



FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Adriano Petaccia
Raúl Quintero Cifuentes

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa MBA

Bogotá, Colombia

2021

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Adriano Petaccia

Raúl Quintero Cifuentes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

Directora:

María Stella Castillo Perea

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa MBA

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

“Hemos de ser educados si queremos educar”

María Montessori

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todo el equipo de DONVELA INVESTMENT S.A.S. y en particular a su Gerente General, el señor Tomas Mier Mesa y a la Vicepresidencia de Operación y Administración, la Arq. Luisa Fernanda Traslaviña, sin cuya guía, paciencia y constante apoyo, no habría sido posible llevar a cabo este trabajo.

Agradecemos igualmente a todos nuestros amigos, compañeros de maestría y docentes, de quienes aprendimos mucho durante este proceso de sus experiencias y conocimientos.

Infinitas gracias a nuestras familias, por su paciencia, constante motivación y apoyo durante los momentos más difíciles de esta maestría.

Un agradecimiento muy especial a nuestra directora de trabajo, María Stella Castillo Perea, por su guía y dirección durante la elaboración de este documento.

Resumen

En esta época de grandes cambios para el sector de la construcción, la implementación de las nuevas tecnologías busca la integración de las buenas prácticas en la gestión de los proyectos de las empresas, contribuyendo de esta forma a aquellas que desean tener una mayor permanencia dentro de su sector. En el caso de DONVELA INVESTMENT S.A.S, la empresa debe ser competitiva, brindando una respuesta rápida a los nuevos desafíos y las oportunidades de negocio que surjan.

El principal objetivo de este trabajo es la formulación de un plan estratégico, que le permita a DONVELA INVESTMENT S.A.S. afrontar los nuevos desafíos que presenta la economía nacional y en particular el sector de la construcción.

Los análisis realizados en este trabajo ayudarán a determinar el grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos, los cuales fueron determinados a través de la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la empresa, para conocer la percepción que estos tienen sobre el tema. Las entrevistas se enfocaron en preguntas que tuvieron relación con los grupos de procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre), cada cuestionario fue tabulado y analizado, con el fin de identificar las falencias y los puntos de mejora en los que se debe enfocar la organización.

El resultado de este trabajo permitirá la construcción de un plan sistemático, encaminado a desarrollar e implementar en DONVELA INVESTMENT S.A.S. diferentes planes y líneas de acción encaminadas a alcanzar metas y objetivos en el mediano y largo plazo, entregando una herramienta que permita fortalecer sus procesos, optimizando la calidad y competitividad de sus proyectos y servicios entregando una herramienta que permita fortalecer sus procesos, optimizando la calidad y competitividad de sus proyectos y servicios logrando así, un mejor posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: (Implementación, gestión, respuesta, competitividad y oportunidades).

Abstract

In this time of great changes for the construction sector, the implementation of new technologies seeks the integration of good practices in the management of companies' projects, thus contributing to those who wish to have a greater permanence within your sector. In the case of DONVELA INVESTMENT S.A.S, the company must be competitive, providing a quick response to new challenges and business opportunities that arise.

The main objective of this work is the formulation of a strategic plan, which allows DONVELA INVESTMENT S.A.S. face the new challenges presented by the national economy and in particular the construction sector.

The analyzes carried out in this work will help to determine the degree of maturity in the organizational management of projects, which were determined through the application of a questionnaire to the company's collaborators, to know the perception that they have on the subject. The interviews focused on questions that were related to the groups of processes (start, planning, implementation, control and closure), each questionnaire was tabulated and analyzed, in order to identify the shortcomings and the points of improvement in which it should be focus the organization.

The result of this work will allow the construction of a systematic plan, aimed at developing and implementing in DONVELA INVESTMENT S.A.S. different plans and lines of action aimed at achieving goals and objectives in the medium and long term, providing a tool that allows you to strengthen your processes, optimizing the quality and competitiveness of your projects and services providing a tool that allows you to strengthen your processes, optimizing quality and competitiveness of its projects and services, thus achieving a better position in the market.

Keywords: (Implementation, management, response, competitiveness and opportunities).

Tabla de contenido

Pág.

AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
TABLA DE CONTENIDO	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABLAS	XII
1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	18
5. MARCO INSTITUCIONAL	28
6. DISEÑO METODOLÓGICO	32
6.1. TIPO DE TRABAJO.	32
6.2. ANÁLISIS EXTERNO.	33
6.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	33
6.2.2. ANÁLISIS PESTEL.....	38
6.3. MATRIZ DOFA	46
6.3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)	48
6.4. ANÁLISIS INTERNO.	50
6.4.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)	51
6.4.2. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	52
6.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y FECHA TÉCNICA.	54
6.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.	55
6.7. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.	56
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	57
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	57
7.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	86
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	93

9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	98
9.1.	RECOMENDACIONES.....	98
9.2.	CONCLUSIONES.....	104
10.	REFERENCIAS.....	106
A.	ANEXO. ENCUESTA TRABAJADORES DONVELA.....	112
B.	ANEXO. ENCUESTA CLIENTES DONVELA.....	115
C.	ANEXO. ENCUESTA PROVEEDORES Y CONTRATISTAS DONVELA.....	117
D.	ANEXO. CARTA AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL DONVELA.....	118

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Variación anual del PIB real.	19
Figura 2: PIB por sectores económicos para el segundo trimestre de cada año a precios constantes.	19
Figura 3: Unidades vendidas de viviendas nuevas en Colombia.	22
Figura 4: Unidades vendidas de viviendas nuevas del segmento VIS en Colombia.	22
Figura 5: Ventas de vivienda nueva por departamentos – Total mercado.	23
Figura 6: Mercado laboral.	24
Figura 7: PIB en los subsectores de la construcción.	25
Figura 8: Organigrama DONVELA INVESTMENT S.A.S.	31
Figura 9: Las cinco fuerzas de Porter.	33
Figura 10: Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se esté desarrollando actualmente por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos.	58
Figura 11: Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se haya desarrollado con éxito por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos.	59
Figura 12: Considera que su relación laboral es óptima con:	60
Figura 13: La empresa monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:	61
Figura 14: La empresa aplica la información obtenida del monitoreo del sector para:	62
Figura 15: Usted cree que los productos y servicios ofrecidos por la compañía actualmente son suficientes para su crecimiento a largo plazo.	63
Figura 16: Usted cree que DONVELA se preocupa por el medio ambiente y la naturaleza.	64
Figura 17: Usted cree que DONVELA establece relaciones perdurables con los clientes, sobre todo en estos tiempos en los que la competencia ha aumentado.	64
Figura 18: Usted cree que DONVELA esté en constante evolución y ofrezca productos y servicios atractivos a los consumidores para ganar su preferencia y establecer de esta forma una ventaja competitiva.	65
Figura 19: Usted cree que DONVELA obtiene su ventaja competitiva en factores de innovación y diversificación en sus productos.	66
Figura 20: Usted cree que DONVELA se destaca por un liderazgo en costos (Son aquellos costos en los que incurre la empresa para la construcción de nuevos edificios).	67
Figura 21: Usted cree que DONVELA brinda un buen servicio de atención al cliente.	67
Figura 22: Usted cree que DONVELA conoce las necesidades de sus clientes y se adapta a ellas.	68
Figura 23: Usted cree que DONVELA ofrece productos y servicios exclusivos y de alta calidad.	69

Figura 24: Usted cree que DONVELA muestra interés por el bienestar comunitario (Responsabilidad Social Empresarial - RSE).	69
Figura 25: Usted cree que DONVELA a pesar de la fuerte competencia a la que se enfrenta, se encuentra bien posicionada.	70
Figura 26: La atención prestada por el asesor fue la mejor.	71
Figura 27: Los planos y demás representaciones graficas brindaron información suficiente sobre el proyecto ofertado.	71
Figura 28: La información ofrecida por el asesor comercial fue amplia y satisfactoria.	72
Figura 29: La información suministrada a través de la página web, fue adecuada y suficiente.	73
Figura 30: Los materiales y demás elementos de la sala de negocios correspondían al producto adquirido. .	73
Figura 31: Los tramites por parte de la constructora se realizaron en el tiempo adecuado.	74
Figura 32: El tiempo empleado para la entrega del proyecto fue el acordado.	75
Figura 33: DONVELA ha respondido oportunamente a sus requerimientos durante el transcurso del negocio.	75
Figura 34: DONVELA ofrece garantías suficientes sobre los productos ofertados, que brindan tranquilidad de adquirirlos.	76
Figura 35: Los proyectos de DONVELA son de buena calidad.	77
Figura 36: Los proyectos de DONVELA tienen un buen diseño.	77
Figura 37: El producto realizado por DONVELA cumplió satisfactoriamente con sus expectativas.	78
Figura 38: El producto cumple satisfactoriamente con la relación precio/beneficio.	79
Figura 39: DONVELA cuenta con una excelente reputación comercial.	79
Figura 40: La imagen corporativa de DONVELA es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.	80
Figura 41: DONVELA mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores y contratistas.	81
Figura 42: DONVELA ha utilizado adecuadamente su crédito comercial.	81
Figura 43: DONVELA ha contribuido a la mejora de sus productos.	82
Figura 44: DONVELA contribuye a la innovación de nuevos productos.	83
Figura 45: La relación comercial con DONVELA podría ampliarse a más productos y servicios.	84
Figura 46: Las políticas a nivel medio ambiental de DONVELA están sintonizadas con las de nuestra empresa.	84
Figura 47: DONVELA cuenta con una excelente reputación comercial.	85
Figura 48: La imagen corporativa de DONVELA es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.	86

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Numero de coberturas e inversión de los diferentes Programas FRECH No VIS.	20
Tabla 2: Estructura organizacional DONVELA INVESTMENT S.A.S.	31
Tabla 3: Resumen Estados Financieros DONVELA INVESTMENT S.A.S.	32
Tabla 4. Análisis PESTEL - DONVELA INVESTMENT S.A.S.	38
Tabla 5. Matriz DOFA - DONVELA INVESTMENT S.A.S.	47
Tabla 6 - Cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	47
Tabla 7: Evaluación de Factores Externos – EFE - DONVELA INVESTMENT S.A.S.	49
Tabla 8: Evaluación de Factores Internos – EFI – DONVELA INVESTMENT S.A.S.	51
Tabla 9: Matriz de la Gran Estrategia - DONVELA INVESTMENT S.A.S.	53
Tabla 10: Ficha técnica de DONVELA INVESTMENT S.A.S.	54
Tabla 11: Grupo de interés de DONVELA INVESTMENT S.A.S.	55
Tabla 12: Plan o línea de acción en DONVELA INVESTMENT S.A.S.	87
Tabla 13: Planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente en DONVELA INVESTMENT S.A.S. ...	88
Tabla 14: Posicionamiento en DONVELA INVESTMENT S.A.S.	89
Tabla 15: Diferenciación en DONVELA INVESTMENT S.A.S.	91
Tabla 16: Balanced Scorecard - Objetivos y estrategias propuestas para DONVELA INVESTMENT S.A.S. 2022 – 2026.	94

1. Introducción

Hoy más que nunca, las empresas tienen que conocer y hacer uso efectivo de sus recursos para enfocar su desempeño a la estrategia de negocio.

DONVELA es una firma del sector inmobiliario, dedicada al desarrollo y comercialización de proyectos inmobiliarios de tipo habitacional, institucional y de inversión, la cual desde una visión que involucra la comprensión del entorno y las necesidades del ser humano, busca materializar los sueños de sus clientes.

Desde su creación, DONVELA no cuenta con una planeación estratégica, con la cual pueda definir una línea de acción encaminada al logro de sus metas y objetivos en el mediano y largo plazo, por lo que se hace necesario que la firma, al igual que todas las organizaciones, desarrolle desde la alta gerencia, un lineamiento que defina e integre elementos tales como: ¿Cuál es su razón de ser? (Misión). ¿Qué espera o pretende llegar a ser en los próximos años? (Visión). ¿Cuáles son los valores y virtudes con que cuenta para llevar a cabo su estrategia corporativa?

En los últimos años, la firma ha venido experimentando una disminución importante en sus ingresos, debido a la desaceleración que ha tenido el segmento del mercado inmobiliario en el que ha venido participando desde su inicio, el estrato 6. Esta situación ha llevado a la firma a buscar y a desarrollar nuevos proyectos enfocados a otro tipo de clientes (estratos 5 y 4). Este cambio en el segmento de mercado objetivo requiere ser definido en un plan y una estrategia, que permita a la firma adaptarse rápidamente y con éxito a un mercado cada vez más cambiante y hostil, buscando garantizar su crecimiento, generar mayores beneficios para sus socios y cumplir con su rol social de empresa.

Para DONVELA, no contar con una planeación estratégica le puede estar significando el perder grandes oportunidades de crear y desarrollar nuevas y mejores ventajas

competitivas, que le permitan generar mayor valor para sus clientes y marcar distancia y diferenciación frente a su competencia.

Es importante desde hoy, comenzar a definir lo que se quiere para el futuro de DONVELA, con el fin de estructurar las herramientas y recursos con que puede disponer la firma, para orientar todas sus acciones y esfuerzos, a través del desarrollo y la implementación de políticas, programas y estrategias, en la búsqueda de una proyección empresarial en el mediano y largo plazo.

Nuestro trabajo está enfocado en realizar un proyecto de consultoría a la empresa DONVELA INVESTMENT S.A.S., con el fin de darle a conocer las fuerzas y debilidades de su personal clave, maximizar la posibilidad de éxito, hacer un uso más enfocado de sus recursos, elevar el nivel de competitividad, afinar procesos, adoptar las mejores prácticas de negocios y fortalecer los planes de promoción.

Para la recopilación de datos utilizamos dos métodos: observación directa y cuestionarios. A lo largo del trabajo podremos observar la información recopilada y los datos generales de la empresa. En los resultados veremos las recomendaciones junto con sus ventajas y desventajas para llegar a las conclusiones.

De acuerdo con lo anterior surge la siguiente pregunta: ¿Qué componentes debe contener el plan estratégico, con el cual DONVELA INVESTMENT S.A.S. podrá hacer frente al actual momento económico y hallar nuevas oportunidades de negocio?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para DONVELA INVESTMENT S.A.S, el cual debe responder a los nuevos desafíos que afronta la empresa en el sector de la construcción y a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mediano y largo plazo.

2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico general de DONVELA INVESTMENT S.A.S. por medio del cual se logre conocer su situación actual e identificar aquellos aspectos que dificultan su desarrollo.
- Proponer a la alta dirección de DONVELA INVESTMENT S.A.S. la definición de una Visión y Misión para la empresa por los próximos 5 años.
- Definir mediante la información obtenida del diagnóstico general, los objetivos estratégicos a desarrollar por parte de DONVELA INVESTMENT S.A.S.
- Elaborar un Balanced Scorecard (BS) para DONVELA INVESTMENT S.A.S. El cual sirva de herramienta para el direccionamiento estratégico de la firma.

3. Justificación

El presente trabajo dirigido, tiene como propósito la estructuración de un plan estratégico de desarrollo para la firma DONVELA INVESTMENT S.A.S. que, partiendo del diagnóstico y análisis de su situación actual, así como la revisión de los indicadores generales del sector, le permita diseñar con nuestra asesoría, una ruta que sea coherente con los propósitos de sus accionistas, a través de objetivos concretos y alineados entre sí.

Con la implementación del plan, se espera que DONVELA INVESTMENT S.A.S. logre desarrollar nuevas y mejores ventajas competitivas, que le permitan hacer frente a la difícil situación económica del país, a la fuerte competencia que se viene presentando en el sector de la construcción y a los desafíos que plantea una situación de pandemia y post pandemia (Davara, 2015).

De acuerdo con la herramienta financiera y de análisis de negocios EMIS, las compañías líderes del sector de la construcción son: AMARILO S.A.S., Constructora Colpatria S.A.S. y MARVAL S.A. Dentro de las empresas que compiten en la ciudad de Bogotá con DONVELA INVESTMENT S.A.S. se encuentran las constructoras: Vértice ingeniería S.A.S, JSB Construcciones S.A.S. y Construcciones civiles Oviedo S.A.S, las cuales presentan ingresos operativos totales, similares a los de DONVELA INVESTMENT S.A.S. (EMIS, 2021).

La Asociación Nacional de Industriales, a través del documento “¿Qué podemos esperar de 2021 en materia económica?” Informó que las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), estiman un crecimiento de las economías emergentes a nivel mundial del 6,3% para finales de 2021 y del 5% para el año 2022 (ANDI, 2021), lo que sugiere una recuperación posterior a la pandemia. De otra parte, el DANE informó que la economía colombiana tuvo una caída del 6,8% en el 2020, sin embargo, para el primer semestre de 2021, el PIB presentó un crecimiento frente al mismo periodo de 2020 del 17,6% (DANE, 2021), producto de las medidas adoptadas por el gobierno nacional para hacer frente a la crisis económica actual.

El gremio de la construcción informó que el PIB nacional para septiembre de 2021, era de 213.142 billones de pesos, de los cuales 10.391 billones de pesos son aportados por el sector de la construcción (CAMACOL, 2021).

La Construcción participó con el 7,2% del total de los empleos formales durante el trimestre febrero – abril del 2021, presentando un incremento del 18,7% frente al 5,1% que creció el empleo total nacional durante el mismo lapso (DANE, 2021).

Para finales de 2021, se proyecta que las ventas de vivienda nueva crezcan en un 7,5% y superen las 195 mil unidades (145.000 VIS) registrando un crecimiento anual del 9,3%. La Vivienda de Interés Social (VIS) continúa liderando las ventas y se prevé que crecerán un 14% (CAMACOL, 2021).

El análisis de las falencias que sean encontradas en los procesos de la empresa permitirá disponer de herramientas precisas para la consecución de niveles óptimos de desarrollo, de tal manera que se obtengan resultados que logren generar procesos que permitan de una manera planificada el crecimiento de esta, así como también ayudará a la toma de decisiones y a la generación de acciones oportunas para lograr una mejora continua.

Es importante tener en cuenta que este plan permitirá que las decisiones y el direccionamiento de las estrategias para el desarrollo de proyectos estén alineadas con los objetivos de la empresa (Goodstein, 1997), lo que permitirá una mayor presencia en el mercado con el fin de obtener una mayor rentabilidad que justifique las inversiones realizadas por DONVELA INVESTMENT S.A.S. Esto a su vez de cara al cliente, le generará la expectativa de un mayor valor del producto adquirido, lo que para la compañía es muy importante ya que a nivel comercial y empresarial le generará una mayor reputación (Davara, 2015).

4. Marco de referencia

El sector de la construcción tiene un alto impacto en la economía del país y a través del tiempo, su comportamiento ha sido variable, sin embargo, a raíz de la crisis social y económica causada por la pandemia atribuida al virus COVID – 19 (ONU, 2020), los indicadores generales tuvieron una variación significativa de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020), lo que produjo que las estimaciones que se tenían al inicio del año 2020, no fueran válidas y actualmente el sector se encuentra trabajando con nuevos estimados en busca de una recuperación.

Con el fin de generar una reactivación económica y sectorial, es importante tener en cuenta las políticas que se implementan de la mano con el gobierno nacional (Ministerio de Comercio, 2020), las cuales como se han visto en años anteriores, son fundamentales para generar respuestas eficientes del mercado. Esta búsqueda de respuestas positivas se requiere ya que la reactivación también promueve tendencias concretas en la generación de empleos dada la importancia del sector de la construcción en la economía nacional (CAMACOL, 2019).

De acuerdo con las últimas cifras entregadas por el gobierno nacional (DANE, 2021), en los últimos 12 meses (con corte a septiembre de 2021), el sector de la construcción tuvo un comportamiento favorable en sus indicadores económicos.

Figura 1: Variación anual del PIB real.



Fuente: (CAMACOL, 2021, pág. 13) “Cifras a precios constantes PIB”

Tal como se observa en la figura 1, durante el segundo trimestre de 2021, el Producto Interno Bruto – PIB, presentó un aumento del 33.3% respecto al mismo periodo del año anterior, en el cual se pudo evidenciar la magnitud de la crisis económica ocasionada por la pandemia, registrando la caída del PIB más grande en la historia del país, con un -6,8%. Las cifras presentadas durante el primer semestre de 2021 son esperanzadoras, porque presentan una recuperación importante en el PIB del 8,83% (CAMACOL, 2021).

Figura 2: PIB por sectores económicos para el segundo trimestre de cada año a precios constantes.

Sector	2019		2020		2021	
	(miles de millones de pesos)	(variación % anual)	(miles de millones de pesos)	(variación % anual)	(miles de millones de pesos)	(variación % anual)
Act. inmobiliarias	19.938	3,6	20.280	1,7	20.709	2,1
Admon. pública	32.349	5,7	31.618	-2,3	34.479	9,0
Agricultura	13.075	0,5	13.043	-0,2	13.537	3,8
Comercio	36.387	3,6	23.983	-34,1	33.651	40,3
Comunicaciones	6.154	2,7	5.826	-5,3	6.406	10,0
Construcción	14.041	-0,8	8.861	-36,9	10.391	17,3
Explotación de minas	10.638	0,7	8.358	-21,4	8.948	7,1
Financiero	10.297	5,0	10.404	1,0	10.749	3,3
Industria Manufacturera	25.269	-0,4	18.966	-24,9	25.130	32,5
Servicios administrativos	14.809	3,4	13.236	-10,6	15.144	14,4
Servicios Comunales	5.742	14,6	3.808	-33,7	7.001	83,8
Servicios Públicos	6.489	2,3	5.940	-8,5	6.482	9,1
PIB	215.136	3,1	181.256	-15,7	213.142	17,6

Fuente: (CAMACOL, 2021, pág. 21) “PIB por sectores económicos”

Como podemos ver en la figura 2, el sector de la construcción fue la actividad con la variación negativa más alta de todos los sectores, equivalente a una disminución anual del 36,9%; sin embargo, para el segundo trimestre de 2021 logró una recuperación de 17,3%, lo que da confianza hacia el futuro, gracias también a nuevas políticas de reactivación económica (CAMACOL, 2021).

La aplicación de política de reactivación económica no es nueva en el país, de hecho, ha sido implementada en diversas ocasiones, la primera versión del programa FRECH (Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria) fue diseñada en el año 2009 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2009), como respuesta a la crisis de las hipotecas subprime de alto riesgo (Banco de la República, 2009) y a partir de ahí, se han puesto en marcha cada vez que las condiciones económicas lo requieren.

El programa FRECH NO VIS (BBVA, 2021) ha demostrado su efectividad como herramienta de política contra cíclica. En tres ocasiones anteriores, este incentivo a la demanda de vivienda nueva de segmento medio ha tenido resultados importantes en cuanto a la dinámica comercial, la generación de empleo y la reactivación económica en general. Para el año 2020, cuando el sector y el país enfrentan una crisis sin precedentes, los estímulos a la compra de vivienda nueva son de vital importancia para la actividad edificadora (CAMACOL, 2020, pág. 21).

Tabla 1: Numero de coberturas e inversión de los diferentes Programas FRECH No VIS.

Programa	Valor de la vivienda (SMMLV)	Cobertura de tasa	Coberturas (unidades)	Monto inversión (millones de pesos)
FRECH I	23 - 335	3,0 p.p.	17.531	176.580
	135 - 235	4,0 p.p.	24.060	243.410
FRECH no VIS – PIPE 1,0	135 - 335	2,5 p.p.	30.272	430.000
FRECH II no VIS – pipe 2,0	135 - 435	2,5 p.p.	57.108	1.483.655
FRECH no VIS Reactivación 2020	135 - 500	42 SMMLV	100.000	3.919.659

Fuente: Elaboración propia a partir de la página institucional del Banco de la Republica y Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2020) “Inversión Frech No Vis”

En línea con lo anterior, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Ministerio de Vivienda, 2021), ha anunciado dos programas que tienen como objetivo incrementar los lanzamientos e iniciaciones de proyectos de vivienda nueva, y de esta forma impulsar la generación de valor agregado de este sector económico, estos proyectos son: Mi Casa Ya (FNA, 2021), que busca beneficiar a hogares que tengan ingresos menores a 4 SMMLV (\$ 3.634.104) y FRECH NO VIS (BBVA, 2021).

