA	\$ 312.480.000	\$ 336.000.000	\$ 357.840.000	\$ 381.099.600	\$ 1.074.939.600
COMISIONES VARIABLES ASESORES (33%)	\$ 84.480.000	\$ 100.980.000	\$ 181.170.000	\$ 267.300.000	\$ 549.450.000
TOTAL COSTOS	\$ 396.960.000	\$ 531.216.750	\$ 781.618.185	\$ 950.711.842	\$ 2.263.546.777
ANÁLISIS DE INGRESOS (COP)	Ultimo Año 2021-2022	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL PROYECTO
INGRESOS EN VENTAS	\$ 256.000.000	\$ 306.000.000	\$ 549.000.000	\$ 810.000.000	\$ 1.665.000.000
# Inmuebles Venta / mes	28	34	61	90	
Crecimiento Total YoY (%)		20%	79%	48%	
INGRESOS EN ARRIENDOS	\$ 198.000.000	\$ 221.040.000	\$ 235.200.000	\$ 247.320.000	\$ 703.560.000
# inmuebles arrendados / mes	148	157	168	175	
Crecimiento Total YoY (%)		12%	6%	5%	
OTROS INGRESOS (Avaluos, Comisiones Seguros, Comision Creditos)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 27.000.000
			50%	33%	
TOTAL INGRESOS	\$ 454.000.000	\$ 533.040.000	\$ 793.200.000	\$ 1.069.320.000	\$ 2.395.560.000
Crecimiento Total YoY (%)		17%	49%	35%	
Utilidad: Ingresos - Costos (Antes de Impuestos) (COP)	\$ 57.040.000	\$ 1.823.250	\$ 11.581.815	\$ 118.608.158	\$ 132.013.223
% Utilidad antes de Impuestos (%)	12,6%	0,34%	1,46%	11,09%	5,51%

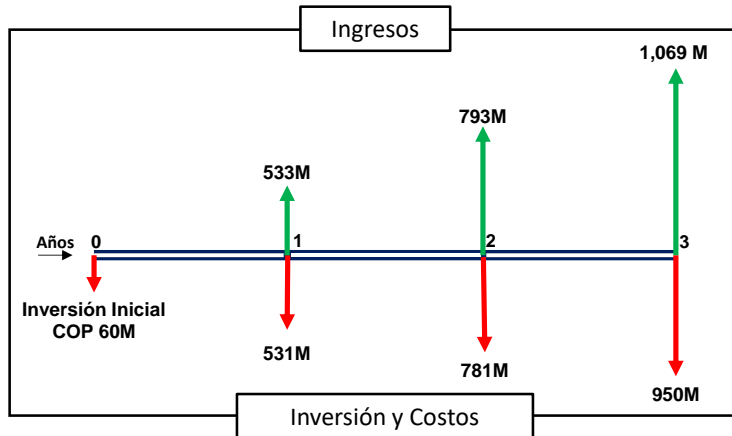
Nota. Elaboración propia

En esta Tabla podemos analizar algunos parámetros importantes durante la ejecución del proyecto, obteniendo valores significativos en la venta de inmuebles principalmente, con crecimientos hasta del 79% año a año con un incremento progresivo de la cantidad de inmuebles vendidos. Es importante tener en cuenta, que para el análisis de este proyecto, se estimó un ingreso promedio de 9 millones de pesos por cada inmueble vendido, teniendo en cuenta una comisión del 3% sobre el valor comercial de la venta. Asimismo, se asume un valor o costo variable de comisión para el ejecutivo comercial equivalente al 1% del ingreso en la gestión de venta. En el caso de arriendos, se asume un ingreso de 120 mil pesos mensual por cada inmueble en gestión de

administración de arriendo. El análisis de costos e ingresos determina una utilidad antes de impuestos del 5.51%.

Para este escenario se realiza un esquema de flujo de efectivo y se analizan los principales parámetros para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. A continuación, en la figura 26 se representa gráficamente el flujo de efectivo de este escenario analizado:

Figura 26. Flujo de efectivo escenario conservador



Nota. Elaboración propia

Para realizar el análisis de los indicadores financieros a evaluar, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones.

- Tasa de Interés bancaria: 24% EA. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022)
- Periodo de Tiempo (n): 3 años
- Incremento anual de costos fijos del proyecto IPC YoY: 6.5%
- Inversión Inicial: COP 60,000,000

Indicadores financieros analizados: VPN, TIR, ROI y Punto de equilibrio.

