

Diseño de un plan estratégico y de un sistema de indicadores para la inmobiliaria
PICASSO en la ciudad de Bucaramanga

Ingrid Tatiana Cruz Blanco

Id: 199264

Director:

Argemiro Leal Plata

Trabajo de Grado para optar el título de:

Ingeniera Industrial

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Generalidades de la empresa.....	12
1.1. Presentación de la empresa	12
1.2. Estructura organizacional	13
2. Planteamiento del problema	14
3. Justificación	16
4. Objetivos.....	17
4.1. Objetivo general	17
4.2. Objetivos específicos.....	17
5. Marco teórico	18
5.1. Antecedentes	18
5.2. Marco conceptual	19
5.2.1. Planeación estratégica.....	19
5.2.2. Misión de una empresa	20
5.2.3. Visión de una empresa.....	21
5.2.4. Análisis del entorno general.....	21
5.2.5. Análisis DOFA.....	23
5.2.6. Matriz SPACE.....	25
5.2.7. Matriz BCG.....	27
5.2.8. Matriz interna-externa	29
5.2.9. Matriz de la gran estrategia.....	30
5.2.10. Mapa estratégico.....	31

6. Diseño metodológico.....	33
6.1. Tipo de estudio.....	33
6.2. Instrumentos de investigación.....	33
6.2.1. Herramientas a utilizar.....	34
7. Análisis externo.....	35
7.1. Fuerzas económicas.....	36
7.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	37
7.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	38
7.4. Fuerzas tecnológicas.....	38
7.5. Fuerzas competitivas.....	40
7.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	40
7.5.2. Ingreso potencial de nuevos competidores.....	41
7.5.3. Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos.....	42
7.5.4. Capacidad de negociación de los proveedores.....	43
7.5.5. Capacidad de negociación de los consumidores.....	44
7.6. Matriz EFE.....	45
7.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	47
8. Análisis interno.....	48
8.1. Área administrativa.....	48
8.2. Área de mercadeo.....	49
8.3. Área de finanzas.....	50
8.4. Área de servicios.....	51
8.5. Área de talento humano.....	52
8.6. Matriz EFI.....	54
9. Análisis y selección de la estrategia.....	56

9.1. Análisis DOFA.....	56
9.1.1. Hoja de trabajo	56
9.1.2. Selección de factores clave de éxito.....	57
9.1.3. Construcción DOFA.....	59
9.2. Matriz SPACE.....	63
9.3. Matriz BCG.....	65
9.3.1. Participación relativa del mercado	65
9.3.2. Ventas en el mercado.....	66
9.3.3. Tasa de crecimiento de arriendo en el mercado	66
9.4. Matriz Interna-Externa	68
9.4.1. Factores internos	68
9.4.2. Factores externos.....	69
9.5. Matriz de la gran estrategia.....	70
9.5.1. Resumen de las estrategias formuladas	71
9.6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	72
9.6.1. Estrategia seleccionada.....	74
10. Balanced Scorecard	75
10.1. Implementación de la estrategia.....	75
10.2. Perfiles de proyectos.....	79
10.2.1. Reducción de costos y gastos.....	79
10.2.2. Mejorar los índices de rentabilidad	79
10.2.3. Aumentar la participación en el mercado	80
10.2.4. Realizar alianzas estratégicas	80
10.2.5. Capacitación del personal	81
10.2.6. Mejorar capacidad tecnológica.....	82

11. Conclusiones	83
12. Referencias.....	85

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la empresa.....	12
Tabla 2. Herramientas	35
Tabla 3. Rivalidad entre empresas competidoras	41
Tabla 4. Ingreso potencial de nuevos competidores	42
Tabla 5. Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos.....	43
Tabla 6. Poder de negociación con proveedores.....	44
Tabla 7. Capacidad de negociación de los consumidores	45
Tabla 8. Matriz EFE.....	46
Tabla 9. Matriz MPC.....	47
Tabla 10. Área administrativa.....	48
Tabla 11. Área de mercadeo	50
Tabla 12. Área de finanzas	51
Tabla 13. Área de servicios	52
Tabla 14. Área de talento humano	53
Tabla 15. Matriz EFI	54
Tabla 16. Hoja de trabajo	56
Tabla 17. Matriz de impactos	58
Tabla 18. Matriz DOFA	59
Tabla 19. Factores SPACE.....	64
Tabla 20. Matriz de factores internos.....	69
Tabla 21. Matriz de factores externos	69
Tabla 22. Estrategias vs matrices.....	72
Tabla 23. Matriz MCPE	73

Tabla 24. Balanced Scorecard	77
------------------------------------	----

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama empresa Picasso	13
Figura 2. Modelo de administración estratégica	20
Figura 3. Análisis externo.....	22
Figura 4. Análisis interno	23
Figura 5. Matriz SPACE	26
Figura 6. Matriz BCG	28
Figura 7. Matriz interna y externa.....	30
Figura 8. Matriz de la gran estrategia.....	31
Figura 9. Resultados área administrativa	49
Figura 10. Resultado área de mercadeo	50
Figura 11. Resultado área de finanzas.....	51
Figura 12. Resultado área de servicios.....	52
Figura 13. Resultado área de talento humano.....	53
Figura 14. Resultado matriz SPACE.....	65
Figura 15. Número de ventas registradas	66
Figura 16. Matriz BCG.....	67
Figura 17. Matriz Interna-Externa	70
Figura 18. Matriz de la gran estrategia.....	71
Figura 19. Mapa estratégico Picasso	76

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Diseño de un plan estratégico y de un sistema de indicadores para la inmobiliaria PICASSO en la ciudad de Bucaramanga
AUTOR(ES):	Ingrid Tatiana Cruz Blanco
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	Argemiro Leal Plata

RESUMEN

La importancia de la planeación estratégica radica en la tasa de éxito que las empresas pueden llegar a tener gracias a su implementación. Es por esto que se realiza el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para que la Inmobiliaria Picasso pueda implementar una serie de estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del sector inmobiliario. Para ello, se realizó la aplicación de herramientas empresariales, las cuales generaron un diagnóstico situacional e interno de la empresa con el fin de determinar en qué posición se encuentra la misma dentro del mercado del sector y qué estrategias deben implementarse para su mejoramiento. Se utilizaron para este análisis, PESTEL y PORTER con el fin de realizar el análisis del macro y microentorno, lo cual sirvió de base para la realización de la Matriz EFE. Así mismo, se utilizó una encuesta para la realización de la Matriz EFI dando como resultado el análisis interno de la empresa. Se definieron, mediante la Matriz DOFA, las estrategias a implementar por parte de la Inmobiliaria Picasso y mediante la MPEC, Matriz SPACE, Matriz BCG y Matriz de la Gran Estrategia se definieron las variables, desde sus perspectivas empresariales, que debe poner en marcha la empresa objeto para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo. Basado en este análisis, la estrategia seleccionada para aplicar dentro de la inmobiliaria Picasso, fue el desarrollo de mercado.