El gobierno nacional, a través del FRECH, el cual es administrado por el Banco de la República, ofrecerá coberturas de tasa de interés que faciliten la financiación de vivienda urbana nueva NO VIS, a través de créditos otorgados por establecimientos de crédito y cajas de compensación familiar para la compra de vivienda y contratos de leasing habitacional celebrados por los establecimientos de crédito, de acuerdo con la focalización, las condiciones y términos establecidos en el presente capítulo y sus modificaciones, y la reglamentación que para el efecto expida el gobierno nacional (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020).

El sector de la construcción tuvo una caída por el orden del 30% en el segundo semestre del 2020 (CAMACOL, 2020, pág. 3), sin embargo, la política de subsidios del gobierno nacional como el PAEF (Programa de Apoyo al Empleo Formal) prevé expectativas favorables para este año 2021 (ANDI, 2020, pág. 2).

A julio de 2021, los indicadores del mercado de vivienda nueva vienen presentando variaciones importantes y crecimientos en número de unidades. La autorización para retomar labores en la presencialidad en el sector de la construcción y de las actividades comerciales, han permitido un incremento significativo en el mercado de vivienda respecto al primer semestre de 2020 (DANE, 2021, pág. 40).

Figura 3: Unidades vendidas de viviendas nuevas en Colombia.



Fuente: Coordinada urbana – Elaboración Camacol (CAMACOL, 2021, pág. 43). “Viviendas nuevas vendidas en Colombia”

A agosto de 2021 las viviendas nuevas vendidas en el mercado alcanzaron las 245.024 unidades en total, con un aumento del 34,1% respecto al año anterior (CAMACOL, 2021).

De las 245.024 viviendas nuevas vendidas, 168.263 fueron viviendas del segmento de interés social (VIS) con un incremento del 33,7% respecto al 2020 (CAMACOL, 2021). Este aumento se debe, sobre todo, a la política del Gobierno Nacional que ayuda a la comercialización de vivienda VIS a través de la promoción del programa Mi Casa Ya.

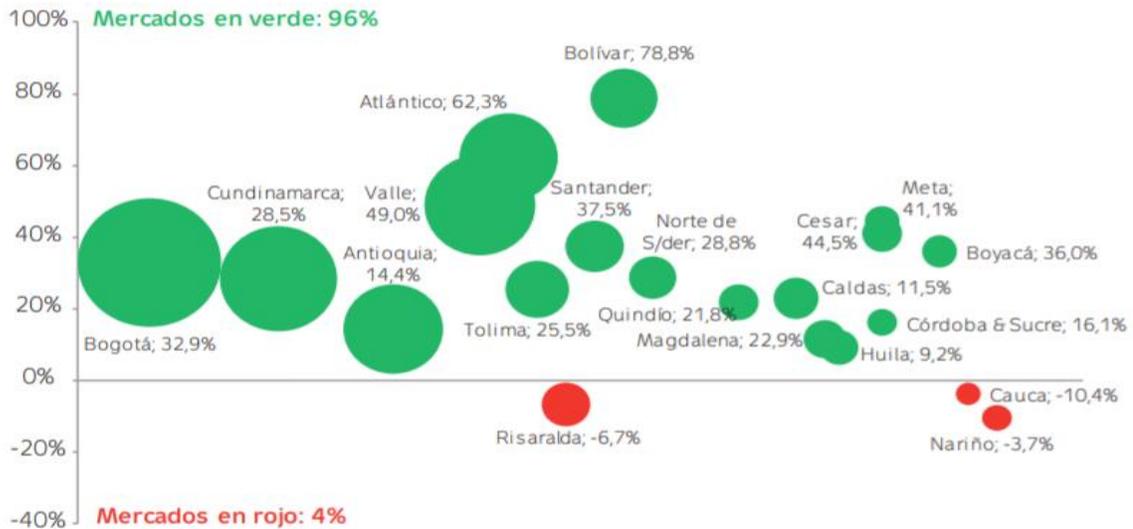
Figura 4: Unidades vendidas de viviendas nuevas del segmento VIS en Colombia.



Fuente: Coordinada urbana – Elaboración Camacol (CAMACOL, 2021, pág. 44). “Viviendas nuevas vendidas en Colombia”

El comportamiento de las unidades vendidas a nivel regional señala que Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico tienen el mercado más grande del País y solo Risaralda, Nariño y Cauca están con una venta menor respecto al año 2020.

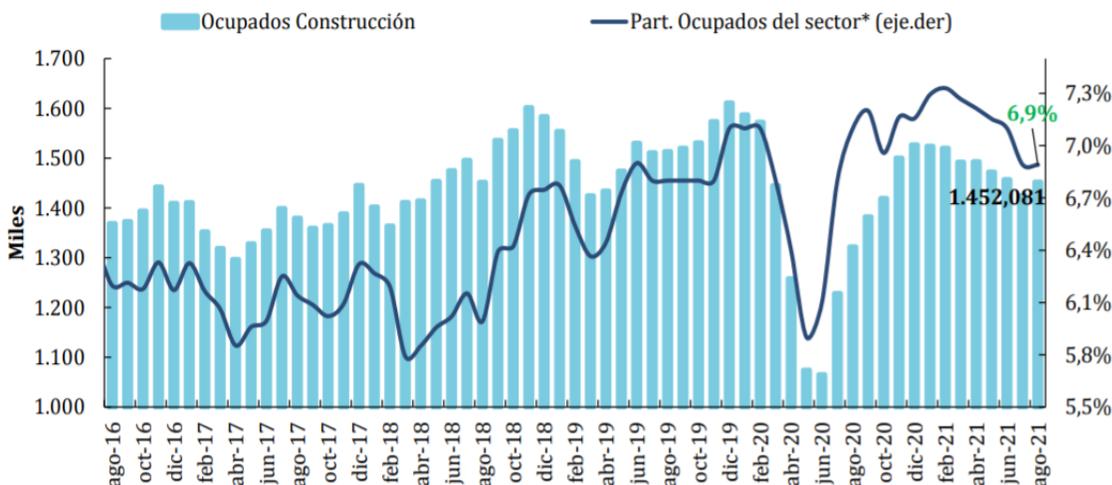
Figura 5: Ventas de vivienda nueva por departamentos – Total mercado.



Fuente: Tendencias de la construcción – Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021). “Ventas por departamentos”

Según CAMACOL, el sector de la construcción participa activamente en la generación de empleo, logrando así dar un aporte importante en la disminución de la tasa de desempleo, tal como se observa en la siguiente gráfica (CAMACOL, 2021). Este sector, ocupa a más de 1.5 millones de trabajadores y participa con un 6,9% en la generación de empleos a nivel nacional. En un informe, la Cámara Colombiana de la Construcción resaltó la capacidad del sector para crear nuevos puestos de trabajo como pilar de la política económica del país (CAMACOL, 2019).

Figura 6: Mercado laboral.



Fuente: Indicadores de la actividad edificadora – Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2021, pág. 14). “Número de ocupados del sector de la construcción / Total ocupados nacional”

La construcción en Colombia tuvo un crecimiento constante en la participación del PIB hasta el 2016, momento en el cual empezó a tener una contracción. Esto es contrario a lo referente a la generación de empleo, donde el crecimiento ha sido constante (FEDESARROLLO, 2020).

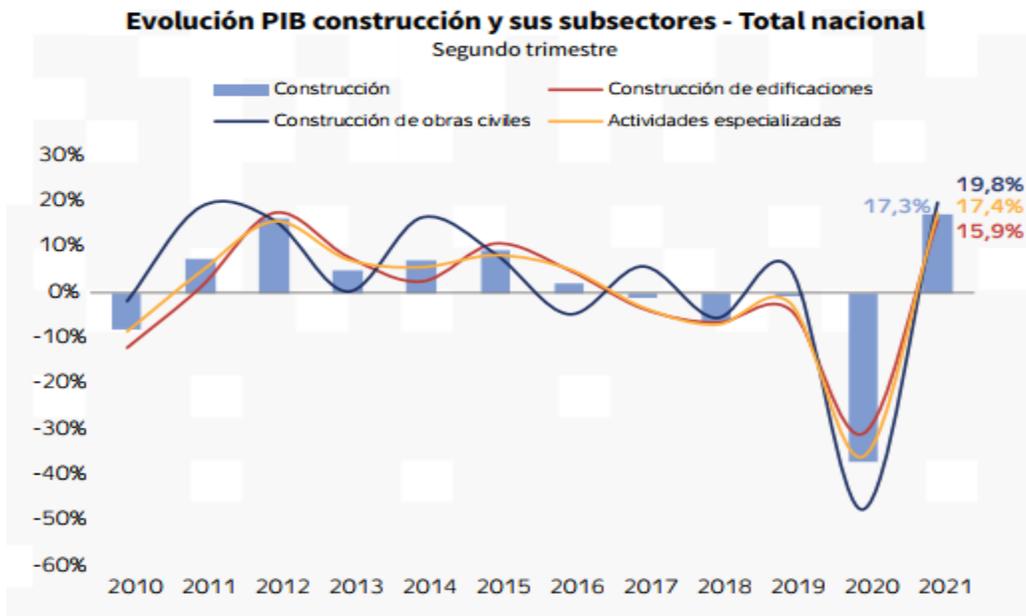
El sector de la construcción a través del tiempo ha presentado tanto ciclos de crecimiento como de recesión (IDU, 2016); en la situación actual, es indispensable su aporte a la recuperación de la economía nacional y se constituye en punta de lanza de las políticas públicas para la generación de empleo (DANE, 2021).

De acuerdo con lo anterior, es necesario formular planes estratégicos que le permitan a las empresas, en especial a las del clúster de la construcción, sortear con éxito la etapa de pandemia y de desaceleración económica por la que actualmente atraviesa el país.

Según las últimas cifras del DANE, en el segundo trimestre de 2021 el valor agregado de la construcción creció en un 17,3% respecto al mismo periodo de 2020; debido a

variaciones positivas presentadas en el sector de obras civiles con 19,8%, actividades especializadas con 17,4% y construcciones de edificaciones con 15,9% (CAMACOL, 2021).

Figura 7: PIB en los subsectores de la construcción.



Fuente: Cuentas nacionales – DANE. Elaboración Camacol (CAMACOL, 2021, pág. 25). “Evolución PIB subsectores de la construcción”

Las actividades especializadas para la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil (alquiler de maquinaria y equipo de construcción con operadores) decreció en un 6,0% en el primer trimestre 2021, respecto al mismo periodo de 2020, el valor agregado de la construcción creció en un 17%, explicado por el crecimiento de la construcción de edificaciones residenciales y no residenciales, la cual creció en un 5,7%. La construcción de carreteras y vías de ferrocarril, de proyectos de servicio público y de otras obras de ingeniería civil creció en un 19,2%, respecto al mismo periodo de 2020 (DANE, 2021, págs. 12-13). De otra parte, Henry Mintzberg desarrolló una propuesta basada en 5 concepciones de estrategia (las 5 P de la estrategia) (Mintzberg, 1987), las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de desarrollar una concreta y eficaz estrategia competitiva. Estas 5 concepciones de estrategia son:

PLAN: Esta concepción está orientada a afrontar situaciones y se define como una línea de acción que se prepara con antelación y sirve de guía o referencia para el desarrollo de las acciones encaminadas a la consecución de metas y objetivos. Un plan bien diseñado permite a los gerentes de organizaciones o líderes de procesos, guiar con claridad a sus equipos de trabajo.

PATRÓN: Este se puede definir como un modelo o estándar a seguir y se fundamenta en estrategias y acciones que se han desarrollado en pasadas ocasiones, partiendo de la experiencia y efectividad de estas. Estos patrones se constituyen en una parte importante en el desarrollo de nuevas estrategias, si se tienen en cuenta sus fortalezas.

POSICIÓN: Este elemento dentro del contexto del desarrollo de un Plan Estratégico es de los más relevantes, ya que tiene que ver con el posicionamiento que se espera de la empresa dentro del mercado y su interacción con el medio empresarial en el que se desenvuelve. Es desde este aspecto en el que se concibe la estrategia de posicionamiento, la cual contribuye de manera importante en el desarrollo de una ventaja competitiva duradera, permitiéndole a la empresa marcar un diferencial frente a su competencia y un lugar importante en el mercado.

PERSPECTIVA: Dentro de las concepciones de estrategia formuladas por Mintzberg, la perspectiva es la que encuadra todo aquello que la empresa representa como organización, es su visión de cómo funciona el mundo. La perspectiva parte del auto análisis y busca identificar sus propias características, las cuales van a definir su identidad. Lo que se busca a través de esta introspección, es identificar el cómo es observada la organización desde el punto de vista de sus colaboradores, sus socios o accionistas y sus clientes, constituyéndose en una valiosa fuente de información para la estructuración de una identidad propia como organización y para la toma de decisiones estratégicas específicas (Mintzberg, 1987).

PAUTA DE ACCIÓN: Mintzberg plantea la estrategia de pauta de acción o de táctica, como aquellas acciones o maniobras mediante las cuales una organización busca

sorprender, engañar o disuadir a la competencia en pro de defender sus intereses (Mintzberg, 1987).

Como complemento a las cinco concepciones planteadas por Henry Mintzberg, dentro del marco de la estrategia organizacional (Mintzberg, 1987), tenemos el modelo estratégico de Michael Porter, el cual es conocido como las cinco fuerzas de Porter, que consiste en analizar aquellos ámbitos relevantes del mercado en el que se desenvuelve la organización, para determinar su posición competitiva real (Porter, 2009) y su valor a largo plazo. Desde este modelo de gestión es posible diseñar las diferentes estrategias que la empresa requiere para aprovechar las bondades y oportunidades que brinda el mercado, y minimizar las amenazas a las que se ven expuestas, producto de la interacción con el mismo.

Dentro de las cinco fuerzas competitivas que pueden condicionar a una organización, encontramos las siguientes:

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: Mediante el análisis de esta fuerza, Porter busca determinar las barreras (facilidad o dificultad) que impone el mercado para el ingreso de nuevos competidores; entre más fácil sea ingresar a competir en ese mercado, mayor será la amenaza para las organizaciones que ya hacen parte de él (Porter, 2009).

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: Según con el análisis que hace Michael Porter sobre esta fuerza, la rivalidad entre competidores define la rentabilidad de un mercado, es decir, entre menor sea el número de competidores que participen en este, mayor será la rentabilidad y viceversa (Porter, 2009).

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS: Factores tales como la disposición de los consumidores a sustituir bienes y/o servicios por otros similares o iguales, la baja percepción de los compradores en la diferenciación de productos, la relatividad de los precios y la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado, hacen

que algunos bienes y servicios sean poco atractivos y rentables para algunas organizaciones (Porter, 2009).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Esta fuerza es considerada como una amenaza, en aquellos mercados donde existe un reducido número de proveedores de una misma materia prima (oligopolios), o una alta concentración en el poder de decisión en la fijación de precios (monopolios), lo que al final incide negativamente en el poder de negociación de los compradores, quienes terminan cediendo a las condiciones y precios impuestos. Todo lo contrario, ocurre en aquellos mercados donde hay una gran cantidad y segregación de oferentes (Porter, 2009).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: A diferencia del análisis de la fuerza anterior, son los compradores quienes en este caso tienen una mayor ventaja al momento de negociar, gracias a su reducido número o porque se organizan previamente para definir el precio al que están dispuestos a comprar (Porter, 2009).

5. Marco institucional

DONVELA fue fundada por Tomas Mier, actual presidente de la compañía en el año 2007. Inicialmente se enfocaba en la inversión y gerencia de proyectos inmobiliarios, en los cuales siempre buscaba mantener una participación en el producto inmobiliario final, incrementando los activos de la compañía y la rentabilidad de la empresa.

En su labor de gerencia de proyectos, Tomas Mier buscó la integración con los demás elementos que hacen parte del desarrollo de proyectos inmobiliarios (Diseño, gerencia y construcción), con el propósito de trabajar de forma coordinada para la consecución de los objetivos de estos proyectos.

A partir del año 2013, DONVELA se dedicó al desarrollo de proyectos inmobiliarios, ofreciendo los servicios de diseño, construcción y gerencia, los cuales podrían ser contratados de forma independiente o conjunta. En la actualidad la firma continua con sus actividades de inversión en diferentes proyectos inmobiliarios.

Con el fin de poder darle una estructura organizacional a la empresa, se crearon tres unidades de negocio, las cuales son: **DONVELA Construcciones**, la cual se encarga de la ejecución de los proyectos inmobiliarios (Diseño, construcción y gerencia), **DONVELA Senior Care Center**, encargada del desarrollo de proyectos para el adulto mayor (Estructuración, gestión, operación e inversión) y **DONVELA Solutions**, que se encarga de la definición y búsqueda de alternativas para nuevos negocios.

De acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019), el tamaño de las empresas en Colombia se obtiene en relación con el criterio de ingresos por actividades ordinarias; para el caso de DONVELA, esta se encuentra clasificada como una PYME. Adicionalmente, teniendo en cuenta el informe realizado por el Grupo de Estudios Económicos y Financieros de la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2020), DONVELA se ubica dentro del 80% de las pymes del sector inmobiliario en Colombia.

En la actualidad, DONVELA es una empresa que se ha mantenido financieramente estable durante los últimos 4 años, lo cual refleja la intención de sus socios, de buscar oportunidades de crecimiento de una forma constante y no de manera desmedida y por fuera de sus capacidades reales. Lo más importante para la firma, es brindar productos y servicios con altos estándares de calidad, razón por la que estudia con detenimiento cada uno de los proyectos que se presentan.

Productos y servicios

DONVELA S.A.S. desarrolla los siguientes productos y servicios inmobiliarios, a través de sus tres unidades de negocio:

DONVELA Construcciones: Esta unidad de negocio crea proyectos de diseño interior destinados a mejorar la calidad de vida y/o productividad de los clientes, considerando todas aquellas variables técnicas, estéticas y económicas, dando origen a espacios productivos y funcionales.

DONVELA Solutions: A través de esta unidad de negocio, se introducen novedosos conceptos que dan solución efectiva a las necesidades reales del mercado, por medio de soluciones estratégicas coherentes con la realidad, que derivan en innovadoras y atractivas alternativas de inversión en el mercado inmobiliario.

DONVELA Senior Care Center: Dada la evolución demográfica que ha venido teniendo la población de adultos mayores en Colombia, y a las limitadas soluciones de vivienda integral y de cuidado para este segmento del mercado, se desarrolló esta unidad de negocio, la cual se dedica exclusivamente a la operación de centros de asistencia y cuidado de personas senior, por medio del desarrollo de un modelo único de operación que busca dar un alto valor a los proyectos inmobiliarios destinados para el adulto mayor.

Misión y Visión.

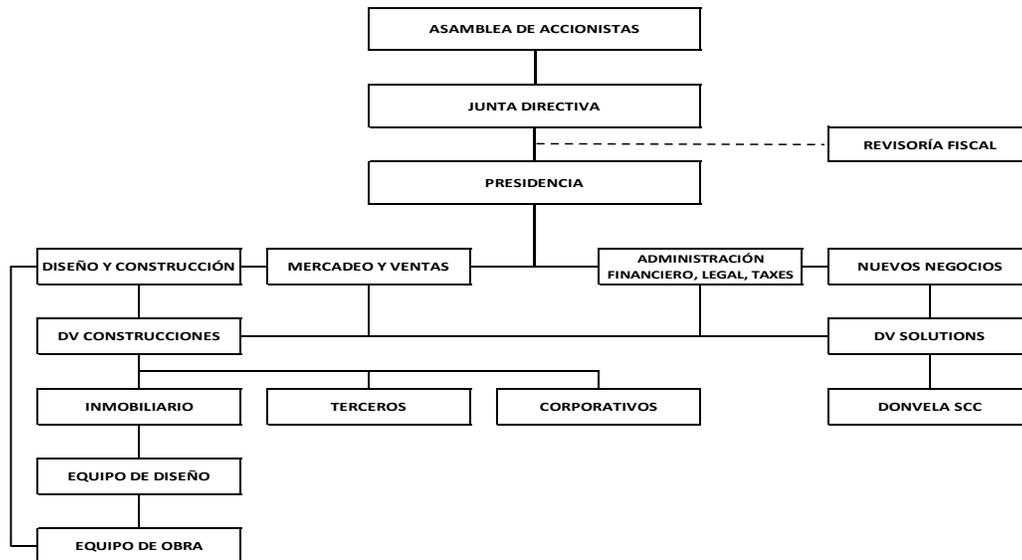
DONVELA no cuenta en la actualidad con una misión y una visión definida, por tal razón, a través de esta consultoría, se considera de vital importancia realizar una propuesta de estas, tal como se propone dentro de los objetivos específicos.

Tabla 2: Estructura organizacional DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Razón social:	DONVELA INVESTMENT S.A.S.
Domicilio Principal:	Cr 11 No 86-60 Oficina 303
Teléfono:	601-6-183-523
Correo Electrónico:	admon@donvela.co
Número de Empleados:	25
Actividades Principales:	Desarrollo de proyectos inmobiliarios.
Ejecutivos Clave:	Socio y Gerente General: Tomas Mier Mesa.
	Vicepresidente Planeación y Desarrollo: Camilo Mier.
	Vicepresidente Arquitectura y Diseño: Juan Valencia.
	Vicepresidente Construcción: Andrés Esguerra.
	Vicepresidenta de Operación y Administración: Luisa Fernanda Traslaviña.

Fuente: Elaboración propia “Organización DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Figura 8: Organigrama DONVELA INVESTMENT S.A.S.



Fuente: Elaboración propia “Organigrama DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Tabla 3: Resumen Estados Financieros DONVELA INVESTMENT S.A.S.

RESUMEN ESTADOS FINANCIEROS DONVELA INVESTMENT S.A.S. (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)					
ÍTEM	2017	2018	2019	2020	2021(Marzo)
Total Activos.	9.481.803	9.483.035	10.935.345	10.683.559	10.604.379
Total Pasivos.	5.180.605	4.265.800	5.078.391	4.199.995	5.245.420
Total Patrimonio.	4.301.199	5.217.234	5.856.954	6.483.563	5.358.959
Ingresos Actividades Ord. (Ventas).	7.345.162	1.575.678	2.345.604	1.436.971	356.007
Ganancia Bruta.	2.297.114	1.559.573	2.345.604	1.387.121	350.545
Ganancia Neta.	451.339	1.052.118	639.720	476.278	110.403

Fuente: Elaboración propia “Estados financieros DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de trabajo.

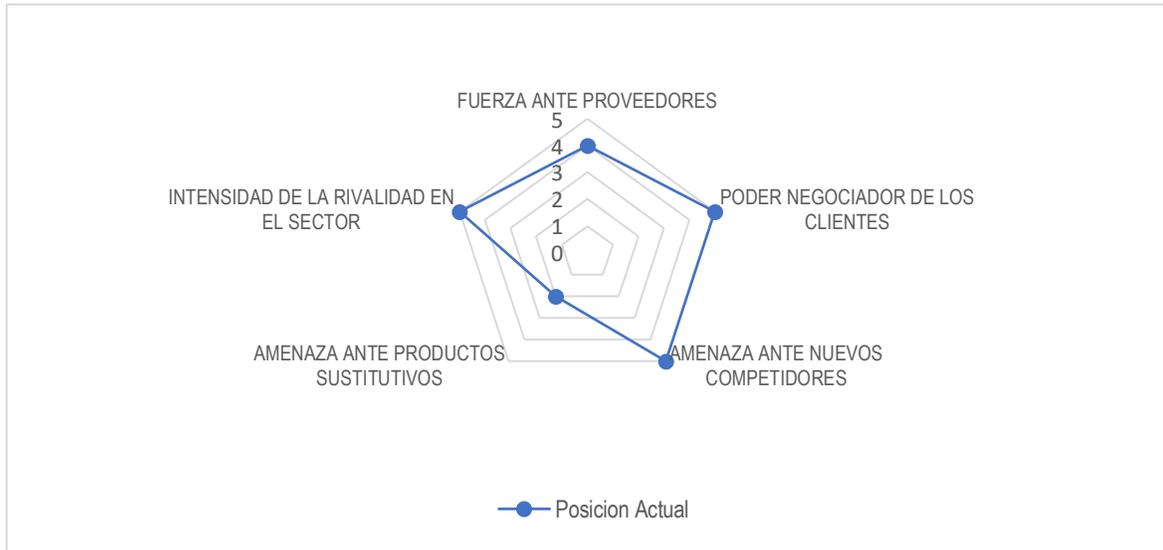
Este proyecto se desarrollará bajo el modelo de consultoría, el cual busca formular un plan estratégico para la firma DONVELA INVESTMENT S.A.S, de acuerdo con un análisis interno y externo de la firma, teniendo en cuenta para el desarrollo de este plan los conceptos y postulados expuestos por Henry Mintzberg y Michael Porter, sobre planeación estratégica.