Con el objetivo de comparar los resultados del análisis financiero, se realiza un análisis del WACC (Weighted Average Cost of Capital), para posteriormente poder compararlo con la TIR y confirmar la viabilidad del proyecto en este escenario conservador. En la actualidad, Colombiana de Finca Raíz no cuenta con deudas financieras para llevar a cabo sus operaciones, y teniendo en cuenta que es una PyME su patrimonio es bajo, alrededor de 144 millones de pesos al cierre del 2021. Para realizar el cálculo del WACC, se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$WACC (\%) = ((E\% * Ke\%) + (D\% * Kd\%)) * (1 - Ts\%)$$

E = Patrimonio

Ke = Costo del Patrimonio

D = Deuda

Kd = Costo de la Deuda

Ts = Tasa de Impuesto (35% Para Colombia 2022)

Las empresas colombianas según (Enterprise Surveys, 2022) son financiadas en un 39.1% por los bancos, y el restante pertenece a recursos propios, es decir un 60.9%, con una tasa impositiva de 35%, una tasa de interés de deuda del 24% EA, y un costo de recursos propios o patrimonio aproximado de 25% EA.

De esta manera, y como base para el análisis financiero, los valores correspondientes serán:

E = 60.9%

Ke = 25%

D = 39.1%

Kd = 24 %

Ts = 35%

WACC (%) para el proyecto: 16%

A continuación, en la Tabla 19 se presentan los resultados obtenidos de los parámetros financieros analizados. En el escenario conservador el proyecto resulta viable teniendo en cuenta los resultados obtenidos. El VPN positivo por un valor de 11.2 millones de pesos, una TIR de 31,69% la cuál es mayor que el WACC definido para el proyecto, y mayor a la tasa de interés bancaria lo que indica viabilidad financiera en términos de rentabilidad para los inversionistas.

Tabla 19. Resultados financieros evaluados – Escenario conservador

	Flujo Efectivo	
	Inversion Inicial	-\$ 60.000.000,00
AÑO	1	\$ 1.823.250
	2	\$ 11.581.815
	3	\$ 118.608.158
	n	3
	Tasa de Interés EA	24,0%

VPN	\$ 11.211.228,66	COP
TIR	31,69%	%
ROI	5,83%	%
PUNTO DE EQUILIBRIO	2,66	Años

Nota. Elaboración propia

Finalmente un ROI del 5.83% en el periodo de 3 años, lo que nos indica que los inversionistas por cada peso invertido recibirán 5.8 pesos a los tres años de ejecución del proyecto. Finalmente, se calcula el punto de equilibrio, y se espera tener el retorno de la inversión proveniente de utilidades antes de impuestos a los 2.66 años del proyecto, es decir en el mes 32 del proyecto.

Escenario más probable

En el Anexo 16 se presenta en detalle el análisis de costos realizado para cada una de las estrategias en este escenario. Se mantiene la estructura de costos del escenario conservador, excepto los costos relacionados a comisiones de los asesores comerciales que se calculan con base en un porcentaje de la venta o arriendo de cada inmueble, sin embargo, se ajusta el análisis y pronóstico de ingresos. Este escenario más probable presenta un total de ingresos durante los tres primeros años de 2.585.160.000 pesos colombianos, con un crecimiento anual en el primer año del 21% comparado con el año inmediatamente anterior, en el segundo año un crecimiento de 54% y para el tercer año un crecimiento de 40% en ventas. Los ingresos de la inmobiliaria están distribuidos en 71.7% referente a la venta de inmuebles, el 27.2 % referente a la administración de inmuebles en arriendo y el 1.1% a otros ingresos como avalúos, comisiones por créditos hipotecarios y comisiones por venta de seguros. A continuación, en la tabla 20 se observa el análisis de costos, ingresos y rentabilidad realizado para este escenario más probable.