PALABRAS CLAVE: Inmobiliaria, planeación estratégica, Balanced Scorecard, desarrollo de mercado.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design of a strategic plan and a system of indicators for the PICASSO real estate agency in the city of Bucaramanga

AUTHOR(S): Ingrid Tatiana Cruz Blanco

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

ABSTRACT

The importance of strategic planning lies in the success rate that companies can have thanks to its implementation. Based on the following, this research project aims to design a strategic plan so that Picasso real estate company implement a series of strategies that allow it to be more competitive within the real estate sector. According to this, the application of business tools was carried out, which generated a situational and internal diagnosis of the company in order to determine what was its position within the market, and what strategies should be implemented for its improvement. PESTEL and PORTER were used for this analysis in order to perform the macro and micro environment analysis, which served as the basis for the realization of the EFE Matrix. Likewise, a survey was used to carry out the EFI Matrix, resulting in the internal analysis of the company. The strategies to be implemented by Real Estate Picasso were defined through the SWOT Matrix, and through the MPEC, Matrix SPACE, Matrix BCG and Matrix of the Grand Strategy the variables were defined, from their business perspectives, which must be implemented company to achieve its long-term objectives. Based on this analysis, the strategy selected to apply within Picasso real estate, was the market development.

KEYWORDS: Real estate, Strategic planning, Balanced Scorecard, market development.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La inmobiliaria Picasso, es una entidad que tiene más de 10 años de experiencia en el sector brindado servicio de asesoría en la venta y arrendamiento de inmuebles. Esta entidad carece de un sistema de planeación estratégica lo cual puede generar disminución en la calidad de los servicios ofrecidos, disminución en la participación del mercado, baja productividad, falta de enfoque sistemático, entre otros.

Según un estudio realizado por (McKinsey, 2009) se determinó que el 78% de las empresas utilizaba planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. Esto quiere decir que se tiene un control sobre los procesos y los resultados, detectando a tiempo las fallas que se pudieran presentar.

En consonancia con lo anterior, se define que la importancia de un plan estratégico radica en que sirve como elemento de medición, el cual traza el éxito o la dificultad por la que atraviesa la empresa mientras intenta alcanzar sus metas y objetivos. Al implementar un plan estratégico empresarial, la institución planifica su crecimiento dentro de un mercado específico, abre las puertas a la captación de nuevos clientes, proveedores, socios, ayuda a detectar errores y generar planes de mejora, minimiza y reduce los riesgos y aumenta la productividad de la compañía.

Debido a lo anterior, se realiza el presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para que la Inmobiliaria Picasso pueda implementar una serie de estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del sector inmobiliario.

1. Generalidades de la empresa


1.1. Presentación de la empresa

La inmobiliaria Picasso es una empresa dedicada a la venta y arrendamiento de inmuebles en la ciudad de Bucaramanga. Con más de 10 años de experiencia, esta empresa presta servicios de asesoría de inmuebles con el respaldo de la aseguradora INMOFIANZA, así mismo con asesoría y orientación jurídica de la firma GC ABOGADOS y un equipo especializado para atender el ramo de la construcción.

Algunos beneficios de la inmobiliaria Picasso son:

- Gestión de servicios integrales para la remodelación y/o reparación de inmuebles
- Gestión de asesorías y orientación jurídica, catastral, arquitectónica y/o actividades complementarias que requieren los inmuebles
- Gestión de servicios bajo la modalidad de subcontratación para la administración de inmuebles que estén bajo el régimen de Propiedad Horizontal (PH)

Tabla 1. Generalidades de la empresa

Elemento	Descripción
Razón Social NIT	Inmobiliaria Picasso
Logo	
Actividad económica	7010: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
Contacto	318 802 2763
Dirección	Calle 52 # 33-23 oficina 201
Sector económico	Secundario
Productos y/o servicios	Venta y arrendamiento de inmuebles
Misión	No cuenta
Visión	No cuenta
Representante legal	William Reinaldo Gómez
Número de colaboradores	20 (Al momento de iniciar el trabajo de grado)

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa Picasso

1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional que presenta la empresa inmobiliaria Picasso es de tipo jerárquico ya que presenta pequeñas dependencias que son supervisadas por un líder de departamento y esto recae en la toma de decisiones de la organización (ver figura 1).



Figura 1. Organigrama empresa Picasso

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa Picasso

2. Planteamiento del problema

El primer trimestre del año 2018 no trajo buenas noticias para el sector de la construcción en el país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre enero y marzo de 2018, el segmento construcción del país se contrajo 8,2 % con respecto al mismo periodo de 2017. (Rodríguez, 2018)

La caída del sector de la construcción, entre muchas otras razones, se presenta en gran medida a la caída de los precios del petróleo sumada con la desaceleración económica del país y a la poca confianza de los consumidores que ha llevado a que la dinámica vaya a paso más lento. (Ruiz, 2017)

Así mismo (Rodríguez, 2018) afirma que la meta es volver a desempeños muy parecidos a lo ocurrido en 2016, momento en el que la construcción creció 4,1 %, incluso por encima del 2% al que se incrementó la economía del país. Para cumplir lo anterior, es importante crear estrategias innovadoras que logren instaurar confianza en los consumidores y poder impulsar nuevamente este sector tan importante para la economía regional y nacional.

Sí bien es cierto, la importancia de la planeación estratégica reside en la capacidad que puede generar cualquier empresa, sin importar el sector o el tamaño, Chiavenato (2014) señala que este proceso sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión y el contexto en el que se encuentra.

Desde la perspectiva anterior, es importante conocer los diferentes factores que intervienen en la elección de estrategias y que le permitan a la inmobiliaria PICASSO ser más competitiva logrando su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

A partir de lo anteriormente descrito se crea la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias más convenientes que debe aplicar la inmobiliaria PICASSO que le garanticen un

posicionamiento estratégico frente a las otras empresas inmobiliarias en la ciudad de Bucaramanga?