El análisis cualitativo que se utilizará en este proyecto “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Hernandez, et al., 2003, pág. 11). Para el logro de los objetivos planteados, se realizará la inferencia deductiva, la cual busca obtener conclusiones a partir de lo general para llegar a lo particular.

6.2. Análisis externo.

6.2.1. Cinco fuerzas de Porter.

Figura 9: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia “Las 5 fuerzas de Porter en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

El Poder Negociador De Los Clientes (ALTO):

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la poca diferenciación de los proyectos que ofrece este sector; al cliente le resulta más fácil poder comparar los diferentes proyectos que se ofrecen en este mercado, por lo que factores tales como precio y calidad influyen en su decisión de compra. El precio lleva a que el poder de negociación de los clientes sea elevado y al disponer de más información acerca de la calidad de las construcciones y de la ubicación de estas, hacen que su poder de negociación sea mayor.

El mercado inmobiliario en Colombia atraviesa uno de sus momentos más retadores como consecuencia del COVID-19. Los indicadores de actividad recientes muestran una acumulación de inventarios, una caída en la demanda, y un consecuente incremento en el índice de rotación de los inmuebles. Estos resultados son generalizados para todas las ciudades de estudio, y para todos los tipos de inmuebles analizados en este informe

especial: Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia (Banco de la República, 2020, pág. 10).

El Poder Negociador De Los Proveedores (MODERADO/FUERTE):

El poder de negociación de los proveedores depende en gran parte del uso que se le da al insumo que se provee dentro de la producción. Razón por la que, en el sector de la construcción en Colombia, los proveedores que ejercen un alto poder de negociación son los que están relacionados con el suministro de acero y concreto. En el caso del acero, como subraya la ANDI, la producción de todo el país está en poder de solo cinco grandes compañías, por lo tanto, el suministro y los precios de importación dependen de estas (ANDI, 2018).

En el caso del concreto, gran parte del suministro del país está a cargo de las compañías ARGOS, HOLCIM y CEMEX (DANE, 2019). Como evidencia de su alto poder de negociación, estas empresas fueron sancionadas en el año 2018, por la constitución de un cartel empresarial en la modalidad de paralelismo consciente para fijar los precios del cemento entre junio y diciembre de 2005 (SIC, 2018). Estos dos materiales son los de más importancia a nivel de volumen y de mayor valor en la industria de la construcción. Absolutamente todas las empresas de construcción dependen de los parámetros de mercado que estos dispongan, los cuales están determinados tanto por temas de producción interna nacional como por importaciones. En relación con los otros proveedores hay una gran diversificación de tipos de productos y precios lo que hace que no sea relevante su poder negociador.

Las Amenazas De Entrada De Competidores Potenciales (FUERTE):

El mercado de la construcción en sus momentos de auge (cuando las cosas van bien) siempre ha sido atractivo, debido a los beneficios que se obtienen y que comercialmente ofrece un producto perdurable que siempre tendrá clientes, esto hace que muchas personas

quieran incursionar en el gremio (DANE , 2021), como evidenció el DANE. A pesar de esto son pocas las empresas llamadas a mantener su posición en el sector, ya que la dinámica de las compañías cambia en los momentos de crisis, haciendo que aquellas con conocimientos especializados en el sector sean las que perduren, ya que son estas las que tienen claros los riesgos propios del negocio y el manejo de estos.

En el sector de la construcción existen barreras de entrada que influyen en la incursión de nuevas empresas en el mercado, como son:

- El descenso de las ventas debido a la crisis social y económica actual, conllevan al sector a ser menos atractivo para nuevas empresas, constituyéndose en una fuerte barrera de entrada (ONU, 2020).
- A su vez, la demanda de gran cantidad de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos de construcción.
- Otra barrera para la entrada de nuevos competidores es el indicador de disposición por parte de los clientes a comprar vivienda nueva, el cual registra un balance negativo a marzo de 2021 de -16% a nivel nacional y de -7,1% en la ciudad de Bogotá (CAMACOL, 2021).
- El aumento de los costos de producción es otra importante barrera, toda vez que estos aumentaron en un 4.9% a nivel nacional y en un 3.6% en la ciudad de Bogotá (CAMACOL, 2021).

Las Amenazas De Productos Sustitutos (DEBIL):

Las tipologías de construcción en Colombia no han sido variables y están determinadas por las características socio económicas de la nación, lo que hace que las amenazas de productos sustitutos sean débiles en lo referente a las características físicas del mismo.

La creación de nuevos productos no pretende sustituir los ya existentes que, además suplen las necesidades actuales, se desarrollan en busca de nuevos mercados objetivos con necesidades diversas a las iniciales.

En relación con los materiales, “el país ostenta un gran reconocimiento e importante portafolio de productos e insumos, acompañados de innovación, calidad y servicio para comprender las actividades desarrolladas por las empresas que se dedican a esta industria” (PROCOLOMBIA, 2020).

En cuanto a los estándares de calidad, “la industria colombiana es una de las más reguladas en América Latina, fue el segundo país de la región en incluir un nivel de resistencia sísmica a su código de construcción” (PROCOLOMBIA, 2020). Es por esta razón que la oferta actual es lo suficientemente fuerte y no existe una amenaza de productos sustitutos.

Las Amenazas De Competidores Existentes (FUERTE):

Dentro del sector de la construcción hay una gran cantidad de empresas de diversos tamaños que como indica BBVA en el informe: Situación inmobiliaria Colombia 2021, divide la estructura del sector de la construcción de la siguiente manera (BBVA, 2021):

- **Edificaciones:** 1.986 empresas, 946.000 empleados y el 2,4% de PIB.
- **Obras civiles:** 1.833 empresas, 211.000 empleados y 1,5% de PIB.

- **Actividades de apoyo:** 783 empresas, 365.000 empleados y el 1% de PIB.
- **Servicios inmobiliarios:** 4.552 empresas, 282.000 empleados y el 9,9% de PIB.

De acuerdo con lo anterior, la amenaza por competidores existentes es fuerte, teniendo en cuenta que la industria de la construcción en Colombia es la tercera más grande en América Latina (DANE, 2019). A esto se le debe sumar que dentro de las compañías competidoras, las siguientes se encuentran dentro de las doscientas empresas más grandes del país, de acuerdo con la Superintendencia de Sociedades de Colombia (Superintendencia de sociedades, 2020):

- AMARILO S.A.S. en la posición 135.
- SACYR CONSTRUCCIÓN COLOMBIA S.A.S. en la posición 137.
- CONSTRUCTORA CONCONCRETO S.A. en la posición 163.
- CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A. en la posición 167.
- CONSTRUCCIONES EL CÓNDOR S.A. en la posición 187.
- MINCIVIL S.A. en la posición 198.

Igualmente, existe en el mercado de la construcción en Colombia un gran número de medianas y pequeñas empresas, haciendo que este mercado sea altamente competitivo en cada uno los segmentos en los que participan estas empresas.

6.2.2. Análisis PESTEL.

Tabla 4. Análisis PESTEL - DONVELA INVESTMENT S.A.S.

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>POLÍTICO:</p>	<p>Dentro del proyecto de reforma tributaria presentado por el gobierno nacional, se evidenció como oportunidad la continuidad de los programas sociales: Mi casa Ya, VIS, VIP, FRECH, y los subsidios a la vivienda no VIS, lo cual amplía el horizonte a las empresas del sector de la construcción para el desarrollo y oferta de nuevos proyectos inmobiliarios a nivel nacional (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021). Esta política gubernamental se encuentra alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible – ODS No. 8 – Empleo digno y crecimiento económico.</p> <p>En cuanto a los estándares de calidad, “la industria colombiana es una de las más</p>	<p>El gobierno nacional en las últimas semanas ha venido socializando el proyecto de reforma tributaria, el cual será presentado ante el Congreso de la República para su discusión y aprobación. Con este proyecto, el gobierno nacional busca sanear y fortalecer las finanzas públicas, las cuales se han visto afectadas como consecuencia de la pandemia del virus COVID-19, y que han significado una disminución en el recaudo de los impuestos, tasas y contribuciones y un aumento significativo en el gasto público social (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021).</p>

	<p>reguladas en América Latina, fue el segundo país de la región en incluir un nivel de resistencia sísmica a su código de construcción” (PROCOLOMBIA, 2020). Es por esta razón que actualmente la oferta vigente es lo suficientemente fuerte y no existe una amenaza de productos sustitutos.</p>	<p>Se encontraron como amenazas, la creación del Impuesto Temporal y Solidario a la Riqueza, el cual grava las segundas viviendas u otros inmuebles que no cumplan con la calidad de vivienda de habitación. Adicionalmente, la eliminación de las deducciones del Impuesto a la Renta de intereses pagados sobre créditos hipotecarios y leasing habitacional, y la eliminación de la exención del ahorro en cuentas AFC. Otro aspecto negativo que plantea este proyecto es la eliminación de los beneficios tributarios asociados a rentas relacionadas con proyectos de vivienda de interés público o de interés social (VIP y VIS) (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2021).</p>
<p>ECONÓMICO:</p>	<p>Si bien el índice de confianza del consumidor – ICC - a</p>	<p>Como consecuencia de la pandemia por la que</p>

	<p>febrero de 2021 se encontraba negativo, se viene observando que este índice viene al alza desde el mes de septiembre de 2020, mes en el que la mayoría de las actividades económicas en el país reiniciaron labores, después del confinamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional en marzo de 2020.</p> <p>De acuerdo con CAMACOL, los estímulos para la compra de vivienda nueva son de vital importancia para la actividad edificadora en el país; programas gubernamentales para la construcción de vivienda como el FRECH NO VIS, han demostrado su efectividad como herramienta de política contra cíclica. En ocasiones anteriores, este incentivo a la demanda de vivienda nueva de segmento medio ha tenido resultados importantes en la dinámica comercial, la generación de empleo y la reactivación</p>	<p>actualmente atraviesa el mundo, la economía nacional sufrió durante el último año un aumento de la tasa de desempleo, el cual a febrero de 2021 era del 15,9%, frente a un 12,2% al mismo mes de 2020 (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021), lo que ha afectado el índice de confianza del consumidor - ICC, el cual se ubicaba en el mes de septiembre de este año en el -3% (Fedesarrollo, 2021).</p> <p>De otra parte, el proyecto de reforma tributaria presentado por el gobierno nacional ha despertado gran incertidumbre sobre las implicaciones que esta pueda tener en la recuperación económica post pandemia, el efecto que genere en el ICC y en el grado de inversión que otorgan las agencias calificadoras.</p>
--	---	--

	<p>económica en general y se espera que arroje resultados similares durante la etapa de post pandemia (CAMACOL, 2020).</p> <p>Esta política gubernamental apunta directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible – ODS No. 8 – Empleo digno y crecimiento económico, lo cual es una oportunidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales y económicas de las personas en edad productiva en el país.</p>	<p>El indicador de disposición por parte de los clientes a comprar vivienda nueva registra un balance negativo a septiembre de 2021 de - 0,5% a nivel nacional y, de - 5,4% en la ciudad de Bogotá (Fedesarrollo, 2021).</p> <p>Otra de las amenazas, es el aumento de los costos de la construcción, toda vez que estos aumentaron en un 7,63% a nivel nacional (DANE, 2021).</p>
<p>SOCIAL:</p>	<p>A raíz de los efectos económicos y sociales generados por la pandemia, se han venido observando cambios en los patrones de compra de los consumidores colombianos, motivados en parte a las restricciones a la movilidad, a los cierres temporales de las actividades comerciales y a los cambios en el nivel de ingresos de los hogares.</p>	<p>Se ha experimentado una caída en el nivel de optimismo que los consumidores presentan frente al estado general de la economía y sobre sus finanzas personales, según se refleja en la encuesta de opinión del consumidor, realizada por FEDESARROLLO (Fedesarrollo, 2021).</p>

	<p>A través de esta oportunidad, se puede promover el consumo responsable, el cual se encuentra dentro del ODS No.12.</p>	
<p>TECNOLÓGICO:</p>	<p>Actualmente se vienen ofertando en el mercado, una serie de softwares multidisciplinarios que integran en un solo sistema a los equipos de arquitectura, ingeniería y construcción, buscando optimizar los resultados de los proyectos a través de soluciones integradas, por medio de la automatización de las tareas rutinarias y repetitivas, haciendo que los equipos de trabajo se enfoquen más en aquellas actividades y tareas que generan un mayor valor a los proyectos.</p> <p>Respecto a las técnicas de construcción, se viene desarrollando en la actualidad un sistema industrializado denominado: Construcción</p>	<p>En los últimos años los delitos informáticos han venido en aumento, lo que ha originado filtraciones de información sensible de personas y empresas, como por ejemplo: datos personales, información financiera, datos de propiedad intelectual o industrial, etc.</p> <p>Anualmente, las grandes empresas invierten miles de millones de dólares, para proteger su infraestructura informática de ciberdelincuentes y evitar así, lo que se ha denominado espionaje corporativo.</p>

	<p>Liviana, el cual consiste en la utilización de materiales ligeros, con dimensiones que no superan la pulgada y, que no requieren de la utilización de mezclas de agua, arena y cemento. La ventaja de este sistema de construcción se encuentra en la versatilidad de este, frente al proceso tradicional de construcción (Axioma B2B Marketing, 2015).</p> <p>A través de esta oportunidad, se pueden promover todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de la innovación e infraestructuras, Impactando así al ODS No. 9.</p>	
--	--	--

<p>ECOLÓGICO:</p>	<p>El Consejo de la Construcción Verde de los EE.UU. Desarrolló un sistema de certificación denominada LEED (Leadership in Energy & Environmental Design), la cual consta de un conjunto de normas sobre la utilización de estrategias encaminadas a la sostenibilidad de edificios de todo tipo, basándose en la incorporación de aspectos relacionados con la eficiencia energética, el uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia en el consumo de agua, el desarrollo de espacios libres y la selección de materiales (USGBC, 2021).</p> <p>Esta certificación tiene como propósito, avanzar en la utilización de estrategias que permitan una mejora en el impacto medioambiental de la industria de la construcción, lo que puede ser utilizado para la estructuración de una ventaja competitiva.</p>	<p>El desarrollo de cualquier proyecto de construcción genera impactos negativos en el ambiente, como: alto consumo energético, alteración del paisaje por la extracción de materiales, contaminación del aire, el suelo, y el agua, a partir de la generación de residuos líquidos, sólidos y gaseosos, durante el ciclo de vida de la obra de construcción.</p> <p>Si los impactos ambientales de un proyecto de construcción no son mitigados adecuadamente, estos derivarán en inundaciones, remoción de masa (derrumbes), deterioro de las fuentes hídricas, extinción de especies de fauna y flora y alteración en la composición del aire (Secretaría Distrital de Ambiente, 2013).</p>
--------------------------	---	--

	<p>Este aspecto del PESTEL nos presenta un sin número de oportunidades de tipo ambiental, que propendan por ciudades y comunidades sostenibles (ODS No.11), por revertir los efectos del calentamiento global (ODS No.13) y por salvaguardar la flora y la fauna acuática y terrestre (ODS Nos.14 y 15).</p>	
--	--	--

<p>LEGAL:</p>	<p>La Resolución 441 de 2020 (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio) , el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, estableció los lineamientos para la expedición de manera virtual de licencias de construcción en la modalidad de obra nueva, lo que le permite a las empresas y a los ciudadanos acceso a la información y a los servicios electrónicos de las autoridades urbanísticas para la realización de trámites y consultas, así como la interacción con funcionarios, evitando de esta forma desplazamientos y haciendo más eficiente la labor administrativa de las empresas de la construcción.</p>	<p>La falta de consenso político entre la administración Distrital y el Concejo de Bogotá para la aprobación del Plan de Ordenamiento Territorial – P.O.T, está imposibilitando que la ciudad cuente con un lineamiento urbanístico que le permita orientar el crecimiento, organización y desarrollo de su territorio durante los próximos años, situación que compromete la estructuración y oferta de nuevos proyectos inmobiliarios por parte de las empresas del sector de la construcción.</p>
----------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia “Análisis PESTEL en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

6.3. Matriz DOFA

Como parte de la evaluación de la empresa DONVELA S.A.S. hemos desarrollado la matriz DOFA, la cual nos permitió identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tiene la organización, con el fin de establecer e implementar planes de mejora que permitan superar, mitigar, potencializar y fortalecer cada uno de estos aspectos.

Tabla 5. Matriz DOFA - DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto Ambiental. - Poco Empoderamiento de los colaboradores. - Recursos Financieros limitados propios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a créditos financieros con tasas de interés favorables. - Beneficios gubernamentales. - Implementación de productos y servicios sostenibles. - Certificaciones de calidad en Gestión, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente. - Situación financiera y posicionamiento. - Amplio portafolio de productos. - Experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica (Nacional e Internacional). - Creciente presión por parte de las empresas competidoras. - Poca demanda de vivienda nueva. - Costos de la construcción.

Fuente: Elaboración propia “Matriz DOFA en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

La combinación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontrados en la Matriz DOFA, permitieron obtener los siguientes resultados:

Tabla 6 – Combinación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Fortaleza - Oportunidades	Debilidades – Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el acceso de créditos financieros con tasas interés favorables como forma de financiación para apalancar mayores operaciones empresariales en futuros proyectos teniendo en cuenta la experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el acceso a créditos de financiamiento con tasas bajas para enfrentar la baja liquidez empresarial. - Implementar productos y servicios sostenibles para mejorar el impacto ambiental de la empresa.

Fortalezas - Amenazas	Debilidades - Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mitigar las presentes y futuras crisis económicas apalancándose en la experiencia y la buena situación financiera. - Enfrentar el aumento de costos de construcción, aprovechando la experiencia de la empresa en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la implementación de productos y servicios sostenibles para enfrentar la creciente presión por parte de las empresas competidoras.

Fuente: Elaboración propia “Combinación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

6.3.1. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Para la elaboración de la matriz de factores externos para DONVELA INVESTMENT S.A.S. se tuvo en cuenta lo siguiente:

Se determinó el peso de cada factor externo de la empresa, asignando a cada uno de ellos valores entre 0.0 (factor poco importante) y 1.0 (factor muy importante).

Igualmente, se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si estos representan una oportunidad alta (1), una oportunidad baja (2), una amenaza baja (3) o una amenaza alta (4).

Para calcular el resultado ponderado, se multiplicó cada valor por su clasificación correspondiente, obteniendo la calificación para cada oportunidad y/o amenaza.

Tabla 7: Evaluación de Factores Externos – EFE - DONVELA INVESTMENT S.A.S.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR EN LA CONSTRUCCIÓN	CLASIFICACIÓN DONVELA	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1- Voluntad política existente para organizar e impulsar el sector debido a la demanda de vivienda.	0,20	2	0,40
2- Barreras de entrada que influyen en la incursión de nuevas empresas en el mercado.	0,05	1	0,05
3- Desarrollo de nuevas tecnologías para la industria de la construcción.	0,10	2	0,20
4- Certificaciones de cumplimiento de estándares de construcción medioambientales y sostenibles.	0,10	1	0,10
5- Agilización en los trámites de expedición de licencias de construcción.	0,05	1	0,05
Amenazas			
1- Situación económica actual.	0,10	3	0,30
2- Acumulación de inventarios.	0,10	4	0,40
3- Caída en la demanda de vivienda nueva.	0,10	3	0,30
4- Alto poder de negociación de los proveedores.	0,05	3	0,15

5- Aumento en los costos de la construcción.	0,10	3	0,30
6- La falta de consenso político entre la administración Distrital y el Concejo de Bogotá para la aprobación del Plan de Ordenamiento Territorial – P.O.T.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,40

Fuente: Elaboración propia “EFE - DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la gestión de la empresa frente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector en el cual se desarrolla se encuentra por debajo del valor ponderado total (2,5), lo que significa que las estrategias empleadas por la empresa no están aprovechando eficientemente las oportunidades existentes ni están evitando las amenazas externas.

6.4. Análisis interno.

La metodología para elaboración del diagnóstico organizacional de DONVELA INVESTMENT S.A.S., se desarrollará por medio de una encuesta a cada uno de los 25 empleados de la firma, mediante la cual se busca conocer sus opiniones y actitudes sobre ciertos aspectos de la firma, a través de una escala de medición de Likert. Estas preguntas se detallan en el numeral 7.6 de este documento.

Una vez realizadas estas encuestas, sus resultados serán tabulados a fin de realizar una medición fiable sobre el grado de conformidad de los empleados de la firma, frente a cada uno de los aspectos encuestados. No se descarta la utilización de entrevistas a alguno(s) de los miembros del cuadro directivo de la firma.

6.4.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

A continuación, se presenta la matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI, la cual es útil para resumir las fortalezas y debilidades más importantes de DONVELA INVESTMENT S.A.S. para poder identificar el impacto de los factores internos que afectan la empresa.

Tabla 8: Evaluación de Factores Internos – EFI – DONVELA INVESTMENT S.A.S.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR EN LA CONSTRUCCIÓN	CLASIFICACIÓN DONVELA	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
1- Relaciones interpersonales y clima organizacional	0,10	3	0,30
2- Servicio al cliente	0,15	4	0,60
3- Productos exclusivos	0,15	4	0,60
4- Experiencia en el sector	0,15	3	0,45
Debilidades			
1- Volatilidad en los ingresos operacionales	0,10	2	0,20
2- Falta de planeación estratégica	0,15	1	0,15
3- Inversión en Investigación y Desarrollo	0,05	2	0,10
4- Presencia digital	0,05	2	0,10
5- Falta de liderazgo en costos	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Elaboración propia “EFI – DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Se determinaron las fortalezas y debilidades de DONVELA INVESTMENT S.A.S., las cuales fueron identificadas con los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa.

Igualmente, se determinó el peso de cada uno de los factores encontrados, asignando a cada uno de ellos valores entre 0.0 (factor poco importante) y 1.0 (factor muy importante).

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, para indicar si representa una debilidad alta (1), una debilidad baja (2), una fortaleza baja (3) o una fortaleza alta (4).

Para calcular el valor ponderado, se multiplicó el resultado de cada valor por su clasificación correspondiente, y el resultado corresponde a la calificación ponderada para cada fortaleza y/o debilidad.

De acuerdo con el resultado obtenido con la matriz EFI, se puede concluir que la empresa presenta una debilidad importante en cuanto a planeación, esto debido principalmente a la falta de liderazgo en costos y de un plan estratégico que dirija y enfoque la empresa en actividades o sectores específicos. Como fortalezas se identificaron factores internos como experiencia en el sector, relaciones interpersonales, imagen pública y capital humano que deben ser aprovechadas para tener un crecimiento constante de la empresa.

El resultado del valor ponderado total es 2,60 que siendo mayor de la media quiere decir que la evaluación de DONVELA INVESTMENT S.A.S. dio un resultado positivo.

6.4.2. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es fundamental para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias alternativas viables. El modelo consiste en un gráfico por cuadrantes y se basa en dos dimensiones, el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz enumera las diferentes opciones estratégicas disponibles, para empresas que se encuentran en posiciones competitivas débiles o fuertes y en mercados que experimentan un crecimiento lento o rápido. Cada uno de los cuadrantes contiene

varias opciones estratégicas para ayudar a la empresa a determinar en qué dirección debe moverse, según su ubicación dentro de esta matriz.

Tomando como insumo el resultado de las matrices EFI y EFE, así como el análisis PESTEL y de las cinco fuerzas estratégicas de Porter, encontramos que la empresa se ubica en un mercado de rápido crecimiento y en una posición competitiva débil. A raíz de esto y con la estructura que presenta la matriz de la gran estrategia, ubicamos a DONVELA INVESTMENT S.A.S. en el cuadrante 2.