En la Tabla 20, adicionalmente se puede evaluar algunos parámetros importantes durante la ejecución del proyecto, obteniendo valores significativos en la venta de inmuebles principalmente,

con crecimientos hasta del 86% años a año, y un incremento progresivo de la cantidad de inmuebles vendidos. Es importante tener en cuenta, que para el análisis de este proyecto, se estimó un ingreso promedio de 9 millones de pesos por cada inmueble vendido, teniendo en cuenta una comisión del 3% sobre el valor comercial de la venta. Asimismo, se asume un valor o costo variable de comisión para el ejecutivo comercial equivalente al 1% del ingreso en la gestión de venta. En el caso de arriendos, se asume un ingreso promedio de 120 mil pesos por cada inmueble mensual, en gestión de administración de arriendo. El análisis de costos e ingresos determina una utilidad antes de impuestos del 10.03%.

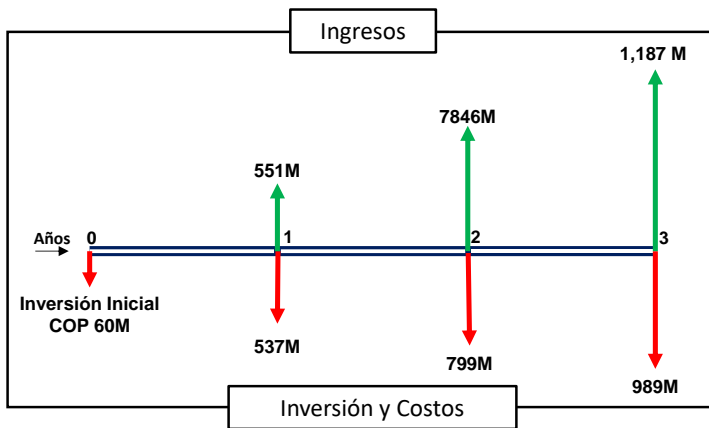
Tabla 20. Análisis de costos e ingresos del proyecto – Escenario más probable

ANÁLISIS DE COSTOS (COP)	Ultimo Año 2021-2022	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL PROYECTO
GESTIÓN OPERATIVA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS					
Total		\$ 32.236.750	\$ 29.233.185	\$ 31.133.342	\$ 92.603.277
MARKETING ESTRATÉGICO					
Total		\$ 57.000.000	\$ 89.460.000	\$ 95.274.900	\$ 241.734.900
PLANES DE EDUCACIÓN Y CARRERA					
Total		\$ 5.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 12.000.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS PROPTECH					
Total		\$ -	\$ 32.400.000	\$ 34.506.000	\$ 66.906.000
ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CONSTRUCTORAS					
Total		\$ -	\$ 44.650.000	\$ 61.203.000	\$ 105.853.000
EXPANSIÓN GEOGRÁFICA					
Total		\$ -	\$ 43.365.000	\$ 76.695.000	\$ 120.060.000
TOTAL COSTOS ESTRATEGIAS		\$ 94.236.750	\$ 242.608.185	\$ 302.312.242	\$ 639.157.177
COSTOS FIJOS INMOBILIARIA	\$ 312.480.000	\$ 336.000.000	\$ 357.840.000	\$ 381.099.600	\$ 1.074.939.600
COMISIONES VARIABLES ASESORES (33%)	\$ 84.480.000	\$ 106.920.000	\$ 198.990.000	\$ 305.910.000	\$ 611.820.000
TOTAL COSTOS	\$ 396.960.000	\$ 537.156.750	\$ 799.438.185	\$ 989.321.842	\$ 2.325.916.777
ANÁLISIS DE INGRESOS (COP)	Ultimo Año 2021-2022	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL PROYECTO
INGRESOS EN VENTAS	\$ 256.000.000	\$ 324.000.000	\$ 603.000.000	\$ 927.000.000	\$ 1.854.000.000
# Inmuebles Venta / mes	28	36	67	103	
Crecimiento ventas YoY (%)		27%	86%	54%	
INGRESOS EN ARRIENDOS	\$ 198.000.000	\$ 221.040.000	\$ 234.720.000	\$ 248.400.000	\$ 704.160.000
# inmuebles arrendados / mes	145	157	166	178	
Crecimiento arriendos YoY (%)		12%	6%	6%	
OTROS INGRESOS (Avaluos, Comisiones Seguros, Comision Creditos)	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 27.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 454.000.000	\$ 551.040.000	\$ 846.720.000	\$ 1.187.400.000	\$ 2.585.160.000
Crecimiento Total YoY (%)		21%	54%	40%	
Utilidad: Ingresos - Costos (Antes de Impuestos) (COP)	\$ 57.040.000	\$ 13.883.250	\$ 47.281.815	\$ 198.078.158	\$ 259.243.223
% Utilidad antes de Impuestos (%)	12,6%	2,52%	5,58%	16,68%	10,03%

Nota. Elaboración propia

Para este escenario se realiza un esquema de flujo de efectivo y se analizan los principales parámetros para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. A continuación, en la figura 27 se representa gráficamente el flujo de efectivo de este escenario analizado:

Figura 27. Flujo de efectivo escenario más probable



Nota. Elaboración propia

Para realizar el análisis de los indicadores financieros a evaluar, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones.