3. Justificación

La planeación estratégica es una de las herramientas más poderosas con la que se debe contar para impulsar las estrategias que permitirán poner en marcha un negocio. Así mismo, es considerada como un proceso creativo, intuitivo, visual, futurista, cuyo resultado es una síntesis de temas, asuntos, conexiones y oportunidades emergentes, que tiene dos condiciones básicas: 1. la perspectiva del futuro, con el análisis del presente y 2. La visión (Román, 2011).

La importancia que tiene el sector de la construcción en Colombia se ha venido incrementando de forma exponencial, debido a que, contra todo pronóstico, el PIB de las edificaciones incrementó en un 4.1% para el tercer trimestre del año 2018, lo cual lo convierte en uno de los sectores más importantes y de mayor atención para la economía del país

Es por lo anterior, que, para asegurar la sostenibilidad de una empresa, es importante crear un plan estratégico que permita analizar la situación actual de la misma, para reestructurar sus objetivos y metas estratégicas, estudiar la viabilidad de las mismas y de esta forma lograr ser altamente competitiva dentro del sector.

La inmobiliaria PICASSO no ha establecido estrategias ni objetivos claros que le permitan competir con los desafíos actuales del mercado. Es por lo anterior que mediante la consecución del presente trabajo se podrán establecer las bases para que la gerencia tome decisiones asertivas sobre el futuro de la organización.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la inmobiliaria PICASSO en la ciudad de Bucaramanga, con el propósito de proponer unas estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del sector inmobiliario

4.2. Objetivos específicos

- Establecer los factores externos que intervienen en la productividad de la empresa para conocer las principales oportunidades y amenazas del macro y del microentorno
- Realizar un análisis interno con el fin de determinar la situación actual de la organización, identificando las principales fortalezas y debilidades.
- Seleccionar estrategias que aseguren la permanencia en el mercado para la empresa con base en la matriz DOFA mediante los razonamientos previamente establecidos del análisis externo e interno
- Establecer los objetivos en el largo plazo, los cuales permitan definir el rumbo de la empresa permitiendo capitalizar las oportunidades y fortalezas.
- Diseñar el Mapa Estratégico a partir de la metodología del Balanced Scorecard para el seguimiento del plan estratégico

5. Marco teórico

5.1. Antecedentes

(Cuevas, 2017) propone un plan estratégico para la empresa Diarco Group S.A.S ya que identifica que esta inmobiliaria no ha diseñado un plan estratégico que de claridad la directriz que propone la gerencia de la empresa. (Cuevas, 2017) menciona que la falta del plan estratégico genera problemas de control dentro de la organización, así como en la calidad del servicio prestado, lo cual impide la correcta ejecución de los proyectos. Por lo anterior, este autor, considera que es esencial definir los objetivos y las estrategias para asegurar la sostenibilidad de la empresa. Al finalizar este estudio el autor logró determinar que existe un compromiso evidente tanto en la gerencia de la empresa como en los empleados para trabajar mancomunadamente en la consecución de los objetivos propuestos y lograr así que la empresa sea más competitiva dentro del sector

Otro estudio titulado “Creación del plan estratégico para la empresa Construcciones Interventorías y Suministros de Santander S.A.S” por (Omaña, 2016) indica la importancia del rol del gerente en una compañía para que trabaje en pro del crecimiento de esta para conocer sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con el propósito de proponer estrategias que le permitan mejorar sus aspectos para alcanzar el éxito de la empresa.

(Omaña, 2016) señala que la empresa Construcciones Interventorías y Suministros de Santander S.A.S debe ser sometida a un reordenamiento estratégico que le permita adaptarse a los cambios dentro del marco económico del país y lograr expandir su mercado a otras zonas geográficas.

Finalmente, (Sabando & Verónica, 2016) revelan que En las dos últimas décadas se registran cambios en el orden económico mundial, la globalización de las economías demandan de las organizaciones empresariales una mayor productividad y calidad en sus productos y

servicios, exigen acoplarse al entorno para lograr en el corto plazo competitividad y eficiencia, de no hacerlo se exponen al riesgo de desaparecer.

Desde hace tiempo atrás se ha hecho presente un proceso de mejora continua en las empresas, el cual exige que se redefinan los lineamientos y actividades con las que se manejan, con el fin de alcanzar un uso eficiente de los recursos con los que cuenta y el incremento de su productividad, de forma que lleguen a ser competitivos en el mercado en el que se desenvuelven. Por lo anterior (Sabando & Verónica, 2016) consideran que la planeación estratégica es la herramienta que tienen estas empresas para conseguir todas sus metas a corto, mediano y largo plazo ya que implica un adecuado entendimiento entre todos los elementos que están involucradas en los diferentes procesos para el éxito de la compañía.

5.2. Marco conceptual

5.2.1. Planeación estratégica

De acuerdo con (David, 2008) la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones para permitirle a una empresa lograr sus objetivos luego se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora. Así mismo, (David, 2008) menciona que la mejor manera de estudiar la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso (ver figura 2). Sin embargo, este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