Tabla 9: Matriz de la Gran Estrategia - DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Crecimiento rápido de mercado					
		Cuadrante 2	Cuadrante 1		
Posición competitiva débil		Posición competitiva débil y crecimiento rápido del mercado: las empresas que se ubican en este cuadrante deben reevaluar su enfoque estratégico actual. Aunque el mercado en el que compiten se encuentre en crecimiento, se ven amenazados por sus competidores. Dentro de las acciones que puede adelantar la empresa para mejorar su competitividad y defender su posición en el mercado, pueden desplegar estrategias como el desarrollo y penetración del mercado, el desarrollo de nuevos productos, la integración horizontal o la descentralización.	Fuerte posición competitiva y rápido crecimiento del mercado: las empresas que se encuentran en este cuadrante presentan una fuerte posición estratégica y lo hacen a través de estrategias como la penetración y desarrollo del mercado y la mejora de nuevos productos.	Posición competitiva fuerte	
		Posición competitiva débil y crecimiento lento del mercado: las empresas que se ubican en este cuadrante se enfrentan a una competencia agresiva por un lado y	Posición competitiva fuerte y crecimiento lento del mercado: por lo general, estas empresas se encuentran en un mercado de crecimiento lento con una posición		

<p>por el otro, a un crecimiento estancado del mercado. En este caso, las empresas deben considerar cambios importantes para mejorar su posición, mediante la reducción o la diversificación relacionada y en el peor de los casos considerar la liquidación.</p>	<p>competitiva fuerte. Pueden considerar opciones como la diversificación, las integraciones verticales y/o horizontales, con el fin de crear un mercado más amplio para sus productos o servicios.</p>
Cuadrante 3	Cuadrante 4
Crecimiento lento de mercado	

Fuente: Elaboración propia “Matriz de la gran estrategia” (2021)

De acuerdo con el cuadrante 2, DONVELA INVESTMENT S.A.S. debe reorientar su actual enfoque estratégico y mejorar su competitividad, en aras de defender su posición en el mercado, desarrollando o incursionando en otros segmentos del mercado, así como el desarrollo de nuevos productos.

En la tabla 14: Balanced Scorecard, se presentan las estrategias y acciones propuestas, derivadas de la aplicación de esta matriz.

6.5. Población, muestra y fecha técnica.

Tabla 10: Ficha técnica de DONVELA INVESTMENT S.A.S.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo de recolección de datos:	Marzo a octubre de 2021
Ciudad de aplicación:	Bogotá D.C. - Colombia
Cargo de las personas entrevistadas:	Presidente, vicepresidentes, líderes de proyectos, secretaria, clientes, proveedores y contratistas
Población:	25 empleados, 5 clientes y 5 proveedores.
Censo:	25 empleados, 5 clientes y 5 proveedores.

Medio de recolección:	Entrevista personal, encuesta empresa.
-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia “Ficha técnica” (2021)

Las encuestas se realizarán a los empleados de la compañía los cuales están segmentados en tres grupos. La gerencia (5 Personas), personal administrativo / operativo (8) y personal encargados y operativos obra (12). No se descarta la utilización de entrevistas a alguno(s) de los miembros del cuadro directivo de la firma.

Tabla 11: Grupo de interés de DONVELA INVESTMENT S.A.S.

GRUPO DE INTERES	CLASIFICACIÓN	
Gerencia (Personal Directivo):	Interno	Primarios
Personal administrativo y operativo:	Interno	Primarios
Personal encargado de Obra:	Interno	Secundarios
Clientes:	Externo	Secundarios
Proveedores y contratistas:	Externo	Secundarios

Fuente: Elaboración propia “Grupo de interés” (2021)

- **Interno:** Incluyen accionistas, directivos y trabajadores.
- **Externo:** Incluyen a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc.
- **Primarios:** Mantienen relaciones contractuales con la empresa.
- **Secundarios:** Influyen de manera menos formal.

6.6. Identificación de las variables.

Tomando como base el marco teórico de este proyecto, se determinaron las siguientes variables de investigación, las cuales se pretenden medir a través del instrumento de diagnóstico desarrollado en el punto 7.6 de este documento. A través de estas variables se

busca determinar qué elementos se encuentran al interior de la firma para desarrollar un plan estratégico.

PLAN O LÍNEA DE ACCIÓN: Se pretende establecer la existencia o no de una línea de acción o guía para la consecución de metas y objetivos. Esto con el fin de analizar y determinar su inclusión en la formulación del plan estratégico para la firma, en caso de que la respuesta sea positiva.

PLANES O ACCIONES DESARROLLADAS CON ÉXITO ANTERIORMENTE: Con esta variable se busca conocer de aquellos planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente, con el propósito de determinar si estas se pueden utilizar como un insumo importante para el desarrollo de nuevas estrategias. Esta variable será analizada a través de una encuesta.

POSICIONAMIENTO: A través de la aplicación del instrumento de medición a colaboradores de la empresa, clientes y proveedores, se busca determinar cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado y su interacción con el medio empresarial en el que se desenvuelve.

DIFERENCIACIÓN: Se busca determinar desde el punto de vista de los empleados y socios, cuáles son los elementos y características que definen la personalidad de DONVELA como empresa.

6.7. Instrumento de medición.

El instrumento de medición elegido consiste en una encuesta de 20 preguntas, la cual utilizará en 16 de ellas como método de medición la escala de Likert, las 4 preguntas restantes serán de respuesta abierta. Igualmente, se aplicarán unos breves cuestionarios a algunos clientes, proveedores y contratistas, los cuales emplearán el mismo método de medición. El resultado de estas encuestas será tabulado a través de una hoja de cálculo, para efectos de medición y análisis.

7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional fue desarrollado para proporcionar a DONVELA S.A.S. las oportunidades de mejora que requiere, a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la compañía. El primer paso fue el compromiso de la empresa y el apoyo brindado para la realización de este trabajo. Luego, se procedió con la recolección de la información, a través de entrevistas y cuestionarios enviados a los empleados, los clientes y los proveedores de DONVELA S.A.S, en los cuales se utilizó el método de medición de la escala de Likert. Posteriormente se desarrolló un análisis y una interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, en búsqueda de los objetivos planteados.

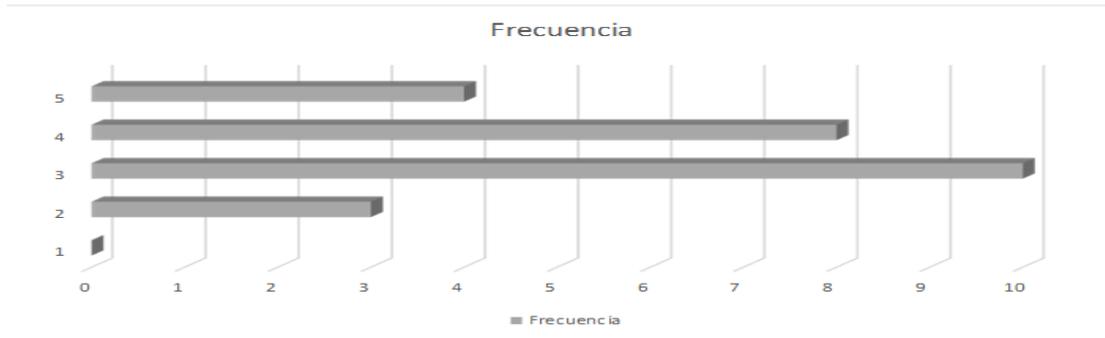
El análisis cualitativo en este proyecto “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Hernandez, et al., 2003). Para la consecución de los objetivos planteados, se realizó inferencia deductiva, mediante la cual se alcanzaron conclusiones a partir de lo general para llegar a lo particular.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

Para efectos de este trabajo, se utilizó como método estadístico de medición la frecuencia estadística, la cual nos permitirá observar el número de veces que fue escogida cada una de las opciones de respuesta frente a las preguntas formuladas, y medir la percepción que tiene cada uno de los actores que interactúa con la empresa (colaboradores, clientes, proveedores y contratistas), frente a las siguientes variables: planes o líneas de acción, desarrolladas con éxito anteriormente, posicionamiento y diferenciación.

A continuación, se presentan los resultados estadísticos de las encuestas practicadas:

Figura 10: Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se esté desarrollando actualmente por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

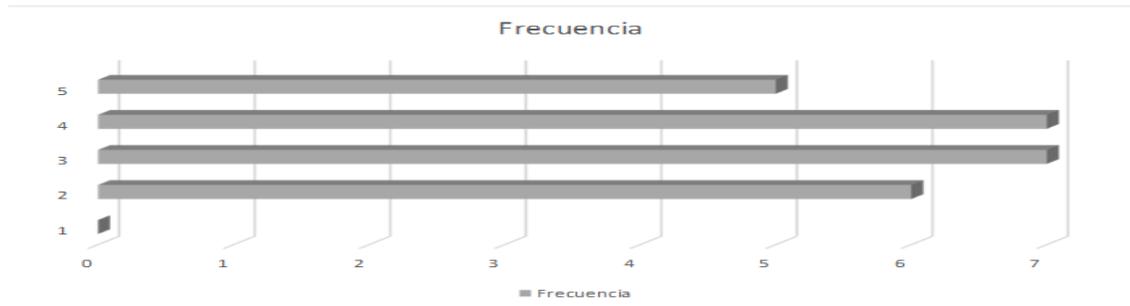
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	3	12,00%
3	10	40,00%
4	8	32,00%
5	4	16,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Acciones en desarrollo en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En esta figura se puede observar, que las respuestas de mayor selección fueron 3 y 4, sin embargo, al obtener la media aritmética durante el proceso de tabulación, se observó que esta se ubicó en 3.54, lo que nos indica que la empresa debe mejorar los procesos de comunicación interna, que le permitan socializar y concientizar a todos los miembros de la organización, las metas y objetivos que busca.

Figura 11: Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se haya desarrollado con éxito por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

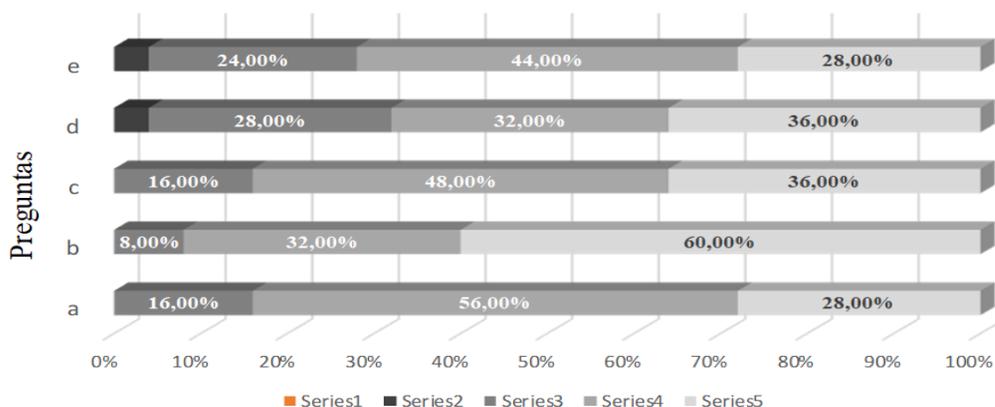
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	6	24,00%
3	7	28,00%
4	7	28,00%
5	5	20,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Acciones desarrolladas con éxito en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En esta figura se puede observar, que las respuestas de mayor selección fueron 3 y 4, sin embargo, al obtener la media aritmética durante el proceso de tabulación, se observó que esta se ubicó en 3.46. Esto nos señala que la organización debe trabajar en los procesos de comunicación interna, a través de los cuales pueda socializar y concientizar a todos sus colaboradores, sobre aquellas estrategias que han sido exitosas y que han llevado a la empresa hacia lo que es hoy en día.

Figura 12: Considera que su relación laboral es óptima con:



Fuente: Elaboración propia (2021).

Pregunta	Respuesta (Series)					TOTAL
	1	2	3	4	5	
a	0,00%	0,00%	16,00%	56,00%	28,00%	100%
b	0,00%	0,00%	8,00%	32,00%	60,00%	100%
c	0,00%	0,00%	16,00%	48,00%	36,00%	100%
d	0,00%	4,00%	28,00%	32,00%	36,00%	100%
e	0,00%	4,00%	24,00%	44,00%	28,00%	100%

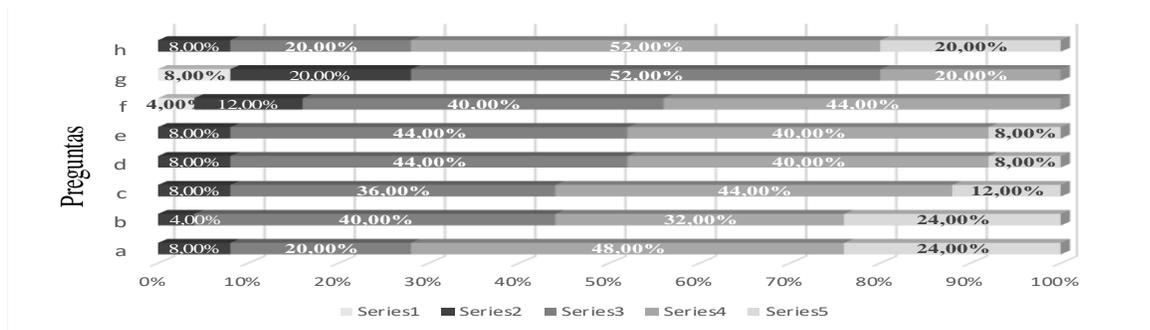
- a- Sus superiores.
- b- Sus compañeros de trabajo.
- c- Con el personal operativo (personal de las obras)
- d- Con los clientes.
- e- Con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia “Relaciones laborales en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con la tabulación realizada a esta pregunta, se encontró que la relación de los colaboradores con sus superiores es buena, así como también es muy buena la relación entre pares, lo que indica la existencia de un buen ambiente al interior de la organización para el desarrollo de las actividades laborales.

De otra parte, se puede apreciar que la relación de la organización con sus clientes y proveedores no es lo suficientemente óptima, situación que puede derivar en pérdida de clientes y conflictos con los proveedores.

Figura 13: La empresa monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:



Fuente: Elaboración propia (2021).

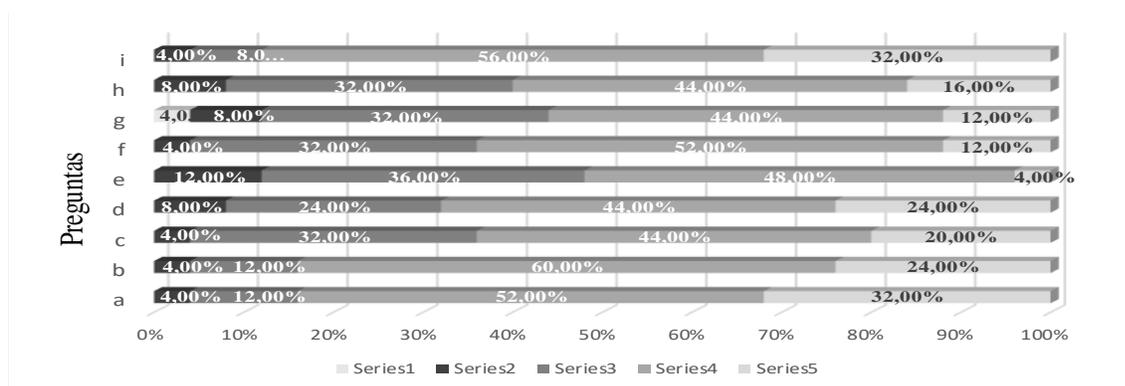
Pregunta	Respuesta (Series)					TOTAL
	1	2	3	4	5	
a	0,00%	8,00%	20,00%	48,00%	24,00%	100%
b	0,00%	4,00%	40,00%	32,00%	24,00%	100%
c	0,00%	8,00%	36,00%	44,00%	12,00%	100%
d	0,00%	8,00%	44,00%	40,00%	8,00%	100%
e	0,00%	8,00%	44,00%	40,00%	8,00%	100%
f	4,00%	12,00%	40,00%	44,00%	0,00%	100%
g	8,00%	20,00%	52,00%	20,00%	0,00%	100%
h	0,00%	8,00%	20,00%	52,00%	20,00%	100%

- a- Exploración de oportunidades y necesidades en el mercado.
- b- Comparación de prácticas de las diferentes empresas del sector.
- c- Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.
- d- Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industria.
- e- Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.
- f- Revisión de informes científicos y tecnológicos.
- g- Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.
- h- Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.

Fuente: Elaboración propia “Monitoreo y análisis del sector en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Según con la información de la figura 13, se encontró que las fuentes de información más utilizadas por la organización para el monitoreo y análisis de la información del sector son aquellas que vienen de la exploración de las oportunidades y necesidades del mercado, seguida de la identificación de los diferentes usos y aplicaciones que el cliente le da al producto.

Figura 14: La empresa aplica la información obtenida del monitoreo del sector para:



Fuente: Elaboración propia (2021).

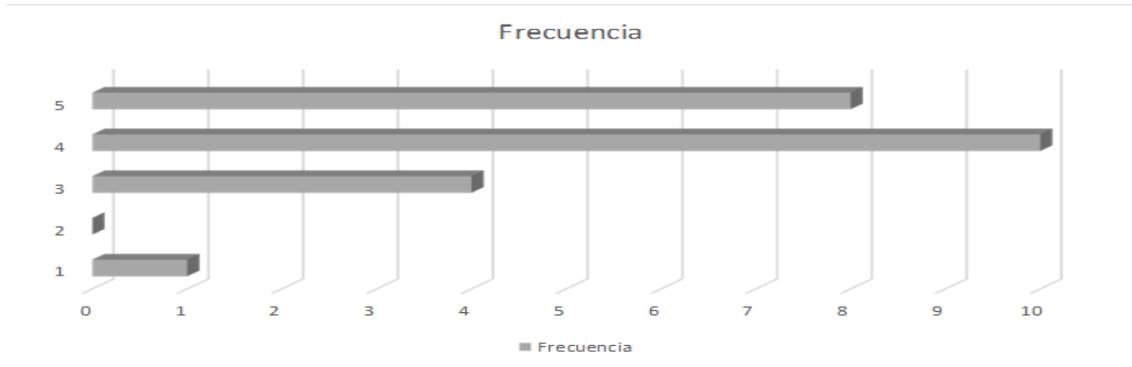
Pregunta	Respuesta (Series)					TOTAL
	1	2	3	4	5	
a	0,00%	4,00%	12,00%	52,00%	32,00%	100%
b	0,00%	4,00%	12,00%	60,00%	24,00%	100%
c	0,00%	4,00%	32,00%	44,00%	20,00%	100%
d	0,00%	8,00%	24,00%	44,00%	24,00%	100%
e	0,00%	12,00%	36,00%	48,00%	4,00%	100%
f	0,00%	4,00%	32,00%	52,00%	12,00%	100%
g	4,00%	8,00%	32,00%	44,00%	12,00%	100%
h	0,00%	8,00%	32,00%	44,00%	16,00%	100%
i	0,00%	4,00%	8,00%	56,00%	32,00%	100%

- a- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- b- Adecuar los productos y servicios actuales.
- c- Desarrollar nuevos usos y aplicaciones para los productos actuales.
- d- Modernizar los procesos productivos de la organización.
- e- Actualizar y adquirir nuevas tecnologías.
- f- Adaptar la tecnología existente en la organización.
- g- Desarrollar nuevas tecnologías.
- h- Mejorar los sistemas de gestión de la empresa.
- i- Crear nuevos conceptos y modelos de negocio.

Fuente: Elaboración propia “Monitoreo para adecuaciones en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En el análisis a las respuestas a esta pregunta, se pudo determinar que la información que la organización obtiene producto del monitoreo del sector es aplicada básicamente para el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, así como para la actualización de los productos ya existentes y la creación de nuevos conceptos y modelos de negocio.

Figura 15: Usted cree que los productos y servicios ofrecidos por la compañía actualmente son suficientes para su crecimiento a largo plazo.



Fuente: Elaboración propia (2021).

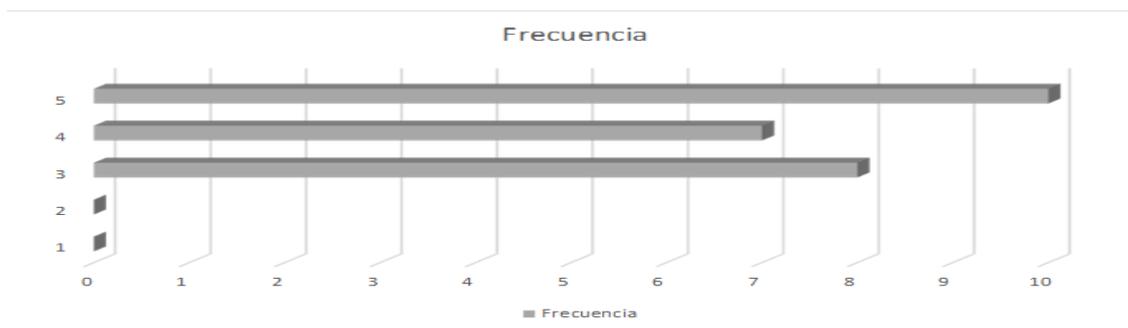
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	1	4,35%
2	0	0,00%
3	4	17,39%
4	10	43,48%
5	8	34,78%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Crecimiento a largo plazo en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Según con la encuesta realizada, los colaboradores de DONVELA INVESTMENT S.A.S. se encuentran mayoritariamente de acuerdo con que los productos y servicios ofrecidos en la actualidad por la organización, son suficientes para garantizarle su crecimiento en el largo plazo.

Figura 16: Usted cree que DONVELA se preocupa por el medio ambiente y la naturaleza.



Fuente: Elaboración propia (2021).

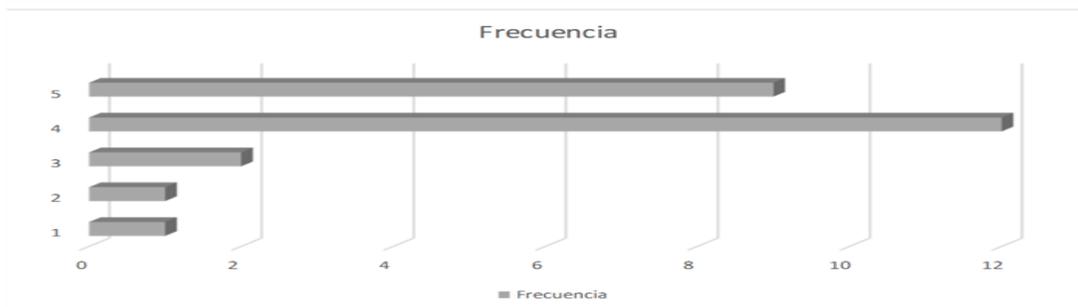
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	8	32,00%
4	7	28,00%
5	10	40,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Medioambiente y naturaleza en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Al interior de la organización, existe la percepción de que la empresa en el desarrollo de sus actividades de producción y de prestación de servicios, se preocupa por el impacto que estas puedan tener en el medio ambiente y la naturaleza, sin embargo, un sector importante de la compañía no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con que en la realidad exista tal preocupación por parte de la empresa.

Figura 17: Usted cree que DONVELA establece relaciones perdurables con los clientes, sobre todo en estos tiempos en los que la competencia ha aumentado.



Fuente: Elaboración propia (2021).

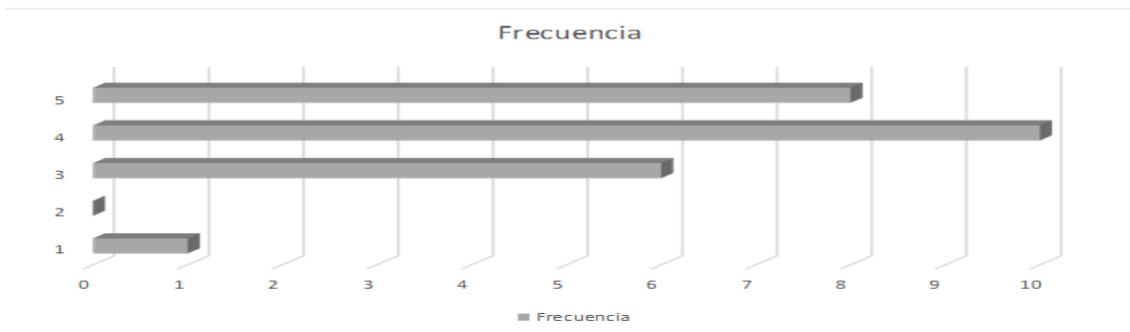
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	1	4,00%
2	1	4,00%
3	2	8,00%
4	12	48,00%
5	9	36,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Relaciones con los clientes en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En el análisis a las respuestas de esta pregunta, se encontró que de forma mayoritaria los colaboradores de la organización creen que esta establece relaciones a largo plazo con los clientes, lo que denota la existencia de un buen servicio al cliente y una sólida relación de confianza entre las partes.