- Tasa de Interés bancaria: 24% EA. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022)
- Periodo de Tiempo (n): 3 años
- Incremento anual de costos fijos del proyecto IPC YoY: 6.5%
- Inversión Inicial: COP 60,000,000

Indicadores financieros analizados: VPN, TIR, ROI y Punto de equilibrio.

Con el objetivo de comparar los resultados del proyecto, se realiza un análisis del WACC (Weighted Average Cost of Capital), para así poder compararlo con la TIR y poder confirmar la viabilidad del proyecto en este escenario más probable.

El WACC se mantiene para ambos escenarios constante:

WACC (%) para el proyecto: 16%

A continuación, se presenta la Tabla 21 con los resultados obtenidos de los indicadores financieros analizados. En el escenario más probable que se observa en la tabla, el proyecto también resulta viable con mejores resultados en el análisis financiero realizado:

Tabla 21. Resultados financieros evaluados – Escenario más probable

		Flujo Efectivo	
		Inversion Inicial	-\$ 60.000.000,00
AÑO	1	\$	13.883.250
	2	\$	47.281.815
	3	\$	198.078.158
		n	3
		Tasa de Interés EA	24,0%

VPN	\$ 85.836.039,84	COP
TIR	75,39%	%
ROI	11,15%	%
PUNTO DE EQUILIBRIO	2,08	Años

Nota. Elaboración propia

El VPN obtuvo un valor positivo por un valor de 85.8 millones de pesos, con una TIR del 75,39% la cual es mayor que el WACC definido para el proyecto, y mayor a la tasa de interés bancaria lo que indica viabilidad financiera en términos de rentabilidad para los inversionistas. Se calculó el ROI obteniendo el 11.15% en el periodo definido de 3 años y finalmente, se calculó el punto de equilibrio del proyecto, el cual mejora considerablemente comparado con el escenario conservador y en donde se espera tener el retorno del 100% de la inversión realizada por los inversionistas a los 2.08 años del proyecto, es decir en el mes 25 del proyecto.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este estudio se concluye que se cumplieron los objetivos propuestos al inicio de este modelo de planeación estratégica, como lo son el haber identificado las fuentes teóricas que permitieron establecer este modelo de planeación para la Inmobiliaria Colombiana de Finca Raíz. De la misma manera, se logró realizar un diagnóstico del entorno interno y externo que permitió evidenciar las diversas estrategias de direccionamiento de la organización. Con la definición de estas estrategias se cumplió el siguiente objetivo, el cual fue estructurar el modelo de direccionamiento estratégico que permitieran conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por último, se propuso un plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico para la empresa junto con sus proyecciones financieras y recomendaciones.

Si bien algunos factores externos generan incertidumbre debido al cambio de gobierno, el trabajo realizado de planeación estratégica es una oportunidad para la empresa de adaptarse a dicha incertidumbre, iniciar su camino a posicionarse junto con las inmobiliarias que cuentan con mayor participación en el mercado, mejorar su desempeño y cumplir sus objetivos estratégicos.

En este sentido es importante recalcar que para propender el mejoramiento de desempeño y afianzar las estrategias comerciales se debe contar con un cliente interno que pueda ser fidelizado, para así disminuir la rotación, que cuente con mayores competencias comerciales e incremente su experiencia, aportando valor al rendimiento y los resultados de la inmobiliaria.

Asimismo, es relevante insistir en que la transformación digital para el sector inmobiliario ha sido de gran relevancia para permitir a las organizaciones crecer y ofrecer herramientas óptimas a la gestión de inmuebles y clientes, por ello se identificó como factor clave la adopción de estrategias en canales digitales y de tecnologías con el propósito de elevar las operaciones de Colombiana de Finca Raíz a un nivel competitivo, apalancado de otros elementos como las alianzas estratégicas.