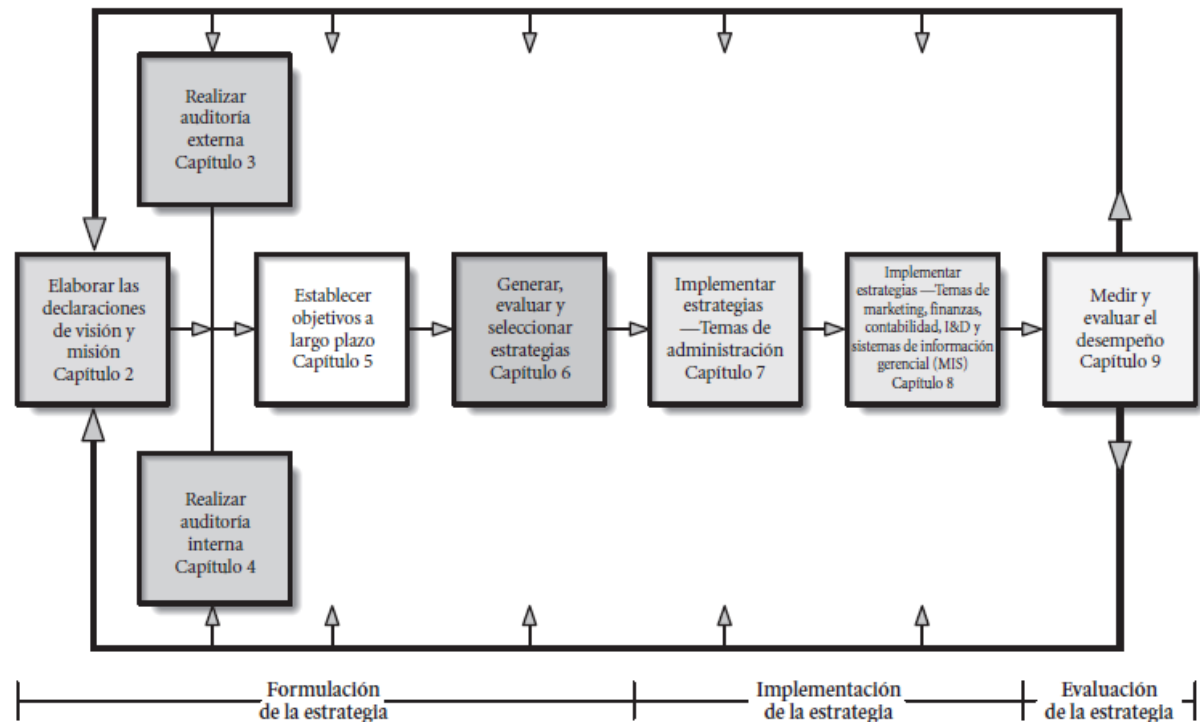


Figura 2. Modelo de administración estratégica

Fuente: (David, 2008)

5.2.2. Misión de una empresa

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar su elaboración, permitiendo que sea capaz de mover a las personas para ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización. (Thompson, 2018)

Por lo anterior, (Thompson, 2018) propone una definición para la misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos

elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

5.2.3. Visión de una empresa

La visión se considera como la imagen acerca del futuro de una organización. La visión es la que inspira, promueve, pero debe ser realista y debe retar a los implicados porque si una visión es poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra que se motive la organización, en su conjunto. (Malevsky, 2008)

5.2.4. Análisis del entorno general

El análisis del entorno se divide en el estudio de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la forma de cómo pueden afectar (positiva o negativa) los atributos y la imagen de la empresa, se analiza el entorno desde en función de los factores que pueden ejercer influencia, directa o indirecta. La composición del entorno y los factores que afectan y/o modifican a una organización son bastante complejos por lo que se divide y subdivide para mayor entendimiento. En función del tipo de influencia que los factores ejercen sobre una organización se divide en general (macroentorno) y específico (microentorno). El análisis del entorno general son las fuerzas que puedan tener influencia sobre la organización (Capriotti, 2009).

5.2.4.1. Análisis externo

De acuerdo con (Paredes, 2010) el análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento (ver figura 3).



Figura 3. Análisis externo

Fuente: (Paredes, 2010)

Para el desarrollo del análisis externo en el presente trabajo, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual, por sus siglas, estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan afectar el desarrollo de la empresa. Mediante este instrumento se evalúa y analiza la situación actual de la organización dentro de su entorno con el fin de tomar decisiones estratégicas que logren beneficiarla (Prieto, 2014).

5.2.4.2. Análisis interno

En el análisis interno de la empresa (ver figura 3) se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción y organización. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (Espinosa, 2018)

Esta parte del análisis estratégico es muy importante, porque a través de ella se hace un diagnóstico de los puntos claves del proyecto o de la empresa en marcha, los cuales garantizarán el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas

competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector.

(Paredes, 2010)



Figura 4. Análisis interno

Fuente: (Paredes, 2010)

5.2.5. Análisis DOFA

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar el efecto de sus amenazas

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, permite identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que está particularmente bien y por lo tanto distingue a sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos o en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segundo mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas del medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance. (Serna, 2008)

De manera más general, el propósito de un análisis DOFA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La *estrategia de funciones*, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La *estrategia de negocio*, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna *combinación* de éstas.
- La *estrategia global* se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- La *estrategia corporativa* responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a

largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (Hill & Jones, 2009).

5.2.6. Matriz SPACE

La matriz SPACE o PEYEA por sus siglas en español (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), fue diseñada por Rowe, Mason y Dickel y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización basado en un análisis interno y externo. A través de la formación de cuatro cuadrantes, es posible definir si la organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Los ejes que componen la matriz describen la dimensión interna (fuerza financiera y la ventaja competitiva) y la dimensión externa (Estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) así como lo ilustra la figura 5 (PUJ, 2003).