Figura 18: Usted cree que DONVELA esté en constante evolución y ofrezca productos y servicios atractivos a los consumidores para ganar su preferencia y establecer de esta forma una ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia (2021).

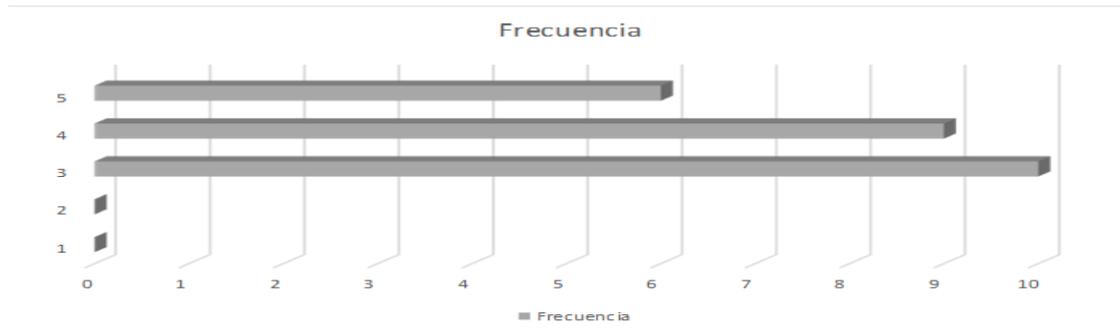
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	1	4,00%
2	0	0,00%
3	6	24,00%
4	10	40,00%
5	8	32,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Ventaja competitiva en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En las respuestas a esta pregunta se pudo determinar de que existe mayoritariamente un consenso al interior de la organización, sobre la constante evolución de la empresa en búsqueda de productos y servicios que sean atractivos al mercado, que le permitan ganar la preferencia de los compradores y establecer de esta forma una ventaja competitiva.

Figura 19: Usted cree que DONVELA obtiene su ventaja competitiva en factores de innovación y diversificación en sus productos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

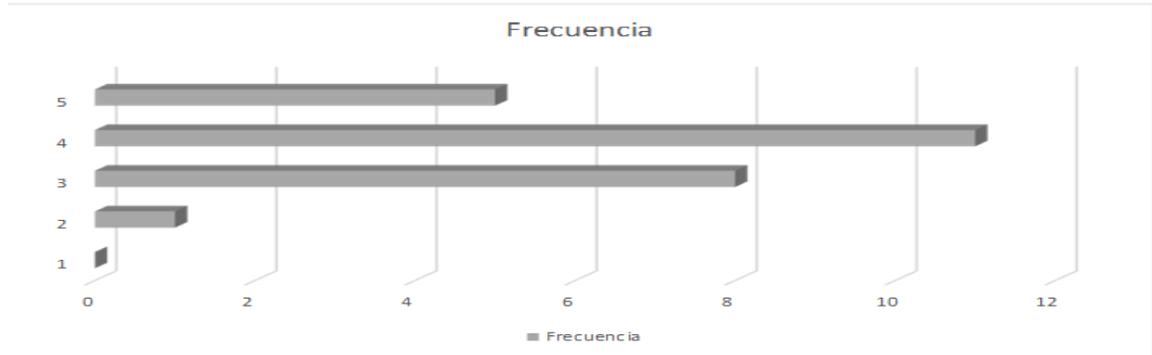
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	10	40,00%
4	9	36,00%
5	6	24,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Innovación y diversificación en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con la representación estadística de la figura, se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la organización no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con la idea de que la empresa obtiene una ventaja competitiva soportada en la innovación, la cual le permite diversificar su portafolio y a su vez, desarrollar nuevos y mejores productos y servicios.

Figura 20: Usted cree que DONVELA se destaca por un liderazgo en costos (Son aquellos costos en los que incurre la empresa para la construcción de nuevos edificios).



Fuente: Elaboración propia (2021).

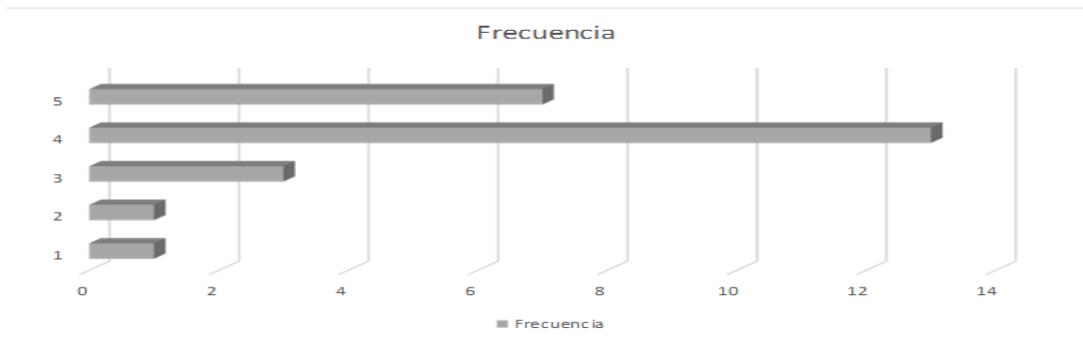
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	1	4,00%
3	8	32,00%
4	11	44,00%
5	5	20,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Liderazgo en costos en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

La figura nos muestra que, al interior de la organización, la mayoría de sus colaboradores tienen la concepción de que la empresa se destaca por contar con unos costos de construcción más bajos que los de la competencia.

Figura 21: Usted cree que DONVELA brinda un buen servicio de atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia (2021).

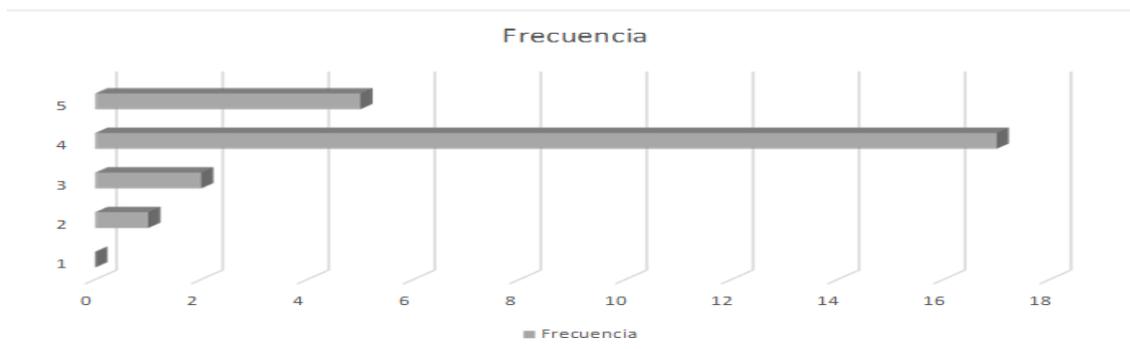
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	1	4,00%
2	1	4,00%
3	3	12,00%
4	13	52,00%
5	7	28,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Atención al cliente en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En esta figura se puede observar, que mayoritariamente los colaboradores de DONVELA INVESTMENT S.A.S. creen que la empresa tiene un buen servicio de atención al cliente, apreciación que se ve reforzada de acuerdo con las respuestas tabuladas y presentadas en la figura 17 de este documento.

Figura 22: Usted cree que DONVELA conoce las necesidades de sus clientes y se adapta a ellas.



Fuente: Elaboración propia (2021).

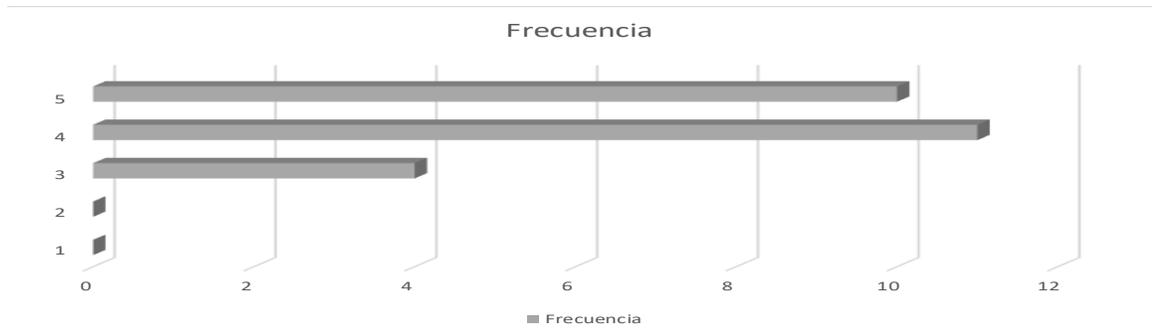
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	1	4,00%
3	2	8,00%
4	17	68,00%
5	5	20,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Necesidades de los clientes de DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

A esta pregunta, la mayoría de los encuestados respondieron estar de acuerdo con que la empresa conoce las necesidades de sus clientes y se ajusta a ellas. Esta apreciación se sustenta en el análisis realizado a las figuras 13 y 14 de este documento, en el que se observó cómo la empresa monitorea, analiza y aplica los resultados de las diversas fuentes de información utilizadas para explorar y conocer el sector.

Figura 23: Usted cree que DONVELA ofrece productos y servicios exclusivos y de alta calidad.



Fuente: Elaboración propia (2021).

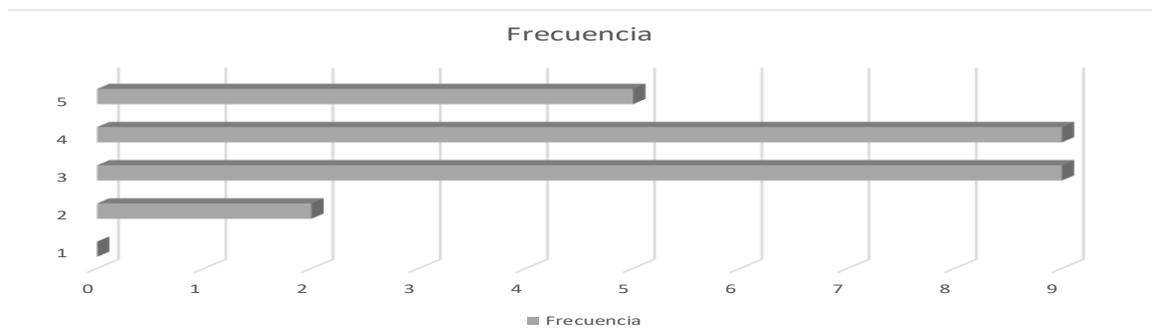
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	4	16,00%
4	11	44,00%
5	10	40,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Productos y servicios en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

La mayoría de los encuestados precisa estar de acuerdo con que la empresa ofrece productos y servicios exclusivos y de alta calidad, lo que indica que al interior de la organización existe la convicción por el trabajo que realizan todos sus colaboradores.

Figura 24: Usted cree que DONVELA muestra interés por el bienestar comunitario (Responsabilidad Social Empresarial - RSE).



Fuente: Elaboración propia (2021).

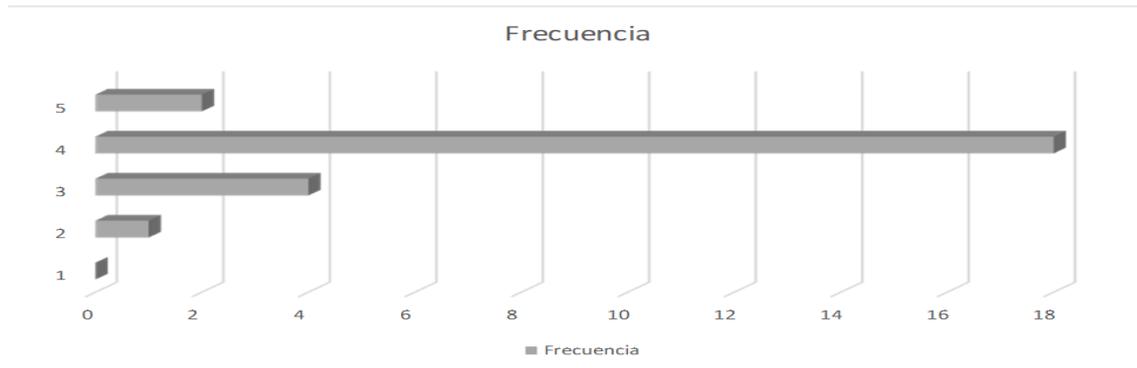
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	2	8,00%
3	9	36,00%
4	9	36,00%
5	5	20,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Responsabilidad Social y Empresarial en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

El resultado de la tabulación a esta pregunta nos muestra que hay opiniones divididas entre los colaboradores encuestados, acerca del interés de la organización por el bienestar comunitario del entorno en el que realiza sus actividades empresariales.

Figura 25: Usted cree que DONVELA a pesar de la fuerte competencia a la que se enfrenta, se encuentra bien posicionada.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	1	4,00%
3	4	16,00%
4	18	72,00%
5	2	8,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Posicionamiento de DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

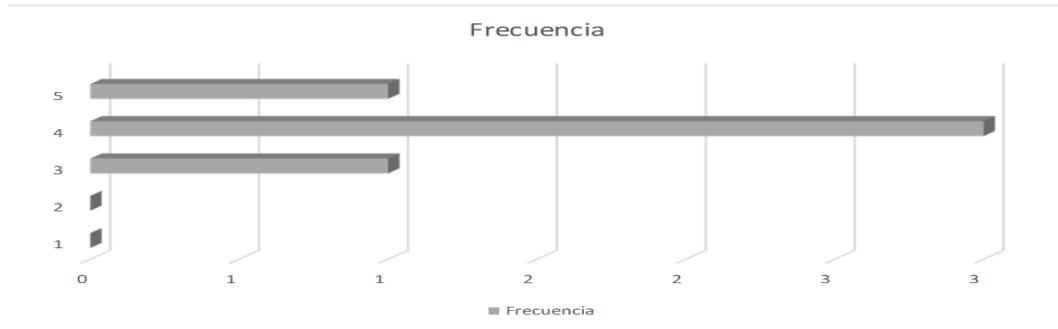
Según con los resultados obtenidos para esta pregunta, la mayoría de los encuestados respondió estar de acuerdo con que DONVELA INVESTMENT S.A.S. se encuentra bien posicionada, a pesar de la fuerte competencia del sector. Esta tendencia tiene una relación directa con repuestas dadas por los mismos encuestados a otras preguntas formuladas a través del instrumento de medición, en las que se les preguntó por el servicio al cliente, el liderazgo en costos por parte de la empresa, etc.

SERVICIO AL CLIENTE

Se realizó una encuesta a algunos de los clientes de DONVELA INVESTMENT S.A.S. con la finalidad de analizar el conocimiento que tiene cada uno sobre la empresa. Las variables medidas fueron: Servicio al cliente en preventa y postventa, la oferta comercial, el grado de satisfacción y la imagen corporativa.

PREVENTA

Figura 26: La atención prestada por el asesor fue la mejor.



Fuente: Elaboración propia (2021).

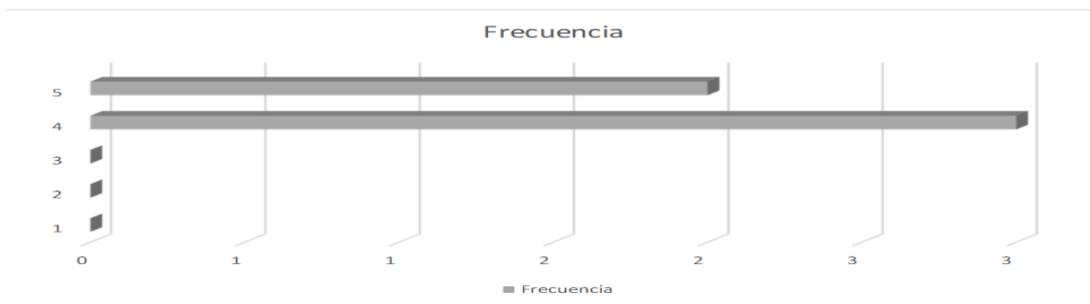
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	20,00%
4	3	60,00%
5	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “La atención al cliente en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En esta figura se puede observar, que la mayoría de los clientes encuestados (60%) se mostraron de acuerdo con que la atención prestada por los asesores comerciales de la empresa fue la mejor, lo que se constituye en una acción de mejora a proponer.

Figura 27: Los planos y demás representaciones graficas brindaron información suficiente sobre el proyecto ofertado.



Fuente: Elaboración propia (2021).

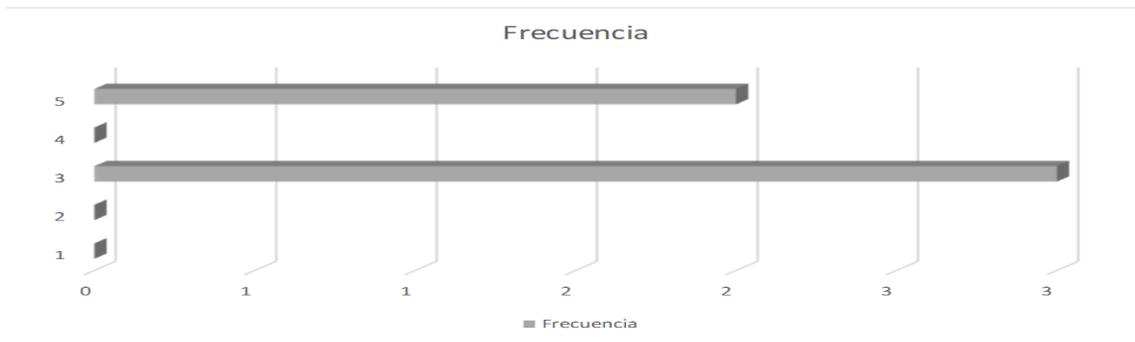
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	3	60,00%
5	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Informaciones de los proyectos en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Respecto a esta pregunta, encontramos que de forma mayoritaria los clientes de DONVELA INVESTMENT S.A.S. se muestran de acuerdo con que los planos, renders y demás material ilustrativo de los proyectos ofrecidos por la empresa, informaron suficientemente, facilitando la comprensión y buen entendimiento sobre la obra a ejecutar. Esta acción es susceptible de someterse a una acción de mejora.

Figura 28: La información ofrecida por el asesor comercial fue amplia y satisfactoria.



Fuente: Elaboración propia (2021).

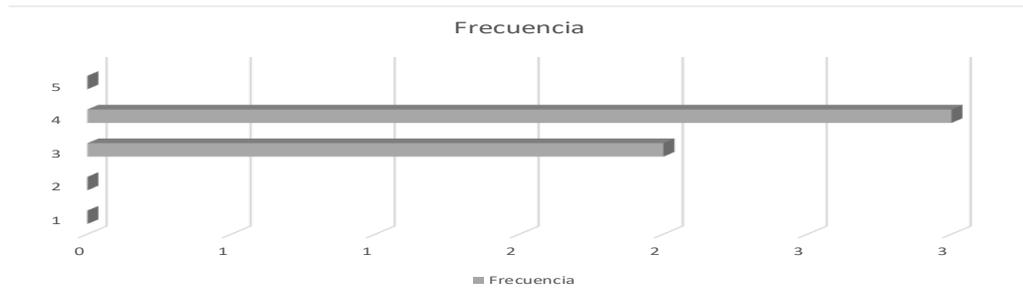
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	3	60,00%
4	0	0,00%
5	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Asesorías en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con las respuestas dadas a esta pregunta, encontramos que la información ofrecida por los asesores comerciales de la empresa no fue lo suficientemente amplia y no cumplió con las necesidades de los clientes, por lo que se hace necesario implementar las respectivas acciones de mejora, en pro de ofrecer la información con la claridad y transparencia que los clientes requieren.

Figura 29: La información suministrada a través de la página web, fue adecuada y suficiente.



Fuente: Elaboración propia (2021).

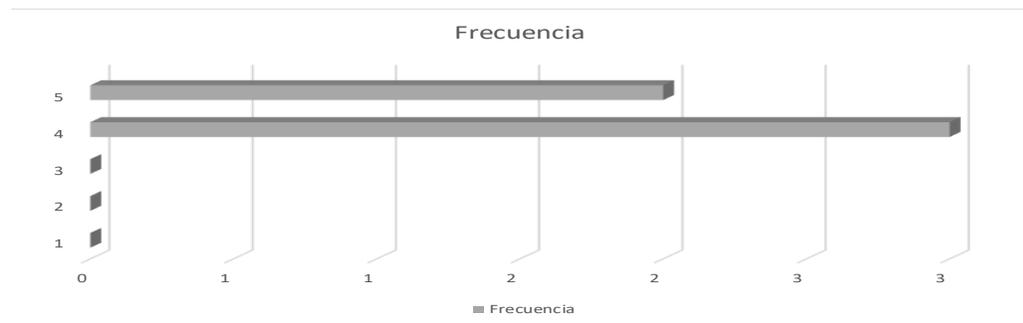
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	2	40,00%
4	3	60,00%
5	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Informaciones en la web en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Al igual que en la pregunta anterior, De acuerdo con las respuestas dadas a esta pregunta, encontramos que la información ofrecida por los asesores comerciales de la empresa no cumplió con las necesidades de los clientes, ni tampoco fue lo suficientemente amplia, por lo que es necesario implementar las acciones de mejora pertinentes, en pro de brindarles una información clara y transparente.

Figura 30: Los materiales y demás elementos de la sala de negocios correspondían al producto adquirido.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

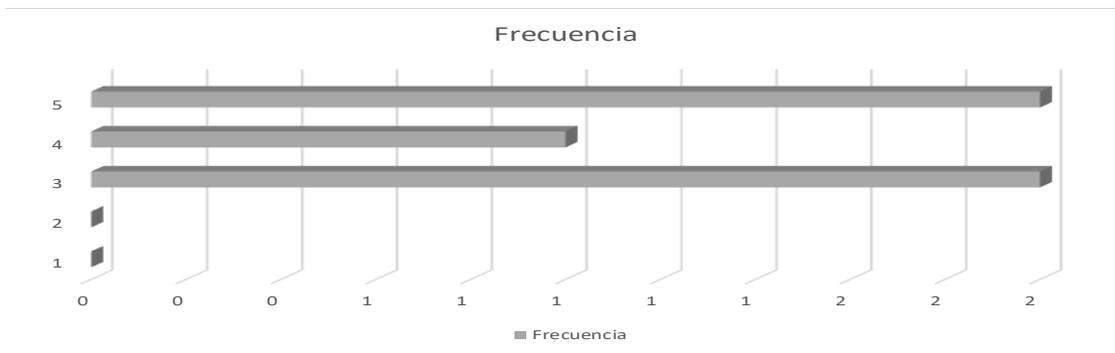
Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	3	60,00%
5	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Sala de negocios en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Según con la tabulación realizada a las respuestas dadas por los clientes a esta pregunta, encontramos un consenso en que la empresa construye sus proyectos inmobiliarios de acuerdo con los materiales y demás elementos ofrecidos en sus modelos a través de sus salas de negocios, lo que constituye un aspecto importante para la creación de una ventaja competitiva, si se realizan las respectivas acciones de mejora.

SERVICIO POSTVENTA

Figura 31: Los tramites por parte de la constructora se realizaron en el tiempo adecuado.



Fuente: Elaboración propia (2021).

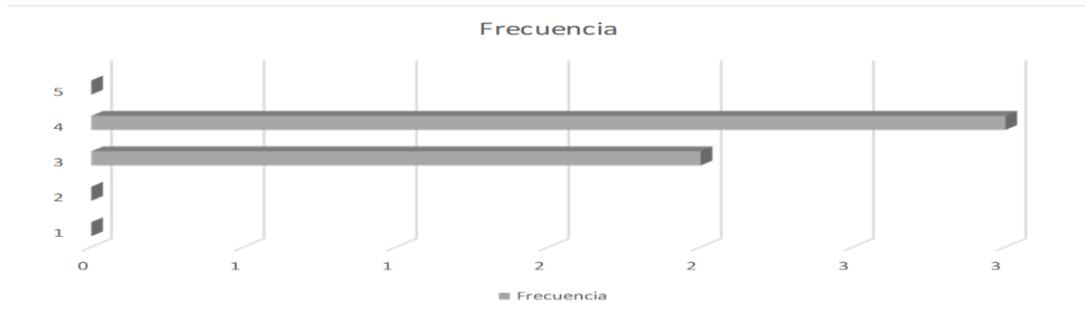
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	2	40,00%
4	1	20,00%
5	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Tiempos en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Cuando se les preguntó a los clientes por la oportunidad en el tiempo empleado por la empresa para la realización de los respectivos trámites, estos se encontraron divididos en cuanto a que el tiempo utilizado por la empresa fuera el adecuado, razón por la que se requiere de acciones que permitan una mejora en este aspecto.