Posterior al análisis financiero se concluyó que, realizados y analizados dos escenarios, uno conservador y otro más probable, existe viabilidad financiera para su ejecución, en donde se definió una inversión inicial que logra su punto de equilibrio a mediano plazo. Se analizaron los indicadores financieros más importantes como el VPN, TIR, ROI y punto de equilibrio del proyecto, los cuales

muestras resultados muy atractivos al final del ejercicio con el cual se puede lograr despertar el interés de los inversionistas y/o socios.

Se recomienda a la inmobiliaria realizar el levantamiento de los procesos que se encuentran en el mapa de procesos sugerido con el fin de aumentar la productividad, optimizar los tiempos, minimizar los errores y obtener mayor eficiencia de cada uno de estos.

Se señala la importancia de revisar de forma constante las variaciones que pueda presentar el entorno (mercado, sector, competidores) para gestionar cambios al interior de la empresa en cuanto a personal, estructura, procesos misionales, entre otros; y así adaptarse a la variabilidad del entorno.

De igual modo, se aconseja la implementación de un sistema de gestión de información y un sistema de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) que sea capaz de canalizar todos los datos generados por la inmobiliaria en cuanto a las operaciones de arriendos, venta y avalúos; para que de esta forma se pueda usar la información de forma inmediata y esta le facilite a la inmobiliaria afianzar la toma de decisiones.

Adicionalmente, se advierte la pertinencia de realizar una alianza estratégica con una inmobiliaria internacional que permita generar mercado en el exterior y ampliar la visibilidad de la inmobiliaria; lo que representaría un gran beneficio como primer paso en el objetivo de expansión geográfica que tienen planteado.

También se indica la conveniencia de contar con una agencia de marketing con amplia experiencia y especializada en el sector inmobiliario, para apoyar la implementación de esfuerzos que a su vez aporten a los objetivos planteados. Ya que, ejecutar estrategias con una persona contratada directamente con la inmobiliaria no generaría el impacto necesario y la gestión podría verse desacelerada.

Adicionalmente, se sugiere a la alta dirección realizar una introspección sobre los resultados de las matrices que se implementaron y que identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa, con el fin de generar mejoras a los procesos necesarios e implementar las estrategias aquí propuestas. Este plan estratégico requiere destinar una inversión inicial de dinero y recursos humanos, lo que sin duda mejorará el desempeño de la inmobiliaria, logrará el cumplimiento de sus

objetivos estratégicos y generará un retorno de la inversión basado en las proyecciones financieras realizadas.

Teniendo en cuenta el objeto social de la inmobiliaria, especificado en el certificado de cámara y comercio de Bogotá, la inmobiliaria tiene como objeto principal el desarrollo de las siguientes actividades:

- La gestión comercial para venta y arriendo de bienes propios o de terceros
- La inversión en bienes inmuebles y la adquisición, arrendamiento, gravamen o enajenación de los mismos
- La inversión de fondos propios, en bienes muebles, inmuebles, bonos, valores bursátiles y partes de interés en sociedades comerciales
- La representación y agenciamiento de firmas nacionales o extranjeras.
- En general cualquier otra actividad de carácter civil o comercial lícita.

De esta manera, se recomienda a la empresa, que a futuro extienda su portafolio de servicios tanto en Colombia como a nivel internacional con el objetivo de cumplir sus objetivos estratégicos y visión corporativa.

Por último, se recomienda a la empresa CFR como estrategia en el enfoque ambiental a mediano plazo la implementación de un modelo PHVA para generar procesos de mejora continua en los pilares de operación estratégicos, así como tener a consideración la agenda de desarrollo sostenible al año 2030, donde la inmobiliaria cuenta con oportunidades para mitigar el impacto ambiental en su operación, haciendo planes en la optimización de recursos, mejora responsable de los inmuebles y buenas prácticas de consumo y concientización de sus clientes, lo cual está documentado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible bajo el factor de acción por el clima (UNDP, 2022).