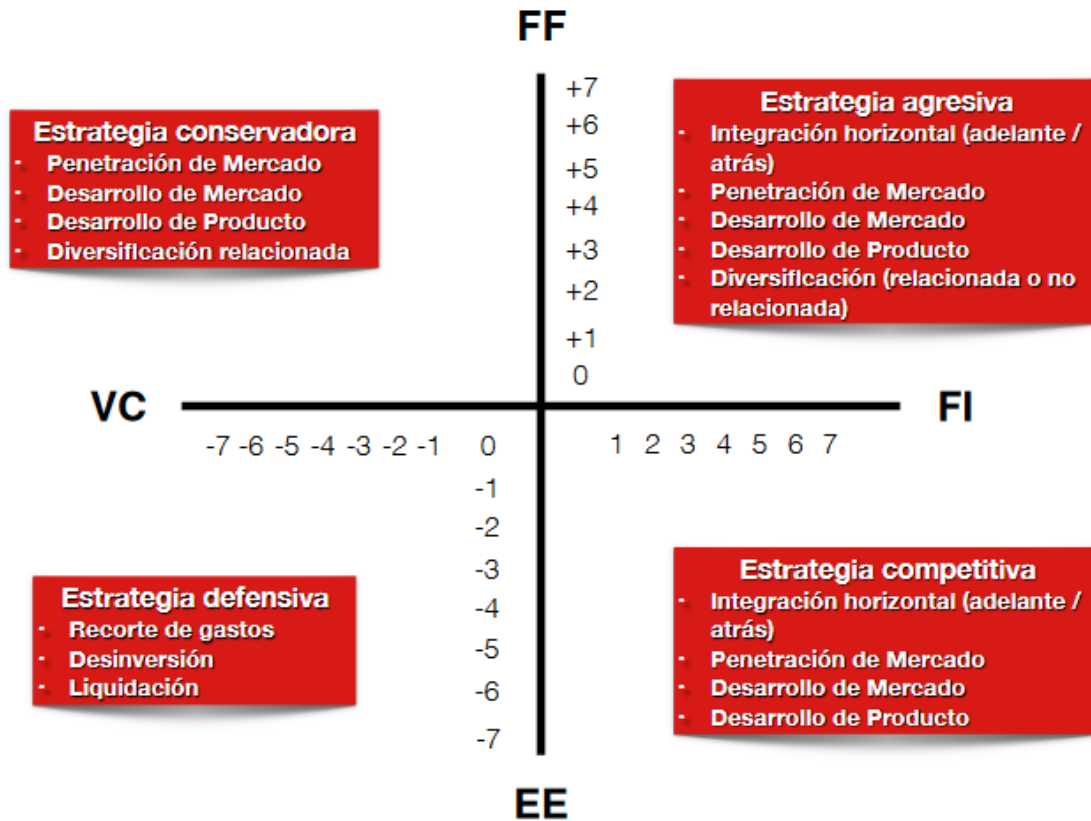


Figura 5. Matriz SPACE

Fuente: (Muñoz, 2017)

5.2.6.1. Factores que integran los ejes de la matriz SPACE

El eje de la y, dentro del plano de la matriz está compuesto por la posición estratégica interna representada por la fuerza financiera y la posición estratégica externa a través de la estabilidad del entorno.

- Fuerza financiera (FF): tiene en cuenta factores como el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, flujo de efectivo, utilidades por acción, proporción precio/unidad.
- Estabilidad del Entorno (EE): consta de factores cambios tecnológicos, tasa de inflación, barreras de ingreso al mercado, presión competitiva, facilidad para salir del mercado, riesgo involucrado en el negocio (Muñoz, 2017).

Por otro lado, el eje x , se compone por la ventaja competitiva desde la posición estratégica interna y la fuerza industrial desde la posición estratégica externa.

- Ventaja Competitiva (VC): se compone de elementos como la calidad del producto, la participación en el mercado, el ciclo de vida del producto, los conocimientos tecnológicos y el control sobre proveedores y distribuidores.
- Fuerza industrial (FI): potencial de crecimiento, potencial de utilidades, estabilidad financiera, utilización de los recursos, facilidad de ingreso al mercado (Muñoz, 2017).

5.2.7. Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group), conocida también como la matriz de Crecimiento-Participación, fue diseñada con el fin de generar una estrategia empresarial fundamentada en el análisis situacional en el que se desenvuelve la empresa. La matriz ilustra las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La parte relativa del mercado que está ocupándose hace referencia a la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En la matriz, la posición de la parte relativa del mercado se representa en el eje x , con un punto medio fijado en 0,50 el cual corresponde a la mitad de participación de mercado respecto de la empresa líder de la industria. El eje y , la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. En la figura 6 se representa una matriz BCG con sus componentes (Navarro, 2011).

Participación relativa en el mercado

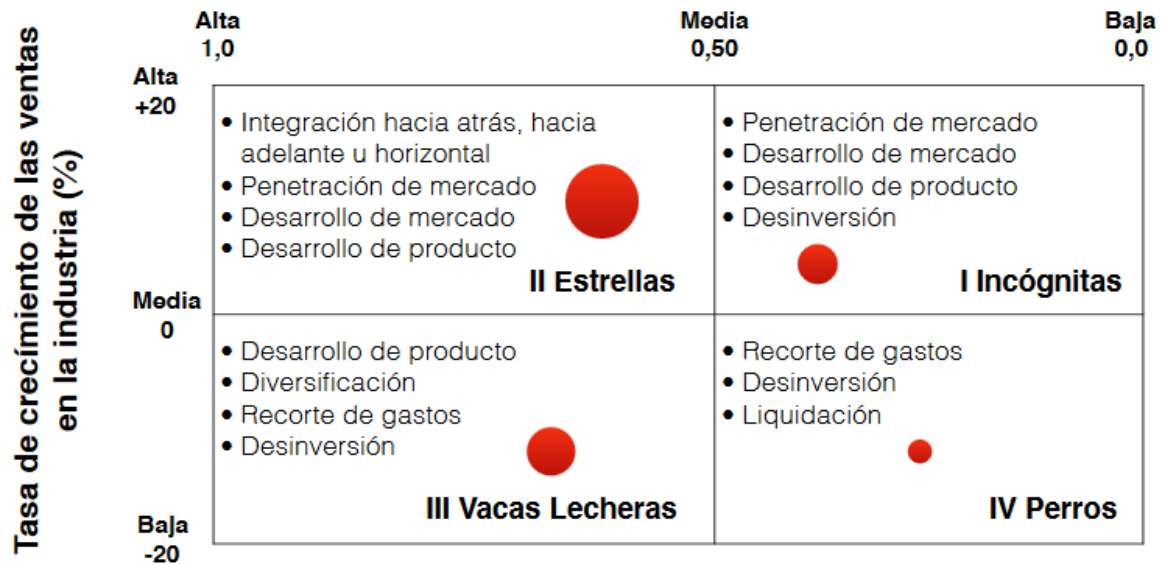


Figura 6. Matriz BCG

Fuente: (Muñoz, Matriz BCG, 2017)

5.2.7.1. Componentes de la matriz

La matriz está dividida en 4 cuadrantes: I interrogantes, II estrellas, III vacas lecheras, IV perros.

- Interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I poseen baja participación en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estas organizaciones se denominan interrogantes porque la empresa debe decidir si los productos se refuerzan mediante una estrategia intensiva o se venden.
- Estrellas: Los negocios ubicados en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo término. Estos productos requieren grandes inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones. Entre las

estrategias que pueden utilizar están: la integración ya se hacia adelante, hacia atrás, horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto.

- Vacas lecheras: Las vacas lecheras generan más efectivo del que necesitan Deben administrarse de manera que puedan conservar su posición dentro del mercado durante el mayor tiempo posible. Entre las estrategias que pueden implementarse están: el desarrollo de productos, la diversificación y el recorte de gastos.
- Perros: Los perros mantienen una posición débil, ya que tiene escasa parte relativa en el mercado y compiten en una industria con escaso crecimiento. Tienen una posición endeble tanto interna como externa y generalmente se liquidan mediante desinversión (Muñoz, Matriz BCG, 2017).