Figura 32: El tiempo empleado para la entrega del proyecto fue el acordado.



Fuente: Elaboración propia (2021).

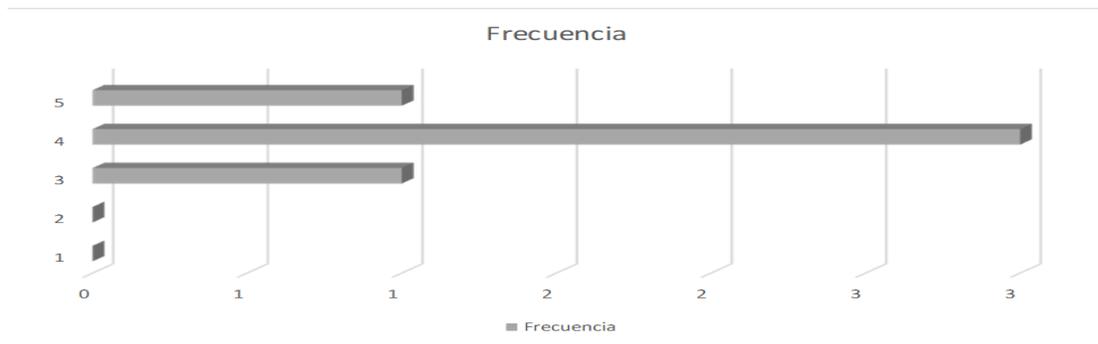
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	2	40,00%
4	3	60,00%
5	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Entregas en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Al igual que en la pregunta anterior, existen opiniones divididas frente a la oportunidad del tiempo empleado por la empresa para la entrega de los proyectos, situación que requiere de las acciones de mejora necesarias al interior de la compañía, para cumplir con los tiempos de entrega acordados con los clientes.

Figura 33: DONVELA ha respondido oportunamente a sus requerimientos durante el transcurso del negocio.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

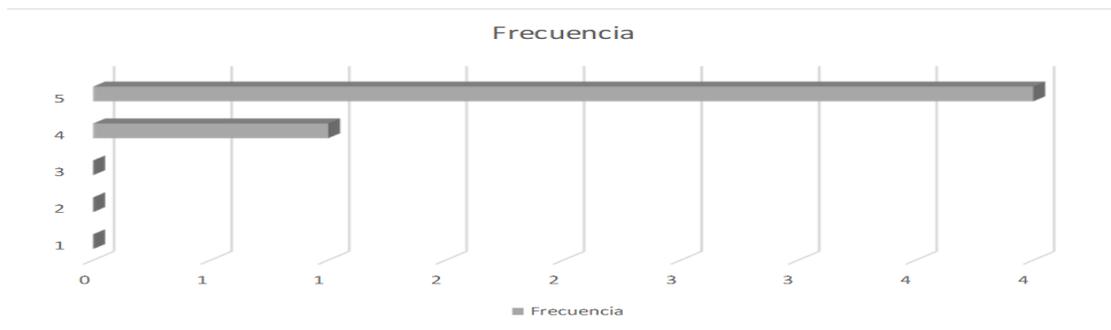
Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	20,00%
4	3	60,00%
5	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Respuestas en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Otro de los aspectos evaluados del servicio postventa, es el relacionado con la respuesta oportuna por parte de la empresa a los requerimientos de los clientes, lo que según con la encuesta realizada, este debe ser considerado dentro de las acciones de mejora propuestas a la alta dirección de la compañía.

OFERTA COMERCIAL

Figura 34: DONVELA ofrece garantías suficientes sobre los productos ofertados, que brindan tranquilidad de adquirirlos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

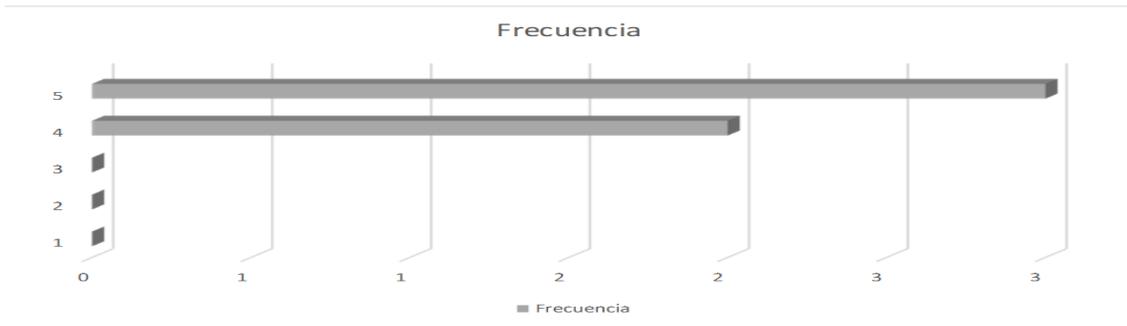
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	20,00%
5	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Garantías en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con el análisis a las respuestas dadas por los clientes a esta pregunta, encontramos que estos se muestran totalmente de acuerdo con que la empresa ofrece las garantías suficientes sobre los productos ofertados, lo que se constituye en una fortaleza para DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Figura 35: Los proyectos de DONVELA son de buena calidad.



Fuente: Elaboración propia (2021).

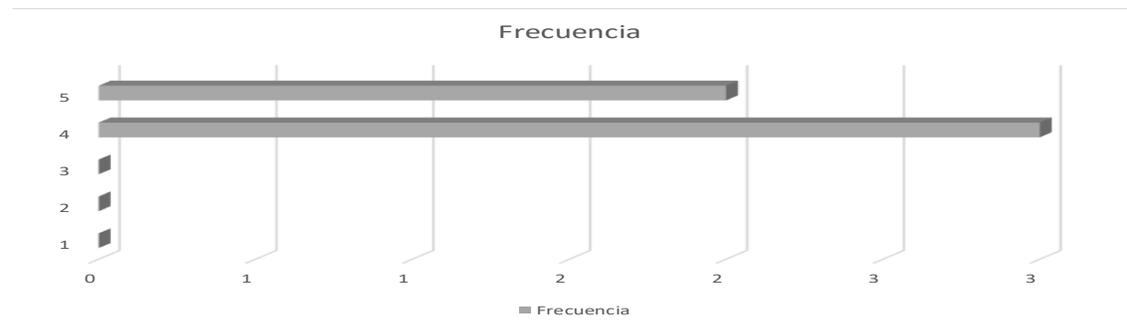
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	2	40,00%
5	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Calidad en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

La figura nos muestra que, de acuerdo con la encuesta, los clientes de DONVELA INVESTMENT S.A.S. reconocen la calidad de los proyectos realizados por la empresa, lo que se constituye en una fortaleza que se debe mantener.

Figura 36: Los proyectos de DONVELA tienen un buen diseño.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	3	60,00%
5	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

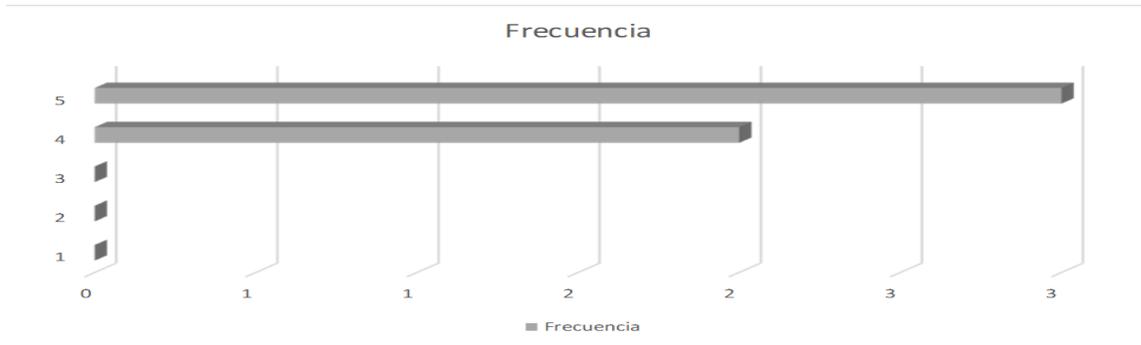
Fuente: Elaboración propia “Diseños en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con las respuestas de los clientes, los proyectos realizados por la empresa cuentan con un buen diseño, sin embargo, es un aspecto que la empresa debe seguir

mejorando en búsqueda del aseguramiento de la calidad, por lo tanto, el factor diseño de proyectos debe incluirse dentro de las acciones de mejora propuestas para la empresa.

GRADO DE SATISFACCIÓN

Figura 37: El producto realizado por DONVELA cumplió satisfactoriamente con sus expectativas.



Fuente: Elaboración propia (2021).

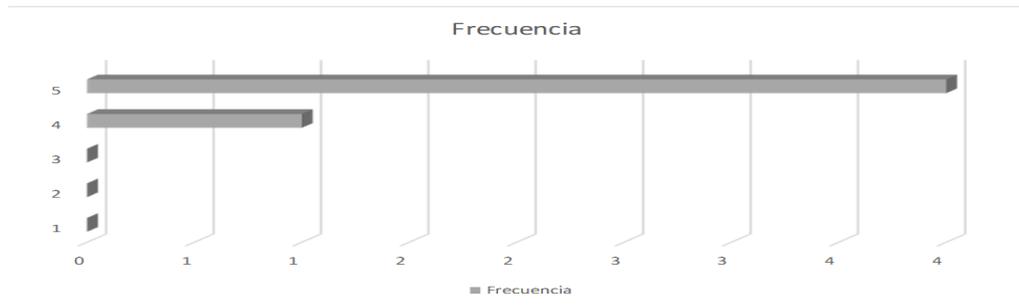
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	2	40,00%
5	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Producto en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con esta pregunta, los clientes manifestaron estar de acuerdo con que el producto adquirido a DONVELA INVESTMENT S.A.S. Cumplió satisfactoriamente con sus expectativas, lo que cataloga a este aspecto, otra de sus fortalezas comerciales y reputacionales.

Figura 38: El producto cumple satisfactoriamente con la relación precio/beneficio.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

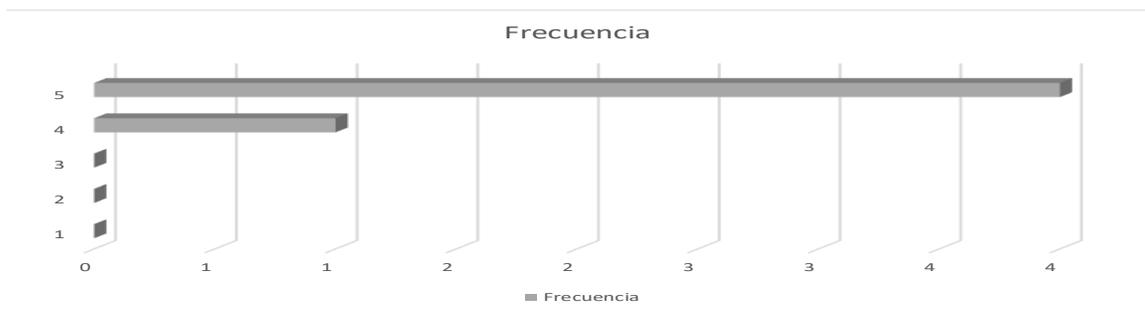
Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	20,00%
5	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Precio/beneficio en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Al igual que en la pregunta anterior, los clientes se mostraron de acuerdo con que el producto adquirido a la empresa cumplió satisfactoriamente con sus expectativas respecto con el precio pagado; lo que consideramos como otra fortaleza de DONVELA INVESTMENT S.A.S.

IMAGEN CORPORATIVA

Figura 39: DONVELA cuenta con una excelente reputación comercial.



Fuente: Elaboración propia (2021).

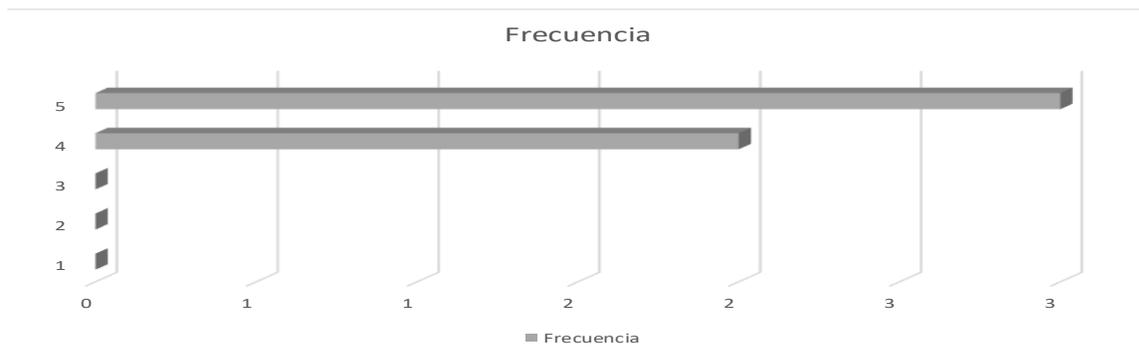
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	20,00%
5	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Reputación comercial en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Esta figura resume las respuestas dadas anteriormente por los clientes, en la evaluación que se hizo a los factores de oferta comercial y grado de satisfacción; dado que están estrechamente ligadas con la reputación comercial de la empresa. Según los clientes, DONVELA INVESTMENT S.A.S. cuenta con una excelente reputación comercial, lo que se suma a las ya mencionadas fortalezas de la compañía.

Figura 40: La imagen corporativa de DONVELA es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	2	40,00%
5	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Imagen corporativa en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

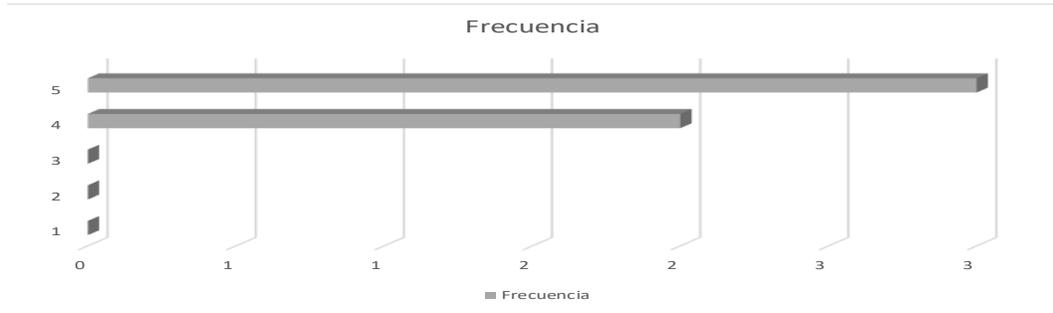
Según con la tabulación realizada a las respuestas dadas a esta pregunta, los clientes se mostraron de acuerdo con que la imagen corporativa de la empresa es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende. Esto nos indica que la imagen de DONVELA INVESTMENT S.A.S. se encuentra dentro de las creencias, aptitudes y percepciones que los clientes tienen de lo que debe ser una empresa constructora.

RELACIÓN COMERCIAL

Se realizó una encuesta a algunos de los proveedores y contratistas de DONVELA INVESTMENT S.A.S. con la finalidad de analizar el conocimiento que tienen los

proveedores sobre la empresa. Las variables medidas fueron: Relación comercial e imagen corporativa.

Figura 41: DONVELA mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores y contratistas.



Fuente: Elaboración propia (2021).

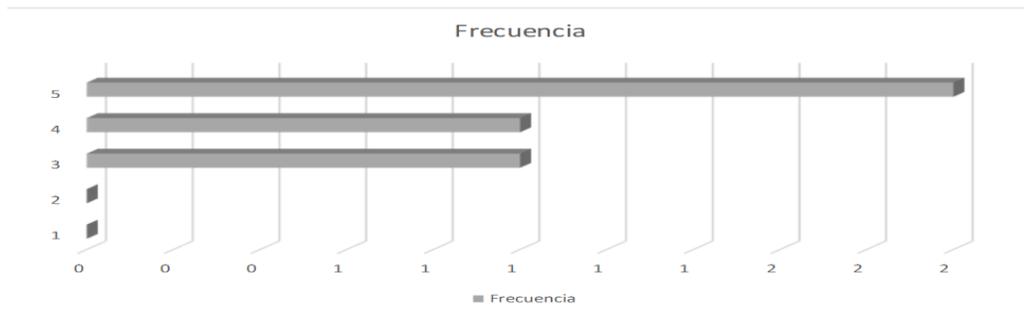
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	2	40,00%
5	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Relación comercial en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Los proveedores y contratistas de DONVELA INVESTMENT S.A.S. manifestaron estar de acuerdo con que mantienen una excelente relación comercial con la empresa, lo que, de acuerdo con la tabulación de las respuestas, se puede considerar como otra de las fortalezas de la compañía.

Figura 42: DONVELA ha utilizado adecuadamente su crédito comercial.



Fuente: Elaboración propia (2021).

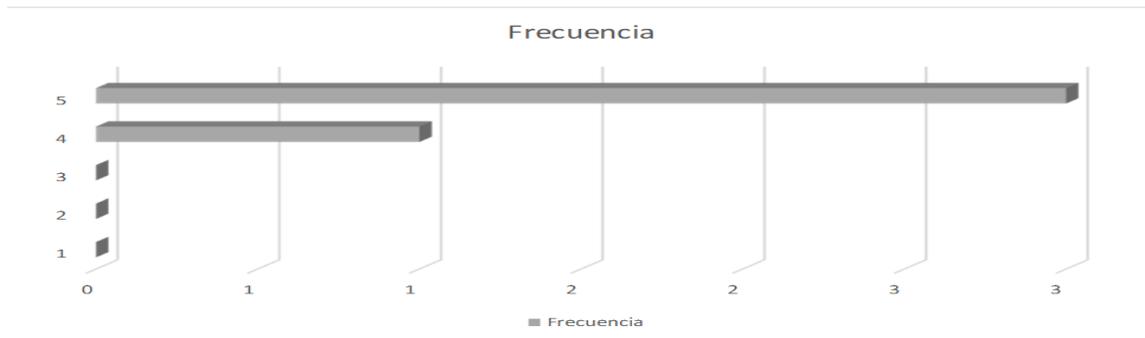
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	25,00%
4	1	25,00%
5	2	50,00%
TOTAL	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Crédito comercial en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Frente a esta pregunta, hay opiniones divididas entre los proveedores y contratistas respecto a la adecuada utilización del crédito mercantil por parte de la empresa, razón por la que incluiremos este factor dentro de las acciones de mejora propuestas para la empresa.

Figura 43: DONVELA ha contribuido a la mejora de sus productos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

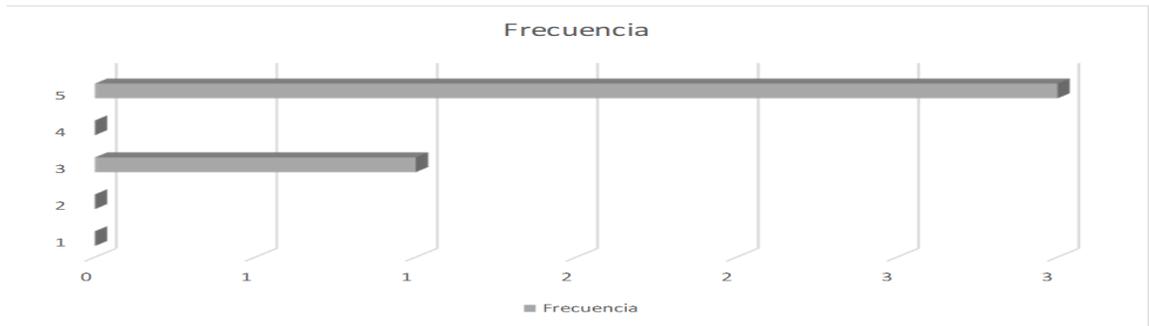
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	25,00%
5	3	75,00%
TOTAL	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Mejoras de productos en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

De acuerdo con las respuestas tabuladas, encontramos que los proveedores y contratistas señalaron estar de acuerdo con que DONVELA INVESTMENT S.A.S. ha contribuido con la mejora de sus productos, lo que se constituye en una fortaleza para la empresa, si se tiene en cuenta que, al contribuir con el mejoramiento de sus materias primas, está garantizando la calidad de sus propios proyectos.

Figura 44: DONVELA contribuye a la innovación de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia (2021).

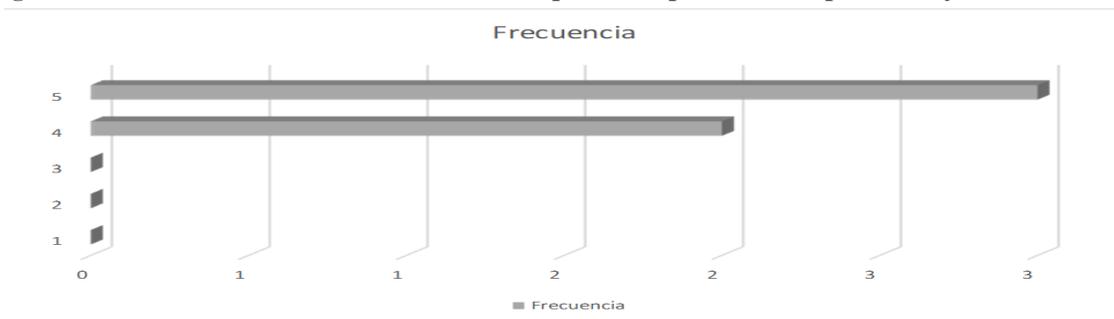
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	25,00%
4	0	0,00%
5	3	75,00%
TOTAL	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Innovación en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

En línea con las respuestas de la pregunta anterior, los proveedores y contratistas señalaron estar de acuerdo con que DONVELA INVESTMENT S.A.S. ha contribuido con el desarrollo de nuevos productos, lo que se constituye en una fortaleza para la empresa, teniendo en cuenta que, al contribuir al desarrollo de nuevas materias primas, está innovando en el desarrollo de sus propios proyectos y a su vez, está aportando al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible – ODS 9 – Industria, Innovación e Infraestructura.

Figura 45: La relación comercial con DONVELA podría ampliarse a más productos y servicios.



Fuente: Elaboración propia (2021).

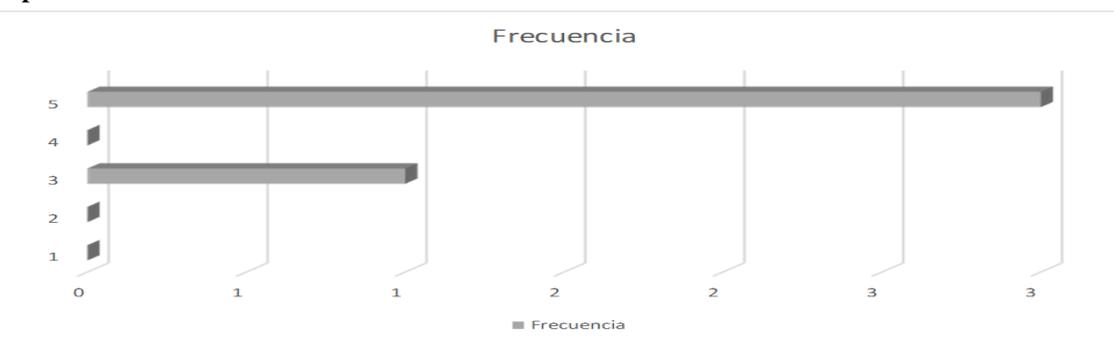
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	2	40,00%
5	3	60,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Relación comercial con DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Con relación a esta pregunta, los encuestados se mostraron de acuerdo con ampliar su relación comercial con DONVELA INVESTMENT S.A.S. a más productos y servicios. Esto representa una fortaleza para la empresa, considerando lo importante que son los proveedores y contratistas al momento de crear una fuerte y eficiente cadena de valor.