REFERENCIAS

- Ahumada, E. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000100127
- Asobancaria. (2021). *Asobancaria*. Obtenido de https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2022/04/Informe-Trimestral-de-Vivienda-Dic21_web2.pdf
- Banco de la República. (2020). *Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia*. Obtenido de https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/item/21d11d3d-982a-4b77-bf31-3a8ca9ead61e/Proyecto_2020II.pdf?sequence=1
- Banco de la República. (2020). *Banco de la República*. Obtenido de Análisis de cartera y del mercado de vivienda en Colombia: https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/item/21d11d3d-982a-4b77-bf31-3a8ca9ead61e/Proyecto_2020II.pdf?sequence=1
- Banco de la República. (2022). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *¿Por qué en América Latina y el Caribe debemos hablar sobre “Proptech”?* Obtenido de <https://idbinvest.org/es/blog/impacto-en-el-desarrollo/por-que-en-america-latina-y-el-caribe-debemos-hablar-sobre-proptech>
- BBC. (2022). *3 resultados inesperados de las elecciones en Colombia*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60737703>
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4 ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- CAMACOL . (2020). *Plan de reactivación 2020 - 2022*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/documentos/PLAN%20DE%20REACTIVACI%C3%93N%202020%20-2022.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Listado de construmbres mercantiles*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Costumbre-Mercantil/Listado-de-Costumbres-Mercantiles>

- Cano, M. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Cárdenas, M. (2003). *La Crisis de financiamiento hipotecario en Colombia: causas y consecuencias*. Obtenido de Fedesarrollo:
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/934/Co_Eco_Septiembre_2003_Cardenas_y_Badel.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Centro nacional de consultoría. (2020). *Radiografía de la era digital en Colombia*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.co/radiografia-de-la-era-digital-en-colombia-cnc-2020>
- CEPAL. (2017). *Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43133-tributacion-colombia-reformas-evasion-equidad-notas-estudio>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Colombiana de Finca Raíz. (2021). *Informe de mercadeo*. Bogotá.
- D'Alessio, F. (2015). *Un proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- DANE. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>
- DANE. (2018). *DANE - Censo nacional de población y vivienda*. Bogotá. Obtenido de Censo nacional de población y vivienda: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>
- DANE. (2019). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_departamental_2018.pdf

- DANE. (2020). *Boletín Técnico. Licencias de Construcción (ELIC)*. Obtenido de https://www.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/7Boletn_licencias_de_Construccin_Marzo_2020.pdf
- DANE. (2020). *Encuesta Anual de Servicios (EAS)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2019.pdf
- DANE. (2021). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías*. Bogotá. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares>
- DANE. (2021). *PIB a precios constantes - II Trimestre 2021*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- DANE. (2022). *DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_22.pdf
DANE 2022
- David. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- De la Fuente, M. (2010). *Gestión del conocimiento y Minería de datos*. Buenos Aires: Consultora de Ciencias de la Información. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/46174372_Gestion_del_conocimiento_y_mineria_de_datos
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Misión Sistema Ciudades*. Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/Sistema%20Ciudades/Libro-Misi%C3%B3n%20Sistema%20Ciudades.pdf?>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial*. Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Documento CONPES 4023*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf>

EDGE Buildings. (2022). *EDGE en Colombia*. Obtenido de EDGE Buildings:

<https://edgebuildings.com/certify/colombia/?lang=es>

Eliecer, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, DC.

EMIS. (2020). *Habi achieved record-time funding of \$400 million on the a2-hundredth platform*.

Obtenido de [https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/doc?pc=CO&doc_dtyp=1&lang=en&dcid=695399497&range=365&indu_local_class=naicsbyid&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort_by=relevance&query_entry=quick&abs)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/doc?pc=CO&doc_dtyp=1&lang=en&dcid=695399497&range=365&indu_local_class=naicsbyid&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort_by=relevance&query_entry=quick&abs](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/doc?pc=CO&doc_dtyp=1&lang=en&dcid=695399497&range=365&indu_local_class=naicsbyid&similar=hide&show_translated_articles=1&coverage=all&title=0&rpp=25&sort_by=relevance&query_entry=quick&abs)

Enterprise Surveys. (2022). *Explore Economies*. Obtenido de Enterprise Surveys:

<https://espanol.enterprisesurveys.org/es/data/exploreeconomies/2017/colombia#finance>

Fedesarrollo. (Septiembre de 2021). *Un auge inesperado en la venta de vivienda en Colombia*.

Obtenido de Fedesarrollo:

<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/enlosmediosimpreso/eltiempocom19septiembre2021.pdf>

G3Pymes. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*.

Grupo de investigación IDINNOV SAS. (2019). Statihouse: desarrollo tecnológico basado en ciencia de datos para explorar estadísticamente el sector inmobiliario. *ingeniare*, 27, 113-130.

Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000100113&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Gupta, S., & Agrawal, R. (2020). *Principles of Management*.

Hernández. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Ciudad de México: McGraw-Hill.

Hernández, J. (2004). *Introducción a la Minería de Datos*. Pearson.

Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. (6 ed.). Pearson.

ISO. (Septiembre de 2015). *ISO 14001:2015(es)*. Obtenido de ISO:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Kaplan. (2006). *Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Score Card. Gestión 200: Harvard Business Scholl*. Obtenido de Harvard Business Scholl:
<https://hbswk.hbs.edu/item/the-strategy-focused-organization>

Kotler. (2015). *Marketing Management*. Pearson. Obtenido de <http://bit.ly/20KxLGh>

La actividad inmobiliaria frente a la legislación ambiental. (2016). Obtenido de LEGIS Ámbito Jurídico: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/analisis/ambiental-y-agropecuario/la-actividad-inmobiliaria-frente-la-legislacion>

La Galería Inmobiliaria. (2022). *Comportamiento de la Vivienda Nueva a Nivel Nacional Febrero 2022*. Galería Inmobiliaria.

La Galería Inmobiliaria LTDA. (2021). *Comportamiento de la vivienda nueva a nivel nacional*.

LEGIS Ámbito Jurídico. (2016). *La actividad inmobiliaria frente a la legislación ambiental*. Obtenido de Legis Ámbito Jurídico: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/analisis/ambiental-y-agropecuario/la-actividad-inmobiliaria-frente-la-legislacion>

Martinez, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Días de Santos.

Ministerio de Hacienda. (2021). *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2021*. Obtenido de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionConten%2FWCC_CLUSTER-165808%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Hacienda. (2022). *Proyecto de Ley Reforma Tributaria*. Obtenido de Ministerio de Hacienda y Crédito Público:
https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionConten%2FWCC_CLUSTER-200757%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Vivienda. (2021). Obtenido de <https://casadignavidadigna.minvivienda.gov.co/informacion-del-programa>

Ministerio de Vivienda. (2021). Obtenido de <http://micasaya.minvivienda.gov.co/abc-mi-casa-ya/>

Ministerio de Vivienda. (2022). *Ministerio de Vivienda*. Obtenido de Subsidio Familiar :
https://minvivienda.gov.co/buscador?search_api_fulltext=subsidios&op=

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2020). *Análisis del Capacidades y Entornos del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio*. Bogotá. Colombia.

- Pereira, R. (2016). El proceso de descubrimiento de conocimiento en bases de datos. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/36/40/230-1?inline=1>
- Pérez, U. (Mayo de 2016). *EL PENTAGONO DE LA EXCELENCIA EN LAS PYMES (PENTEX-PYMES). LOS COMPONENTES CLAVES*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303327498_EL_PENTAGONO_DE_LA_EXCELENCIA_EN_LAS_PYMES_PENTEX-PYMES_LOS_COMPONENTES_CLAVES
- Porter. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.
- Porter, M. (enero de 2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le Dan Forma a la Estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Robbins, S. y. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson Educación .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson.
- Rumelt, R. (1993). *Evaluating Business Strategy*. Obtenido de www.researchgate.net.
- Sanchez, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Gestión y desarrollo*, 7.
- Sarmiento, B. (2014). *Estadística descriptiva, introducción al análisis de datos*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5759>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (09 de Septiembre de 2022). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa-/interes-bancario-corriente-10829>
- Tennant, C. (2001). Hoshin Kanri: A Tool for Strategic Policy Deployment. *Knowledge and Process Management*, 8.
- The University Of Sidney. (2021). *Marketing: PESTLE Analysis*. Obtenido de <https://libguides.library.usyd.edu.au/c.php?g=508107&p=5994242>
- Thompson, A. (2018). *Administración estratégica Teoría y casos* (Segunda ed.). México: Mac Graw Hill.

UNDP. (2022). *Acción por el clima*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible, Programa de las Naciones Unidas: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#accion-por-el-clima>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. (2021). Obtenido de Cláusula petro en la negociación contractual: ¿alternativa jurídica al impredecible panorama político futuro?: <https://una.uniandes.edu.co/blog/292-clausula-petro-en-la-negociacion-contractual-alternativa-juridica-al-impredecible-panorama-politico-futuro>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDESS. (s.f.).

Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. México: Pearson.