5.2.8. Matriz interna-externa

Consta de la Evaluación de los factores internos (EFI) y la Evaluación de los Factores Externos (EFE). La EFI se realiza mediante un proceso de auditoría interna en la empresa detectando las fortalezas y debilidades que existen dentro de las áreas del negocio. Por su parte, la matriz EFE, realiza el análisis de las oportunidades y amenazas del sector en donde se encuentra la industria, teniendo en cuenta los factores económicos, sociales, culturales, políticos ambientales, tecnológicos y competitivos (UNAB, 2015).

Con esta información se construye un índice el cual se puede graficar y ubicar dentro de los 9 cuadrantes de la matriz, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera: cuadrantes I, II o IV significan crecer y construir, los cuadrantes III, V o VI significan retener y mantener y los cuadrantes VII, VIII o IX significan cosechar o desinvertir (Román D. , 2014), lo anterior se puede apreciar en la figura 7. Basado en la ubicación dentro de los cuadrantes, se tendrán en cuenta las decisiones que debe tomar la empresa dentro del mercado.

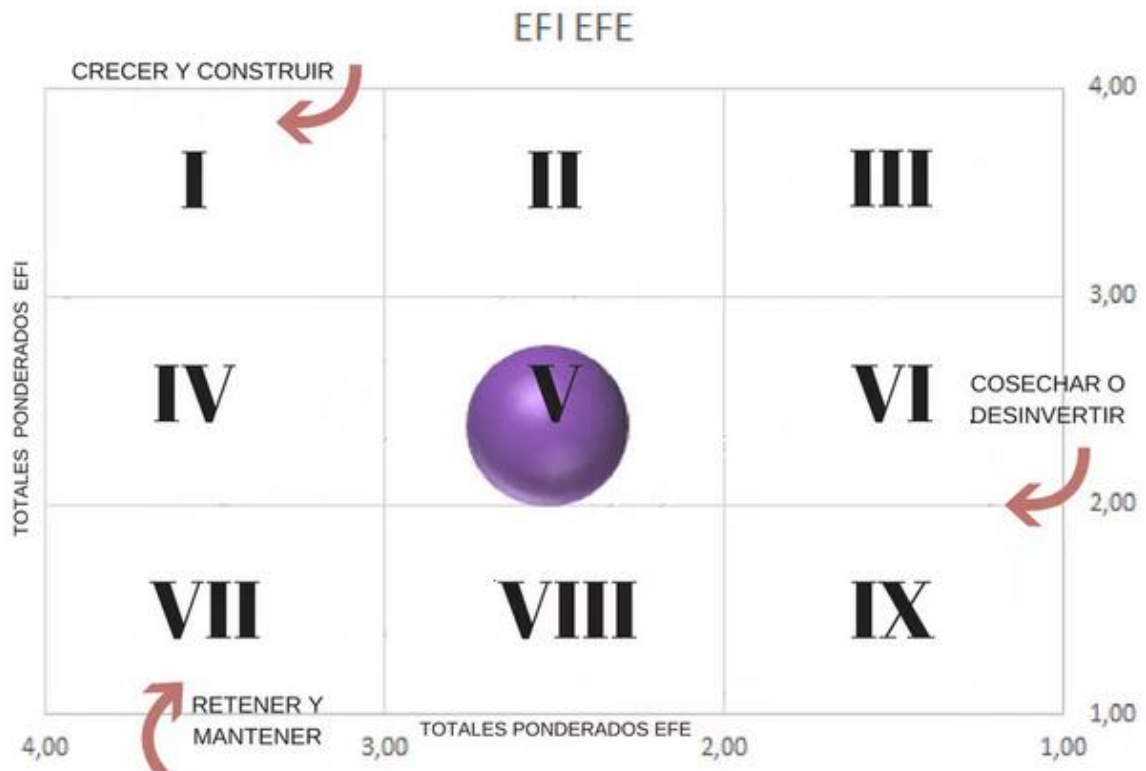


Figura 7. Matriz interna y externa

Fuente: (Román D. , 2014)

5.2.9. Matriz de la gran estrategia

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Todas las organizaciones se pueden acomodar en cada uno de los cuadrantes de la matriz de igual forma se pueden colocar las divisiones de una empresa. Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz se encuentran en una excelente posición estratégica. Las empresas situadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. Por último, los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria de lento

crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras (Gúzman, 2010).



Figura 8. Matriz de la gran estrategia

Fuente: (Gúzman, 2010)

5.2.10. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño

(Kaplan & Norton, 1996) no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- **Perspectiva financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico
- **Perspectiva del cliente o del mercado:** En la perspectiva del cliente del cuadro del mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes del mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados
- **Perspectiva del proceso:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.
- **Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnología:** La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (Kaplan & Norton, 1996)

6. Diseño metodológico

Este apartado pretende describir el tipo de estudio, los diferentes instrumentos y las fases que se utilizarán para poder llevar a cabo la consecución del presente proyecto de grado.

6.1. Tipo de estudio

Determinar el tipo de estudio es importante, pues el alcance del estudio depende la estrategia de investigación. El presente proyecto se considera que tiene un alcance descriptivo ya que con este tipo de estudios se busca especificar las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere el investigador (Sampieri, 2014). Así mismo, se considera que este proyecto posee algunos rasgos de un estudio cualitativo-cuantitativo, debido a que este tipo de estudios se orientan a profundizar casos específicos y no a generalizar. Bonilla & Rodríguez (citado por Bernal, 2010). Lo anterior debido a que el análisis del presente proyecto de grado impera en la consecución de estrategias que permitan asegurar la sostenibilidad y competitividad de la inmobiliaria PICASSO dentro del mercado actual analizando las características internas y externas de la compañía.

6.2. Instrumentos de investigación

Para la consecución del presente trabajo de grado se tomarán algunas fuentes primarias y secundarias, las cuales servirán como instrumentos para la recolección de la información necesaria.