Figura 46: Las políticas a nivel medio ambiental de DONVELA están sintonizadas con las de nuestra empresa.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

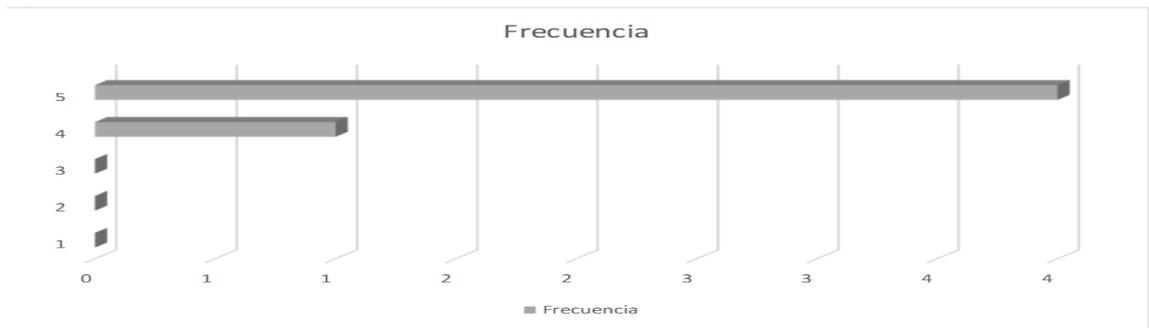
Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	1	25,00%
4	0	0,00%
5	3	75,00%
TOTAL	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Políticas medio ambiental en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Los proveedores y contratistas respondieron a esta pregunta mayoritariamente estar totalmente de acuerdo, con que las políticas de mitigación ambiental de DONVELA INVESTMENT S.A.S. se encuentran alineadas con las de sus empresas. Esto se considera una fortaleza para la empresa, si se tiene en cuenta el giro que están tomando los negocios a nivel mundial en materia de sostenibilidad ambiental, hacia el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible – ODS 12 – Producción y Consumo Responsables.

IMAGEN CORPORATIVA

Figura 47: DONVELA cuenta con una excelente reputación comercial.



Fuente: Elaboración propia (2021).

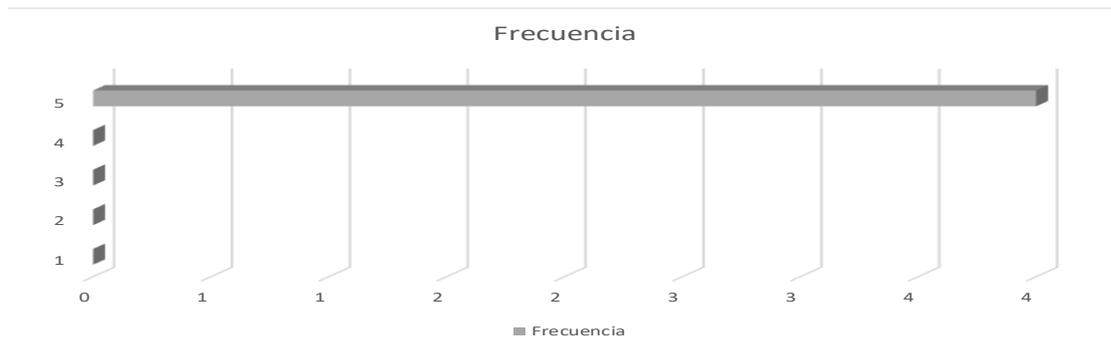
- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part.%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	20,00%
5	4	80,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Reputación comercial en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Al igual que los clientes de DONVELA INVESTMENT S.A.S. sus proveedores y contratistas consideran que la empresa cuenta con una excelente reputación comercial, lo que se suma a las ya mencionadas fortalezas de la compañía.

Figura 48: La imagen corporativa de DONVELA es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

Respuesta	Frecuencia	Part. %
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	0	0,00%
5	4	100,00%
TOTAL	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia “Imagen corporativa en DONVELA INVESTMENT S.A.S.” (2021)

Según con la tabulación realizada a las respuestas dadas a esta pregunta, los proveedores y contratistas se mostraron unánimemente de acuerdo con que la imagen corporativa de la empresa es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende. Esto nos indica que la imagen que durante años ha venido trabajando DONVELA INVESTMENT S.A.S. corresponde a la concepción que sus proveedores y contratistas tienen de una empresa constructora.

7.2. Análisis de datos

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición, para entender el conocimiento que tiene cada colaborador sobre el ambiente donde desarrolla sus actividades, se puede concluir lo siguiente para cada una de las cuatro variables a medir que se tuvieron en cuenta para la realización de este trabajo:

- Plan o línea de acción (preguntas 1 y 15, figuras 10 y 24).

Tabla 12: Plan o línea de acción en DONVELA INVESTMENT S.A.S.

PREGUNTAS	SITUACIÓN ACTUAL
1- ¿Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se esté desarrollando actualmente por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos?	4
15- ¿Cree usted que DONVELA muestra interés por el bienestar comunitario? (Responsabilidad Social Empresarial - RSE).	4

Fuente: Elaboración propia “Plan de acción en DONVELA INVESTMENT S.A.S” (2021)

De acuerdo con la tabulación de los resultados obtenidos en las preguntas formuladas, se puede observar que hay dos oportunidades de mejora para implementar en la empresa. La primera debe enfocarse en los procesos de comunicación interna de la compañía, que permitan socializar y concientizar a todos los miembros de la organización las metas y objetivos que busca la alta dirección. La segunda, debe estar orientada a brindar aportes en la parte social y ambiental, buscando la conservación del medio ambiente, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, promulgados por las Naciones Unidas en la cumbre de Rio de Janeiro – Brasil, en el año 2012.

- Planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente (preguntas 2 y 3, figuras 11 y 12).

Tabla 13: Planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente en DONVELA INVESTMENT S.A.S.

PREGUNTAS	SITUACIÓN ACTUAL
2- ¿Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se haya desarrollado con éxito por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos?	4
3- Considera su relación laboral es óptima con: a- Sus superiores. b- Sus compañeros de trabajo. c- Con el personal operativo (personal de las obras). d- Con los clientes. e- Con los proveedores.	3

Fuente: Elaboración propia “Acciones desarrolladas con éxito anteriormente en DONVELA INVESTMENT S.A.S” (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos en las preguntas orientadas a conocer los planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente, se puede concluir que hay una fortaleza en la relación laboral entre compañeros de trabajo, lo que facilita un mejor desempeño del trabajo en equipo, fortaleciendo el ambiente laboral, donde los compañeros trabajan de manera colaborativa.

De otro lado se pudo determinar que se deben desarrollar oportunidades de mejora en las relaciones laborales con los superiores, el personal operativo, los clientes y proveedores. Con los superiores y con el personal operativo se puede mejorar mediante actividades que permitan la integración con los diferentes cuadros operativos de la organización. Con los clientes se puede mejorar reforzando el servicio al cliente, en búsqueda de satisfacer eficazmente sus necesidades antes, durante y después del proceso de adquisición de los bienes y servicios que ofrece la empresa. Se puede mejorar reforzando con fines estratégicos, la relación con los proveedores, en búsqueda de aliados que permitan hallar soluciones en factores tales como calidad, precio y surtido de bienes y servicios utilizados por la empresa.

- Posicionamiento (preguntas 4, 5, 6, 8 y 9, figuras 13, 14, 15, 17 y 18)

Tabla 14: Posicionamiento en DONVELA INVESTMENT S.A.S.

PREGUNTAS	SITUACIÓN ACTUAL
4- La empresa monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante: a- Exploración de oportunidades y necesidades en el mercado. b- Comparación de prácticas de las diferentes empresas del sector. c- Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector. d- Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industria. e- Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos. f- Revisión de informes científicos y tecnológicos. g- Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico. h- Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.	4
5- La empresa aplica la información obtenida del monitoreo del sector para: a- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios. b- Adecuar los productos y servicios actuales. c- Desarrollar nuevos usos y aplicaciones para los productos actuales. d- Modernizar los procesos productivos de la organización. e- Actualizar y adquirir nuevas tecnologías. f- Adaptar la tecnología existente en la organización. g- Desarrollar nuevas tecnologías. h- Mejorar los sistemas de gestión de la empresa. i- Crear nuevos conceptos y modelos de negocio.	4
6- ¿Usted cree que los productos y servicios ofrecidos por la compañía actualmente son suficientes para su crecimiento a largo plazo?	4
8- ¿Cree usted que DONVELA establece relaciones perdurables con los clientes, sobre todo en estos tiempos en los que la competencia ha aumentado?	4
9- ¿Cree usted que DONVELA esté en constante evolución y ofrezca productos y servicios atractivos a los consumidores para ganar su preferencia y establecer de esta forma una ventaja competitiva?	4

Fuente: Elaboración propia “Posicionamiento en DONVELA INVESTMENT S.A.S” (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos en las preguntas referentes a determinar el posicionamiento de la empresa, se puede determinar que existen oportunidades de mejora y de reforzamiento al interior de la organización, encaminadas a superar aquellos factores que en este aspecto, presentan falencias y/o debilidades.

Dentro de las debilidades encontradas, tenemos que la empresa no realiza revisiones y/o actualizaciones periódicas de informes científicos y/o tecnológicos, que le permitan desarrollar a través del conocimiento nuevos y mejores productos y servicios (Ventajas competitivas), y a su vez, que le permitan anticipar los cambios del entorno y mejorar sus proyectos empresariales.

Otra debilidad hallada en este aspecto es aquella relacionada con la falta constante de interacción con centros de investigación y desarrollo tecnológico, con el ánimo de fortalecer las redes de investigación que buscan soluciones a las diferentes necesidades y retos que afronta el sector de la construcción.

Como oportunidades de mejora, encontramos que se debe trabajar en aquellas actividades que permitan determinar el potencial de mercado e identificar a aquellos productos y servicios que están requiriendo los consumidores. La falta del estudio periódico sobre el cliente y sus necesidades, no le permite a la empresa establecer pautas de actuación adecuadas para obtener un servicio de calidad. Detectar los cambios en los gustos y necesidades de los clientes, permite desarrollar estrategias conducentes a la satisfacción plena del mismo.

Se debe aumentar la aplicabilidad e la importancia a la información que se obtiene del sector por parte de la empresa, toda vez que esta se constituye en una valiosa herramienta estratégica para el direccionamiento y planificación de esta. La toma oportuna de decisiones estratégicas es fundamental para la supervivencia y el crecimiento en el mediano y largo plazo de la empresa.

Otra oportunidad de mejora encontrada es aquella relacionada con el análisis estratégico de las mejores prácticas y productos, desarrollados por las empresas líderes del sector, para tomarlas como referente en la implementación de productos y servicios innovadores, que le permitan a DONVELA INVESTMENT S.A.S. aumentar su productividad, mejorar la eficiencia y disminuir el impacto ambiental en su operación.

Para efecto de todo lo anterior, se hace indispensable desarrollar una visión y una misión estratégica para los próximos cinco años, que integren las tendencias de los consumidores con el sentir de la organización acerca de lo que son y serán sus clientes.

- Diferenciación (preguntas 7, 10, 11, 12, 13, 14 y 16, figuras 16, 19, 20, 21, 22, 23 y 25).

Tabla 15: Diferenciación en DONVELA INVESTMENT S.A.S.

PREGUNTAS	SITUACIÓN ACTUAL
7- ¿Cree usted que DONVELA se preocupa por el medio ambiente y la naturaleza?	4
10- ¿Cree usted que DONVELA obtiene su ventaja competitiva en factores de innovación y diversificación en sus productos?	4
11- ¿Cree usted que DONVELA se destaca por un liderazgo en costos? (Son aquellos costos en los que incurre la empresa para la construcción de nuevos edificios).	4
12- ¿Cree usted que DONVELA brinda un buen servicio de atención al cliente?	4
13- ¿Cree usted que DONVELA conoce las necesidades de sus clientes y se adapta a ellas?	4
14- ¿Cree usted que DONVELA ofrece productos y servicios exclusivos y de alta calidad?	4
16- ¿Cree usted que DONVELA a pesar de la fuerte competencia a la que se enfrenta, se encuentra bien posicionada?	4

Fuente: Elaboración propia “Diferenciación en DONVELA INVESTMENT S.A.S” (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos en las preguntas que se refieren a la diferenciación de la empresa, se identificó como una fortaleza la percepción que los

colaboradores tienen acerca de los productos y servicios en los que ellos participan, la cual, según la mayoría de ellos son de alta calidad; esto contribuye a la construcción de una buena y firme reputación corporativa, la cual se exterioriza a los clientes a través de ellos.

Dentro de las oportunidades identificadas a través de estas preguntas, se observó que la empresa se preocupa por el cuidado del medio ambiente y de la naturaleza, sin embargo, esta debe ser una consideración prioritaria para DONVELA S.A.S. considerando que es indispensable desarrollar las actividades empresariales dentro del marco de la sostenibilidad, en búsqueda de propiciar cada vez más y mejores condiciones para las personas y su entorno, así como un mejor ambiente para el desarrollo de los negocios.

Como parte de los resultados obtenidos, se encontró que para los colaboradores de DONVELA S.A.S. se deben mejorar factores tales como la innovación y la diversificación, las cuales influyen de forma significativa, en el desarrollo de más y nuevas ventajas competitivas, con el ánimo de incrementar la competitividad de la empresa y postergar su permanencia en el mercado.

Igualmente, en la tabulación de los resultados obtenidos en estas preguntas, se determinó que se hace necesario desarrollar modelos de economía de escala en el desarrollo de nuevos proyectos, buscando una mayor eficiencia en la administración de costos y una mayor rentabilidad para la empresa y sus accionistas.

Implementado las acciones necesarias para el desarrollo de las oportunidades de mejora previstas en los puntos 7, 10, 11, 12, 13, 14 y 16, la empresa mejorará su diferenciación frente a otros competidores dentro del sector de la construcción.

8. Plan de intervención

Como parte del plan de intervención para la formulación de un Plan Estratégico para DONVELA INVESTMENT S.A.S., se tomó como base los diagnósticos externos e internos, con el propósito de establecer las condiciones del mercado en el cual se desempeña la empresa, para determinar el nivel y capacidad competitiva con que cuenta la organización, y poder fijar de esta manera el eje estratégico a seguir.

Para la definición del eje estratégico, se propone a continuación una Misión y una Visión, las cuales se estructuraron de acuerdo con los valores descritos por los miembros de la organización, a través de la encuesta realizada. Igualmente, esta estructuración tuvo en cuenta las respuestas dadas por algunos de sus clientes y proveedores, que permitieron establecer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la empresa. Dentro de los valores corporativos mencionados por los colaboradores, encontramos los siguientes:

RESPECTO: Tener devoción, aprecio y reconocimiento por cada una de las personas que integran e interactúan con la organización. Debe ser un valor que debe vivirse en el día a día de la empresa, haciendo énfasis en nuestros clientes y por propiciar un desarrollo sostenible.

RESPONSABILIDAD: Este valor se debe tener en cuenta en el desarrollo de cada una de las actividades, siendo conscientes de la relación causa y efecto que generan nuestras acciones. La responsabilidad debe estar presente desde el momento en que la organización acepta un contrato, pasando por la planeación y diseño del proyecto, hasta la entrega total del mismo.

HONESTIDAD: Debe ser un valor aplicable en todas las actividades de la empresa, tanto en sus procesos internos como externos, desde la lealtad, la verdad, las normas éticas

y una conducta moral con respecto a los demás valores de DONVELA INVESTMENT S.A.S.

MISIÓN PROPUESTA PARA DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Somos una empresa constructora dedicada al desarrollo sostenible de proyectos inmobiliarios, ofreciendo servicios de alta calidad en diseño, construcción y gerencia, enfocados en satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

VISIÓN PROPUESTA PARA DONVELA INVESTMENT S.A.S.

Para el año 2026, DONVELA INVESTMENT S.A.S. será reconocida en el país como una constructora comprometida y confiable, por el desarrollo de proyectos inmobiliarios de excelente calidad que impacten de manera positiva a la comunidad y al medio ambiente, mediante el fortalecimiento de las competencias de su talento humano, generando un alto valor a sus clientes y a sus accionistas.

De acuerdo con la Misión y Visión propuestas, se presenta a continuación el Balanced Scorecard, con los objetivos y estrategias que llevarán a la empresa a lograr el cumplimiento de estos postulados:

Tabla 16: Balanced Scorecard - Objetivos y estrategias propuestas para DONVELA INVESTMENT S.A.S. 2022 – 2026.

Objetivo	Estrategia	Acción propuesta	Resultado esperado	Responsable	Tiempo de ejecución
Alta Calidad	Gestión eficiente de los proyectos.	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.	Obtener Certificación de Calidad ISO 9001.	Planeación y Desarrollo	Entre 12 y 18 meses
		Implementar un Sistema de Gestión	Obtener Certificación de Gestión	Planeación y	Entre 12 y 18 meses

		Ambiental ISO 14001.	Ambiental ISO 14001.	Desarrollo	
Sostenibilidad	Alinear las operaciones de la empresa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS 8, 11, 13, 14 y 15.	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo decente y al crecimiento económico del país. (Objetivo de desarrollo sostenible - ODS 8).	Elevar los niveles de productividad económica, mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, en pro del mejoramiento de la producción y consumo eficiente.	Planeación y Desarrollo	Entre 6 y 12 meses
			Creación de nuevos puestos de trabajo decentes y dignos para jóvenes, mujeres y hombres.	Operación y Administración	Entre 3 y 6 meses
		Implementar en la empresa, un conjunto de normas sobre la utilización de estrategias encaminadas a la sostenibilidad de edificios de todo tipo, basándose en la incorporación de aspectos relacionados con la eficiencia energética, el uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental	Obtener la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).	Arquitectura y Diseño	Entre 12 y 18 meses
			Satisfacer las demandas de los clientes con una visión sostenible, aportando al cuidado del medio ambiente. Esto con el fin de alinear las operaciones de	Arquitectura y Diseño	Entre 6 y 12 meses

		interior, la eficiencia en el consumo de agua, el desarrollo de espacios libres y la selección de materiales.	la empresa con los objetivos de desarrollo sostenible - ODS 11, 13, 14 y 15.		
Fortalecimiento de las competencias del Talento Humano	Identificar las competencias técnicas, profesionales, interpersonales y de negocio para utilizarlas de manera eficiente y eficaz.	Priorizar y atender aquellas competencias con debilidades y que afecten los procesos de la empresa.	Incrementar la eficiencia operativa y el bienestar laboral.	Operación y Administración	Entre 3 y 6 meses
		Reubicación del personal al interior de la empresa, de acuerdo con sus competencias técnicas, profesionales, interpersonales y de negocio.		Gerente General	Entre 3 y 6 meses
	Incrementar la productividad y eficiencia del Talento Humano.	Perfeccionar los conocimientos a través de la capacitación específica y/o general periódica.		Operación y Administración	Cada 6 meses
Generación de Valor	Generación de Valor a los Clientes.	Identificar las necesidades específicas de los clientes, al momento de implementar un	Cumplir con las expectativas de los clientes.	Planeación y Desarrollo	Entre 6 y 12 meses

		proyecto inmobiliario.			
		Seleccionar la mejor relación calidad / precio, en la adquisición de materias primas, según el segmento de mercado que se espera atender.		Operación y Administración	Entre 3 y 6 meses
		Mejorar los canales de interacción de la empresa con los clientes.	Brindar una mayor información acerca de la empresa y los proyectos que realiza.	Operación y Administración	Entre 3 y 6 meses
		Capacitar al personal de ventas, en habilidades de interacción, comunicación y efectividad con los clientes.	Una mejor comunicación entre la empresa y los clientes.	Planeación y Desarrollo	Entre 1 y 3 meses
		Implementar un programa de servicio postventa.	Fidelización de los clientes de la empresa.	Planeación y Desarrollo	Entre 1 y 3 meses
	Generación de Valor a los Accionistas.	Desarrollar actividades de Innovación y desarrollo en la mejora de los procesos de la empresa.	Un incremento en la productividad y de resultados de la empresa a menores costos.	Operación y Administración	Entre 6 y 12 meses
		Explorar y analizar otros segmentos del mercado.	Mayor visibilidad y participación en el mercado inmobiliario.	Planeación y Desarrollo	Entre 2 y 4 meses

			Incremento en los ingresos operacionales.	Planeación y Desarrollo	
--	--	--	---	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia “Balanced Scorecard en DONVELA INVESTMENT S.A.S” (2021)

Presupuesto definitivo:

De acuerdo con las actividades planteadas en este plan estratégico, el costo de implementación es el siguiente:

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo decente y al crecimiento económico (ODS 8). \$ 50'000.000,00.
- Implementación de un conjunto de normas sobre la utilización de estrategias encaminadas a la sostenibilidad de edificios. \$ 45'447.000,00.
- Desarrollar actividades de Innovación y desarrollo en la mejora de los procesos de la empresa. \$ 60'000.000,00.
- Otras actividades. \$ 137'072.000,00.

INVERSIÓN TOTAL \$ 292'519.000,00

9. Recomendaciones y conclusiones.

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

Dentro de las actividades de análisis interno y externo, obtuvimos información relevante que nos permitió determinar fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades de la empresa, las cuales se presentan a continuación:

FORTALEZAS:

La relación laboral entre los compañeros de trabajo es óptima, lo que favorece el desarrollo de un buen ambiente laboral y facilita un mejor desempeño de las actividades de trabajo, en pro de los objetivos institucionales de la empresa.

Los colaboradores perciben que los productos y servicios en los que ellos participan son de alta calidad, lo que contribuye a que la empresa construya una firme reputación corporativa y de esta forma llegar a satisfacer las necesidades más exigentes de sus clientes.

Otra de las fortalezas de DONVELA, es la respuesta que ofrece a la confianza depositada por sus clientes, a través de las garantías sobre los inmuebles y servicios ofertados y la buena calidad de estos.

De acuerdo con la encuesta realizada a algunos de los clientes de DONVELA, estos muestran su grado de satisfacción con los productos y servicios prestados, lo cual representa una fortaleza comercial y reputacional para la empresa.

La imagen corporativa de la empresa se constituye en otra de sus grandes fortalezas, gracias a su excelente reputación comercial y su imagen en el segmento del mercado que actualmente atiende.

La relación comercial de DONVELA con sus proveedores y contratistas, se constituye en una importante fortaleza estratégica, toda vez que le permite a la empresa mejorar sus condiciones comerciales y sus cadenas de suministros. Igualmente, le permite a la empresa

desarrollar junto con estos, nuevos y mejores insumos, materias primas y técnicas para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

Mejorar los procesos de comunicación interna de la compañía, que permitan socializar y concientizar a todos los miembros de la organización, las metas y objetivos que busca la empresa.

Si bien la relación de los colaboradores con sus superiores es buena, esta se puede mejorar aún más, mediante actividades que permitan la integración con los diferentes cuadros directivos y operativos de la organización.

Se debe reforzar el servicio al cliente, en búsqueda de satisfacer eficazmente sus necesidades antes, durante y después del proceso de adquisición de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Reforzar con fines estratégicos, la relación con proveedores y contratistas, en búsqueda de soluciones en factores tales como calidad, precio y surtido de bienes y servicios utilizados por la empresa.

Se debe trabajar en el análisis estratégico de las mejores prácticas llevadas a cabo por empresas del mismo sector y tomarlas como referencia – Benchmarking, por ejemplo: Mitigación de impactos en el medio ambiente, marketing, gestión del talento humano, orientación al cliente, etc. El principal objetivo es mejorar el desempeño de DONVELA continuamente, conociendo y adaptando lo que otras empresas del mismo sector están desarrollando. Una vez analizados los datos recolectados se deberían implementar las mejoras.

Para adquirir una ventaja competitiva en uno de los sectores más importantes en Colombia, se debe renovar en las tendencias tecnológicas del sector para aumentar su

productividad, mejorar el cumplimiento de los proyectos y posiblemente disminuir costos y el impacto ambiental de la producción.

Para hacer frente a la fuerte competencia, DONVELA debe mejorar la vigilancia a los cambios, tanto en la tecnología como en la parte científica, e identificar los que tendrán mayor impacto en su producción para poder anticipar los cambios del entorno y mejorar sus proyectos empresariales.

La falta del estudio periódico sobre el cliente no permite establecer pautas de acción adecuadas para generar un servicio de calidad. Los cambios en los gustos y necesidades del cliente determinarán la satisfacción plena del mismo, por ende, se hace necesario utilizar instrumentos tales como: Buyer persona, mapa de empatía, lienzo de la propuesta de valor, entre otras.