Las fuentes primarias son aquellas fuentes de información en que es necesaria una valoración crítica. Con base en lo anterior, algunas fuentes primarias que se utilizarán para la

consecución del proyecto será la información suministrada por la gerencia de la empresa por medio de las diferentes reuniones que se llevarán a cabo, en las cuales se espera realizar una toma de datos que permitan cuantificar los resultados de las diferentes matrices y tablas a construir. Así mismo, utilizarán algunas fuentes secundarias como tomadas de algunos autores como Fred R. David quien plantea en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” un modelo completo para el diseño y aplicación de un modelo de administración estratégica mediante un enfoque sencillo y directo para su estructuración, igualmente se aplicarán conceptos como las cinco fuerzas de Michael Porter, las cuales establecen un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria para poder desarrollar una estrategia de negocio; estas fuerzas son: 1. Nuevos competidores, 2. Productos sustitutos, 3. Grupos reguladores, 4. Competidores actuales y 5. Compradores y proveedores. Finalmente, se aplicará el BSC el cual permitirá enlazar las estrategias propuestas a través del análisis financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para determinar la viabilidad de las mismas

6.2.1. Herramientas a utilizar

Para la consecución de los objetivos específicos planteados es necesario utilizar algunas herramientas que facilitarán el cumplimiento de los mismos (ver tabla 2)

Tabla 2. Herramientas

Objetivo	Herramienta
Establecer los factores externos que intervienen en la productividad de la empresa para conocer las principales oportunidades y amenazas del macro y del microentorno	PESTEL PORTER Matriz EFE Matriz MPC
Realizar un análisis interno con el fin de determinar la situación actual de la organización, identificando las principales fortalezas y debilidades.	Observación directa Encuesta Matriz EFI
Proponer y seleccionar estrategias que aseguren la productividad esperada para la empresa con base en la matriz DOFA mediante los razonamientos previamente establecidos del análisis interno y el análisis externo	DOFA MPEC SPACE
Determinar la viabilidad de las estrategias mediante la estructuración de un Mapa Estratégico, a partir de la metodología del Balanced Scorecard	Mapa estratégico BSC

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis externo

El análisis externo no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. (David, 2008)

Así mismo, David (2008) afirma que “las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográfica y ambientales 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas” (p.83).

Los factores que se nombra a continuación están fuera del alcance de la organización, ya que dependen directamente del accionar de políticas o estrategias que implementen las entidades gubernamentales, ayudando a mitigar el impacto sobre los distintos sectores económicos del país.

7.1. Fuerzas económicas

Son las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización. Las variables económicas clave para la construcción del presente trabajo son: desaceleración económica, tasa de interés y nivel de ingresos disponibles

- **Desaceleración económica:** Desde el 2017, se detectó un impacto negativo en cuanto al negocio de compra y arriendo de inmueble. Para el año 2018, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el arriendo efectivo presentó una disminución del 0.38% durante el primer trimestre del año al compararlo con el mismo periodo durante el año 2017. Lo anterior hace mención, no sólo con la inflación, sino también con la sobreoferta de vivienda que se presentó a nivel nacional (Romo, 2018). (Amenaza)
- **Tasa de interés:** El sector de vivienda ha mostrado índices de crecimiento nuevamente, en parte por la necesidad de las personas para comprar y arrendar, así como la estabilidad de la tasa de interés que manejan las entidades bancarias en el país, puesto que según el Banco de la República, la tasa de interés se mantiene en 4,25% (Banco de la República, 2019). Esto estimula a que las personas que tienen en mente proyecto de compra de vivienda realicen créditos hipotecarios y así adquirir el inmueble. (Oportunidad)
- **Nivel de ingreso disponible:** Asociado a las oscilaciones en la estabilidad económica que se ha vivenciado en los últimos años, se relaciona el aumento de precios para adquirir bienes y servicios en contraste con el aumento salarial anual. Según el ingreso de los hogares no crece al mismo ritmo que los precios de la vivienda, para el año 2012 el crecimiento del precio de vivienda fue del 11% mientras que el incremento del salario mínimo fue del 4% (Cifuentes, 2018). Si bien esta brecha ha ido disminuyendo, es claro

que las necesidades económicas de las familias en el país aumentan de manera desproporcionada respecto al capital que generan. (Amenaza)

7.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

- Actitud hacia la actividad comercial: Según (Flórez, 2019), Bogotá fue catalogada como la capital que más arrienda vivienda en América Latina. El comportamiento de los consumidores con respecto a la vivienda está cambiando, cada vez más personas prefieren vivir en arriendo. Se estima que, en la capital, el 52% de las familias viven en arriendo, superando el promedio en Latinoamérica, 21% (Flórez, 2019). Este comportamiento va de la mano con los cambios en las aspiraciones personales, debido a que, en la actualidad, las personas entre 25 – 40 años prefieren gastar su dinero en viajes, estudios u otros bienes materiales que en compra de vivienda. (Oportunidad)
- Estilo de vida: El número de colombianos viviendo en el exterior ha ido incrementando con los años. Se estima que para el año 2017, alrededor de 509.000 colombianos se encontraban viviendo fuera del país, siendo Estados Unidos y España, los principales destinos (Dinero, 2017). Al estar recibiendo mayores ingresos por cambio de moneda, invertir en vivienda se volvió una oportunidad. Según el Fondo Nacional de Ahorro (FNA), para finales de 2016, había avalado la apertura de cuentas de ahorro voluntario a 2.707 colombianos residentes en el exterior (Portafolio, 2017). Muchos de estos compradores invierten en vivienda con la intención de volver al país o para ceder el espacio a un familiar. (Oportunidad)
- Proceso de urbanización: A la par con el avance que ha tenido el país, el proceso de urbanización se ha considerado acelerado; para el año 1995, la población total en

Colombia era de 25.350.000 habitantes, en contraste con el número de habitantes para el 2005 que ascendió a 31.570.000. Así mismo, se estima que para el año 2030, el nivel de urbanización en Latinoamérica será del 80% (UNFPA, 2007). Esto indica, que la necesidad de vivienda ya sea propia o arrendada se irá incrementando, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa. (Oportunidad)

7.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

A continuación, se mencionan algunas de las normativas vigentes relacionadas con el sector inmobiliario:

- Ley 388 de 1997 Ley de Ordenamiento Territorial, a través de la cual los municipios a nivel nacional formulan los respectivos Planes de Ordenamiento Territorial.
- Ley 810 de 2003, en donde se establecen las infracciones y sanciones urbanísticas.
- Ley 820 de 2003, con la cual se determinan el Régimen de Arrendamiento de Vivienda Urbana
- Ley 1676 de 2013 a través de la cual se promueve el acceso a crédito y se dictan las normas sobre garantías inmobiliarias.
- Decreto 1077 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector vivienda, ciudad y territorio.
- Decreto 282 de 2019 ley de vivienda segura, por medio de la cual obliga a la constructora a amparar los perjuicios patrimoniales causados a los propietarios de vivienda nueva en caso de que esta presenta amenaza de ruina.