Se debe dar una mayor aplicabilidad e importancia a la información que se obtiene del sector por parte de la empresa, toda vez que esta se constituye en una valiosa herramienta estratégica para el direccionamiento y planificación de esta.

Se observa que la empresa se preocupa por el cuidado del ambiente y la naturaleza, sin embargo, esta debe ser una consideración prioritaria para DONVELA S.A.S. considerando que es indispensable desarrollar las actividades empresariales dentro del marco de la sostenibilidad, en búsqueda de propiciar cada vez más un mejor ambiente para los negocios.

Se deben desarrollar en la empresa ventajas competitivas que estén orientadas al conocimiento y satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes, mediante estudios de mercado que permitan anticipar las nuevas tendencias, dando la oportunidad para que la empresa se prepare con antelación suficiente para el desarrollo de nuevos e innovadores bienes y servicios.

De acuerdo con la calificación dada por los clientes, se presenta una oportunidad de mejora en este aspecto, toda vez que, en esta etapa del proceso de ventas, se define la decisión de compra por parte del cliente. Es necesario reforzar aquellas habilidades blandas y de negociación de los asesores de ventas, así como de los planos, renders y demás piezas publicitarias y de comunicación utilizadas por la empresa, mediante los cuales se les brinda información a los clientes.

Como valor agregado y fortalecimiento de la relación con los clientes, la empresa debe revisar los procesos de postventa, buscando mejorar y/o eliminar aquellas actividades que generan demora o retrasos en los trámites y entregas a los clientes.

Como oportunidad de mejora, se propone explorar y ahondar aún más en los estudios de mercado, los cuales permiten determinar las tendencias de este, permitiendo que los diseños y futuras construcciones de la empresa, se ajusten cada vez más a los requerimientos de los clientes.

La empresa debe revisar sus políticas de pago a proveedores, toda vez que estas se constituyen en una importante fuente de apalancamiento sin generar gastos financieros para la empresa, siempre y cuando se respeten las condiciones comerciales pactadas con los proveedores y contratistas.

La empresa debe revisar sus políticas de pago a proveedores, toda vez que estas se constituyen en una importante fuente de apalancamiento sin generar gastos financieros para la empresa, siempre y cuando se respeten las condiciones comerciales pactadas con los proveedores y contratistas.

DEBILIDADES:

La falta de comunicación al interior de la organización no permite conocer de aquellas estrategias exitosas, que han llevado a la empresa hacia lo que es hoy en día.

Se evidencia la falta constante de interacción con centros de investigación y desarrollo tecnológico, convirtiéndolo en una debilidad por ello, se recomienda fortalecer las redes de investigación con el fin de atender las diversas necesidades de los clientes.

En búsqueda de los objetivos propuestos para DONVELA INVESTMENT S.A.S, se hace necesario que la empresa enfoque planes de intervención encaminados a fortalecer aspectos tales como: Plan o línea de acción, Planes o acciones desarrolladas con éxito anteriormente, Posicionamiento y Diferenciación.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda a la alta dirección de la empresa adelantar las estrategias y acciones planteadas en la tabla 13, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, los cuales darán alcance a la misión y visión presentadas para los próximos cinco años.

Dentro de las actividades de direccionamiento estratégico, se recomienda no solamente desarrollar las estrategias y acciones aquí propuestas, sino todas aquellas acciones que la alta dirección considere necesarias, en búsqueda de una mayor proyección y competitividad en el mercado de la construcción, que le permita alcanzar el reconocimiento por parte de los clientes y una larga permanencia en el mercado.

Se sugiere actualizar anualmente los diferentes análisis internos y externos, con el fin de monitorear los cambios que se vayan presentando en el desarrollo de las operaciones de la empresa y de esta forma, anticipar situaciones positivas o adversas.

Como última recomendación, proponemos a la empresa adoptar la filosofía LEAN CONSTRUCTION o CONSTRUCCIÓN SIN PÉRDIDAS, la cual es una metodología de construcción fundamentada en los principios del sistema de producción Lean Manufacturing, de la firma japonesa TOYOTA. Esta metodología tiene aplicación desde la concepción misma de un proyecto hasta su liquidación, a través del Lean Project Delivery System – LPDS, y busca eliminar todas aquellas actividades que no generan o agregan valor al proceso de construcción, permitiendo optimizar, reducir o eliminar los flujos para

mejorar los tiempos de entrega (Porrás, 2014), haciendo que este sea más industrializado, generando construcciones de mejor calidad y que cumplan con las exigencias y expectativas de los clientes.

9.2. Conclusiones

La empresa pertenece a un mercado altamente competitivo como lo es el de la construcción (BBVA, 2021), por lo que se hace necesario asegurar un servicio de calidad en todas las actividades que desarrolla la empresa, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través del desarrollo de ventajas competitivas que le permitan destacarse sobre sus competidores y lograr un mejor posicionamiento.

La implementación de un plan estratégico para DONVELA INVESTMENT S.A.S. es de vital importancia, toda vez que este le permite estructurar bases sólidas para su continuidad en el mercado y trascender a través del tiempo, preparándola para enfrentar los diferentes retos que el mercado impone (Banco de la República, 2020, pág. 10), brindándole una mayor capacidad de adaptación y transformación.

El proceso de planeación estratégica debe realizarse conjuntamente entre los accionistas y la alta dirección de la empresa, debe ser un trabajo de cooperación organizacional, donde se exponen los diferentes puntos de vista para lograr de una manera objetiva establecer las diferentes estrategias que mejor satisfagan las necesidades de la empresa, permitiéndole ajustarse a las necesidades de su entorno, apoyada en una eficiente estructura organizacional.

La misión y la visión de una organización se constituyen en el eje de su direccionamiento estratégico, y sirven para la definición de estrategias y políticas que coadyuven a la consecución de los objetivos y metas propuestos por la alta dirección, para el cumplimiento del objeto social y la proyección de lo que se desea para la empresa en los próximos años.

El sector de la construcción Colombia, presenta una amplia gama de posibilidades de explotación económica, las cuales se pueden evidenciar en los informes de las diferentes entidades públicas y privadas, destacando a este sector por su capacidad de inversión y de aporte al crecimiento económico del país, a través de la generación de empleo, por lo que se hace necesario que las empresas de este sector tengan un plan que les permita el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado inmobiliario (CAMACOL, 2021).

Para terminar con este documento, quisiéramos compartir esta reflexión de Freddy Vega (Platzi, 2020), cuando la realidad nos cambia se necesita elegir, amar el cambio en vez de buscar estabilidad. Las empresas estables se están muriendo, dando la oportunidad a otro competidor mucho más hambriento. El éxito es talento, mucha suerte y una resistencia irracional al dolor. Acepta rápido la realidad y vas a estar más preparado para lo que sea que venga.

10. Referencias

- ANDI. (2018). *EL ACERO COLOMBIANO, columna vertebral para el progreso del País*. Bogotá. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/LIBRO%20ACERO%20FINAL%20-%20BAJA.pdf>
- ANDI. (2020). *COLOMBIA: BALANCE 2020 Y PERSPECTIVAS 2021*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- ANDI. (2020). *Colombia: BALANCE 2020 y PERSPECTIVAS 2021*. Bogotá. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021%20portada.pdf>
- ANDI. (2021). *¿Qué podemos esperar de 2021 en materia económica?* Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15929-que-podemos-esperar-de-2021-en-materi>
- Axioma B2B Marketing. (2015). *FIERROS*. Obtenido de <https://fierros.com.co/ediciones/edicion-3/construccion-en-seco-un-arte-liviano-hecho-estructura/#:~:text=La%20construcci%C3%B3n%20liviana%20es%20un,de%20agua%2C%20arena%2C%20cemento.&text=La%20ventaja%20es%20que%20tiene,al%20proceso%20usual%20de%20constr>
- Banco de la República. (2009). *Informe de la junta directiva al Congreso de la República*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2009.pdf
- Banco de la República. (2020). *Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9866/informes-especiales-analisis-de-cartera-del-mercado-de-vivienda-primer-semester-2020?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco de la Republica. (2020). *Analisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia*. Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9866/informes-especiales-analisis-de-cartera-del-mercado-de-vivienda-primer-semester-2020?sequence=1&isAllowed=y>

- BBVA. (2021). *Situación inmobiliaria 2021*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/publicaciones/colombia-situacion-inmobiliaria-colombia-2021/#:~:text=8%20abril%202021-,Colombia%20%7C%20Situaci%C3%B3n%20inmobiliaria%20Colombia%202021,de%20precio%20medio%20y%20bajo.>
- BBVA. (2021). *Subsidio de vivienda*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/personas/blog/educacion-financiera/prestamos/subsidio-de-vivienda.html>
- CAMACOL. (31 de 10 de 2019). *“La construcción sigue liderando la creación de nuevos puestos de trabajo en el país”*: Camacol. Obtenido de <https://camacol.co/comunicados/%E2%80%9C%20la-construcci%C3%B3n-sigue-liderando-la-creaci%C3%B3n-de-nuevos-puestos-de-trabajo-en-el-pa%C3%ADs%E2%80%9D>
- CAMACOL. (31 de 01 de 2019). *Cámara Colombiana de la Construcción*. Obtenido de <https://camacol.co/comunicados/la-construcci%C3%B3n-se-consolida-como-uno-de-los-sectores-que-m%C3%A1s-gener%C3%B3-empleo>
- CAMACOL. (1 de JUL de 2020). Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/documentos/PLAN%20DE%20REACTIVACI%C3%93N%202020%20-2022.pdf>
- CAMACOL. (2020). *Los pasos hacia la reactivación de la economía*. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/Informe%20Econ%C3%B3mico%20109%20VF_%20Formato%202.pdf
- CAMACOL. (2020). *Tendencias de la Construcción*. Bogotá: Coordinada urbana. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2019.pdf>
- CAMACOL. (2020). *Tendencias de la construcción*. Bogotá: Coordinada urbana. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2019.pdf>
- CAMACOL. (2021). *Actividad edificadora*.
- CAMACOL. (2021). *Colombia Construcción en Cifras septiembre 2021*. Obtenido de <https://camacol.co/documentos/construccion-en-cifras>
- CAMACOL. (2021). *El futuro de la construcción, perspectiva de reactivación 2021*. Obtenido de <https://camacol.co/comunicados/para-el-2021-se-proyecta-que-las-ventas-de-vivienda-nueva-crezcan-75-camacol#:~:text=Buscar->

,Para%20el%202021%20se%20proyecta%20que%20las%20ventas%20de,crezca
n%207%2C5%25%3A%20Camacol

CAMACOL. (2021). *Indicadores de Actividad Edificadora a Octubre de 2021*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/IAE%20octubre%20VF.pdf>

CAMACOL. (2021). *INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA*. Bogotá: Coordinada Urbana. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/IAE%20Marzo%20VF_0.pdf

CAMACOL. (2021). *Prospectiva Edificadora - Una visión de corto y mediano plazo*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/PROSPECTIVA%20EDIFICADORA%20OCTUBRE%205%20DE%202021-VF.pdf>

DANE . (2021). *Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

DANE. (2019). *Indicadores Económicos Alrededor de la*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_ltrim19.pdf

DANE. (31 de 08 de 2020). Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_jul_20.pdf

DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto, Interno Bruto III Trimestre 2020*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim20_produccion_y_gasto.pdf, PAG 13)

DANE. (2021). *Boletín Técnico*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim21_produccion_y_gasto.pdf

DANE. (2021). *Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Recuperado el 6 de Octubre de 2021, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

DANE. (2021). *Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv>

DANE. (2021). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

- DANE. (2021). *Tendencias de la Construcción*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n.pdf>
- Datacredito. (2021). *Situación Económica en Colombia – Panorama General 2021*. Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/situacion-economica-en-colombia-panorama-general-2021/>
- Davara, F. (2015). *Planeación estratégica e inteligencia económica: Herramientas de gestión del cambio*. España. Obtenido de https://proxy.europeana.eu/418/BVMDefensa_bib_BMDB20200423935?view=http%3A%2F%2Fbibliotecavirtualdefensa.es%2FBVMDefensa%2Fi18n%2Fcatalogo_imagenes%2Fimagen_id.do%3FidImagen%3D2128123&disposition=inline&api_url=https%3A%2F%2Fapi.europeana.eu%2Fapi
- EMIS. (2021). *Donvela Investment SAS (Colombia)*. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=3761222>
- FEDESARROLLO. (07 de 2020). *Tendencia económica*. Obtenido de <http://dams.fedesarrollo.org.co/tendenciaeconomica/publicaciones/207/>
- Fedesarrollo. (2021). *Consumer Opinion Survey*. Obtenido de https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/bcos_september_2021.pdf
- Fedesarrollo. (2021). *Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC)*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/es/encuestas/consumidor-eoc>
- FNA. (2021). *Mi Casa Ya*. Obtenido de <https://www.fna.gov.co/vivienda/Subsidios-y-coberturas/mi-casa-ya>
- Goodstein, L. (1997). *Planeación Estratégica*. MvGraw-Hill.
- Hernandez, et al. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Hernandez, S. ., (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- IDU. (2016). *ESTUDIO ECONÓMICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN*. Obtenido de https://www.idu.gov.co/Archivos_Portal/Ley%20de%20transparencia/Contrataci%C3%B3n/Contratos%20adjudicados%20para%20la%20vigencia%20actual/Modelo%20de%20Pliegos/Modelos%20de%20pliegos%20de%20condiciones%20idu%202017/01%20ESTUDIO%20DEL%20SECTOR%20-%20OBRA%2

- La República. (5 de 11 de 2019). En la última década han ingresado seis nuevas cementeras al mercado local. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/en-la-ultima-decada-han-ingresado-seis-nuevas-cementeras-al-mercado-local-2928246>
- Ministerio de Comercio, I. y. (22 de 07 de 2020). *Gobierno lanzó estrategia para impulsar reactivación económica del sector Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/estrategia-para-reactivacion-economica-del-sector>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2009). *Decreto 1143*. Obtenido de https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2009/dec_1143_2009.pdf
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (14 de sEP de 2020). Decreto 1233 de 2020. *Por el cual se modifica el Decreto 1068 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, en lo relacionado con la cobertura del Programa FRECH NO VIS*. Bogotá D.C. Recuperado el 30 de 03 de 2020, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141984#:~:text=FRECH%20NO%20VIS,-,El%20Gobierno%20nacional%2C%20a%20trav%C3%A9s%20del%20Fondo%20de%20Reserva%20para,por%20establecimientos%20de%20cr%C3%A9dito%20y>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2021). *Senado de la República de Colombia*. Obtenido de <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2020%20-%202021/PL%20439-21S%20-%20594-21C%20Reforma.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (5 de Junio de 2019). *Presidencia*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Ministerio de Vivienda, C. y. (2021). *ABC Mi Casa Ya*. Obtenido de <http://micasaya.minvivienda.gov.co/abc-mi-casa-ya/>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (1 de Septiembre de 2020). Resolución 441 de 2020. Bogotá D.C.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.
- ONU. (17 de 10 de 2020). *Noticias ONU*. Obtenido de La pandemia de COVID-19 representa una “doble crisis” para los más pobres: <https://news.un.org/es/story/2020/10/1482552>

- Platzi. (01 de 08 de 2020). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=obTTA4MKVAA>
- Porras, e. a. (2014). Filosofía Lean Construction para la gestión de proyectos de construcción: Una revisión actual. *AVANCES Investigación en ingeniería Vol. 11*, 32-53.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- PROCOLOMBIA. (2020). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/materiales-de-construccion-0>
- Secretaría Distrital de Ambiente. (Julio de 2013). Guía de Manejo Ambiental para el Sector de la Construcción. Bogotá D.C., Colombia.
- SIC. (2018). *Superintendencia industria y comercio*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-el-mercado-del-cemento-superindustria-sanciona-a-argos-cemex-y-holcim>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2021). *Panorama Macroeconómico Mundial y Nacional*. Obtenido de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/panorama_macroeconomico_marzo_2021.pdf
- Superintendencia de sociedades. (2020). *Informe de 1000 empresas*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Informe-1-000-Empresas-Mas-Grandes.aspx>
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2020). Obtenido de Superintendencia de sociedades. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/estados-financieros-historicos.aspx
- USGBC. (2021). *US Green Building Council*. Obtenido de https://www.usgbc.org/about/building-re-entry-resources?creative=480767628465&device=c&gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQmC3pSsQpNCBad6bLdnV2tx7hekSQcXqZvgcliKZU1GwX_P7FPZuYxoCmXIQAvD_BwE&keyword=green%20building%20certification%20programs&matchtype=b&network

A. Anexo. Encuesta trabajadores DONVELA.

ENCUESTA DONVELA S.A.S.

De acuerdo con su opinión, marque en la casilla “Valor” el número correspondiente a cada opción de la siguiente forma:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

ENCUESTA	VALOR
1- ¿Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se esté desarrollando actualmente por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos?	
2- ¿Usted tiene conocimiento de alguna acción o estrategia que se haya desarrollado con éxito por parte de DONVELA para la búsqueda de metas y objetivos?	
3- Considera su relación laboral es óptima con:	
a- Sus superiores.	
b- Sus compañeros de trabajo.	
c- Con el personal operativo (personal de las obras).	
d- Con los clientes.	
e- Con los proveedores.	
Si su respuesta en alguno o varios de los anteriores grupos de personas se encuentra entre 1 y 2 ¿Qué propone para mejorar su relación laboral con ese o esos grupos de personas?	
4- La empresa monitorea y analiza el comportamiento del sector mediante:	
a- Exploración de oportunidades y necesidades en el mercado.	
b- Comparación de prácticas de las diferentes empresas del sector.	
c- Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.	
d- Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industria.	
e- Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.	
f- Revisión de informes científicos y tecnológicos.	
g- Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.	
h- Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.	
5- La empresa aplica la información obtenida del monitoreo del sector para:	
a- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.	
b- Adecuar los productos y servicios actuales.	
c- Desarrollar nuevos usos y aplicaciones para los productos actuales.	
d- Modernizar los procesos productivos de la organización.	
e- Actualizar y adquirir nuevas tecnologías.	

f- Adaptar la tecnología existente en la organización.	
g- Desarrollar nuevas tecnologías.	
h- Mejorar los sistemas de gestión de la empresa.	
i- Crear nuevos conceptos y modelos de negocio.	
6- ¿Usted cree que los productos y servicios ofrecidos por la compañía actualmente son suficientes para su crecimiento a largo plazo?	
¿Por qué?	
7- ¿Usted cree que DONVELA se preocupa por el medio ambiente y la naturaleza?	
8- ¿Cree usted que DONVELA establece relaciones perdurables con los clientes, sobre todo en estos tiempos en los que la competencia ha aumentado?	
¿Por qué?	
9- ¿Cree usted que DONVELA esté en constante evolución y ofrezca productos y servicios atractivos a los consumidores para ganar su preferencia y establecer de esta forma una ventaja competitiva?	
10- ¿Cree usted que DONVELA obtiene su ventaja competitiva en factores de innovación y diversificación en sus productos?	
11- ¿Cree usted que DONVELA se destaca por un liderazgo en costos (Son aquellos costos en los que incurre la empresa para la construcción de nuevos edificios)?	
12- ¿Cree usted que DONVELA brinda un buen servicio de atención al cliente?	
13- ¿Cree usted que DONVELA conoce las necesidades de sus clientes y se adapta a ellas?	
¿Por qué?	
14- ¿Cree usted que DONVELA ofrece productos y servicios exclusivos y de alta calidad?	
15- ¿Cree usted que DONVELA muestra interés por el bienestar comunitario (Responsabilidad Social Empresarial - RSE)?	
16- ¿Cree usted que DONVELA a pesar de la fuerte competencia a la que se enfrenta, se encuentra bien posicionada?	

A continuación, responda las siguientes preguntas:

17- ¿Qué elementos piensa usted que diferencian a DONVELA de otras empresas del sector de la construcción? (Enumere 3)

18- ¿Con qué valores asocia o describe a DONVELA en la actualidad? (Enumere 3)
19- ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar DONVELA para ser reconocida dentro de unos años como una de las empresas más importantes del sector?
20- ¿Cuáles cree usted que son las ventajas competitivas que tiene DONVELA en la actualidad frente a su competencia? (Enumere 3)

B. Anexo. Encuesta clientes DONVELA.

<u>ENCUESTA A CLIENTES - DONVELA S.A.S.</u>		
De acuerdo con su opinión, marque en la casilla “Valor” el número correspondiente a cada opción de la siguiente forma:		
1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.		
ENCUESTA		VALOR
1- SERVICIO AL CLIENTE		
PREVENTA	a- La atención prestada por el asesor fue la mejor.	
	b- Los planos y demás representaciones gráficas brindaron información suficiente sobre el proyecto ofertado.	
	c- La información ofrecida por el asesor comercial fue amplia y satisfactoria.	
	d- La información suministrada a través de la página web, fue adecuada y suficiente.	
	e- Los materiales y demás elementos de la sala de negocios correspondían al producto adquirido.	
POSTVENTA	f- Los trámites por parte de la constructora se realizaron en el tiempo adecuado.	
	g- El tiempo empleado para la entrega del proyecto fue el acordado.	
	h- DONVELA S.A.S. ha respondido oportunamente a sus requerimientos durante el transcurso del negocio.	
2- OFERTA COMERCIAL		
a- DONVELA S.A.S. ofrece garantías suficientes sobre los productos ofertados, que brindan tranquilidad de adquirirlos.		
b- Los proyectos de DONVELA S.A.S. son de buena calidad.		
c- Los proyectos de DONVELA S.A.S. tienen un buen diseño.		
3- GRADO DE SATISFACCIÓN		
a- El producto realizado por DONVELA S.A.S. cumplió satisfactoriamente con sus expectativas.		
b- El producto cumple satisfactoriamente con la relación precio / beneficio.		
4- IMAGEN CORPORATIVA		

a- DONVELA S.A.S. cuenta con una excelente reputación comercial.	
b- La imagen corporativa de DONVELA S.A.S. es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.	

C. Anexo. Encuesta proveedores y contratistas DONVELA.

ENCUESTA A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS - DONVELA S.A.S.

<u>Nombre del proveedor / Contratista:</u>	
INFORMACIÓN GENERAL	
a- Año de fundación de la empresa	
b- Domicilio principal de la empresa	
c- Número de empleados	
d- Número de sucursales a nivel nacional	
e- Tiempo de relación comercial con DONVELA S.A.S.	

De acuerdo con su opinión, marque en la casilla “Valor” el número correspondiente a cada opción de la siguiente forma:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

ENCUESTA	VALOR
1- RELACIÓN COMERCIAL	
a- DONVELA S.A.S. mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores y contratistas.	
b- DONVELA S.A.S. ha utilizado adecuadamente su crédito comercial.	
c- DONVELA S.A.S. ha contribuido a la mejora de sus productos.	
d- DONVELA S.A.S. contribuye a la innovación de nuevos productos.	
e- La relación comercial con DONVELA S.A.S. podría ampliarse a más productos y servicios.	
f- Las políticas a nivel medio ambiental de DONVELA S.A.S. están sintonizadas con las de nuestra empresa.	
2- IMAGEN CORPORATIVA	
a- DONVELA S.A.S. cuenta con una excelente reputación comercial.	
b- La imagen corporativa de DONVELA S.A.S. es adecuada con el mercado inmobiliario que atiende.	

D. Anexo. Carta autorización empresarial DONVELA.

FORMATO DE AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL

Bogotá , 10 de Agosto 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

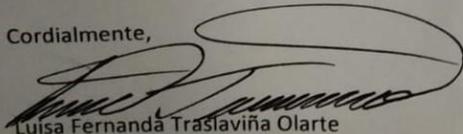
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a ADRIANO PETACCIA identificado con cedula de extranjería n.375343 y a RAUL QUINTERO CIFUENTES identificado con cedula de ciudadanía n.79745715, estudiantes del programa de maestría ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización DONVELA INVESTMENT S.A.S., su trabajo de grado titulado: DONVELA INVESTMENT S.A.S: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Luisa Fernanda Traslaviña Olarte
Vicepresidencia de Operación y Administración
3002067256
ltraslavina@donvela.co

Cordialmente,



Luisa Fernanda Traslaviña Olarte
Vicepresidencia de Operación y Administración
ltraslavina@donvela.co