7.4. Fuerzas tecnológicas

- Tecnologías de la información: A raíz del auge en tecnología y los esfuerzos que ha hecho el Ministerio de las Tecnología de la Información y Comunicaciones (MinTIC), la

cobertura de internet en el país abarca cada vez más regiones. Dentro de las facilidades que brindan los medios electrónicos están la búsqueda y compra de bienes y servicios. Es por esto que el sector inmobiliario también se ha visto favorecido; según Google, sólo en Bogotá diariamente se realizan más de 450,000 búsquedas en la categoría de finca raíz (Rodríguez, 2015) y es que muchas empresas del sector inmobiliario han optado por utilizar esta herramienta con el fin de vender sus servicios y así poder llegar a más clientes. (Oportunidad)

- Resistencia al cambio tecnológico: A pesar de los avances tecnológicos del momento, el sector de la construcción en Colombia se mantiene aún con métodos tradicionales en varios procesos; según Federico Saldarriaga, ingeniero de una empresa de construcción del país, el sector aún opera con métodos que se han utilizado desde hace casi 50 años, lo cual incurre en mayores gastos, demoras en el proceso de construcción, así como incremento de los riesgos y mayor necesidad de mano de obra (DeFelipe, 2018). (Amenaza)
- Dificultad en la implementación de tecnologías: La innovación en el sector de la construcción se considera hoy en día para el país como una necesidad. Así como se discutió anteriormente, en Colombia, la gran mayoría de las empresas constructoras mantienen métodos tradicionales. Sin embargo, la implementación de nuevas tecnologías se enfrenta a problemas como: grandes inversiones en maquinaria y productos, falta de uso de las tecnologías por desconocimiento, falta de mano de obra certificada, entre otros. Lo anterior retrasa aún más el proceso de innovación de la industria constructora y se vuelve un reto que involucra otros sectores del país (Forero, 2017). (Amenaza)

7.5. Fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite determinar el nivel de competencia que tiene una organización dentro del sector en el cual se desenvuelve. Para este análisis se tienen en cuenta 5 fuerzas: poder de negociación de cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas basado en la herramienta de análisis externo propuesta por Castillo y Suárez (2015) mediante su trabajo titulado “Diseño de una metodología para el proceso de creación de empresas y su puesta en marcha en Bucaramanga y su área metropolitana” la cual busca recopilar la información necesaria para realizar un diagnóstico del entorno específico teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter.

7.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras

A pesar de que el sector inmobiliario pasó recientemente por una época de recesión, debido a la saturación en el mercado y los cambios en las condiciones económicas a nivel nacional y mundial, se estima que para los próximos años el mercado pueda recuperarse. El crecimiento poblacional, la urbanización, así como la mejoría en la calidad de vida de las personas incrementarán la demanda en el sector. Si bien gran parte del documento se centra en vivienda, no hay que dejar de lado la importancia de los locales comerciales dentro del negocio, ya que, al haber crecimiento de la población, se irá incrementando la necesidad de abrir establecimientos comerciales para así suplir las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

(Oportunidad)

Tabla 3. Rivalidad entre empresas competidoras

N°	Cuestionario para la medición de indicadores	¿Cumple?	
		Sí	No
1	¿Los competidores actuales son de igual tamaño?		1
2	¿Hay presencia de grandes empresas?	1	
3	¿Hay presencia de competencia extranjera en la industria?	1	
4	¿La competencia está ofreciendo productos más atractivos?	1	
5	¿La demanda de la industria varía constantemente? (según temporadas, ciclos, ..)	1	
6	¿Resultan comunes las guerras de precios en la industria?		1
7	¿Los productos de la industria sólo se venden en ciertas temporadas?		1
8	¿Las empresas rivales difieren en cuanto a visiones, propósitos, estrategias, recursos, origen y culturas?		1
9	¿Las empresas rivales pueden responder con contraataques a los cambios en estrategias?		1
10	¿Sus productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia?	1	
11	¿Conocen las principales fortalezas de la competencia?	1	
12	¿Conocen las principales debilidades de sus competidores?	1	
13	¿Conoce cuáles son las principales estrategias de los competidores?		1
14	¿Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado?	1	
15	¿Las empresas de la industria ofrecen descuentos a los compradores?		1
16	¿Las empresas de la industria ofrecen la posibilidad de plazos de pago?	1	
17	¿Ofrecen las empresas de la industria modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	1	
18	¿Las empresas de la industria dependen en un gran porcentaje de los pedidos totales de los clientes que poseen?	1	

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, 2015)

7.5.2. Ingreso potencial de nuevos competidores

El sector inmobiliario sigue siendo, en la actualidad, atractivo para los inversionistas extranjeros, quienes se muestran interesados en diversos mercados como vivienda y centros comerciales. El sector turístico sigue siendo un gran atractivo también, por lo que la industria hotelera podría continuar expandiéndose dentro del país (Flórez, Colombia en la mira de inmobiliarios de América Latina, 2018). Lo anterior podría considerarse como amenaza para las empresas nacionales, ya que esta entrada de competidores podría traducirse en demanda satisfecha (Amenaza).

Tabla 4. Ingreso potencial de nuevos competidores

N°	Cuestionario para la medición de indicadores	¿Cumple?	
		Sí	No
1	Cree que es fácil que otras empresas ingresen a ofrecer sus mismos productos o servicios?	1	
2	¿La competencia tendría necesidad de tecnología y dificultad de acceder a esta?		1
3	¿La competencia tendría dificultad al enfrentarse a empresarios que cuentan con experiencia al momento de desarrollar sus actividades?	1	
4	¿La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados?	1	
5	¿La competencia tendría la necesidad de un cuantioso capital?		1
6	¿La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas?		1
7	¿Los nuevos competidores tendrían que enfrentar una probable reacción por parte de los demás competidores?		1

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, 2015)

7.5.3. Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos

Se considera como una amenaza, puesto que, en la actualidad, existen diferentes formas de encontrar vivienda, entre ellas: a través de páginas de internet, por venta directa, a través de entidades bancarias, con intermediarios particulares o a través de las mismas constructoras. Esto hace que el cliente tenga mayores posibilidades de conseguir el producto sin la necesidad de una inmobiliaria. Los resultados de la tabla 5 justifican la información presentada anteriormente, donde se evidencia un nivel de cumplimiento del 54% con base en las preguntas formuladas (Amenaza).

Tabla 5. Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos

N°	Cuestionario para la medición de indicadores	¿Cumple?	
		Sí	No
1	¿En el sector en el que usted trabaja participan muchos competidores?	1	
2	¿Aparecen nuevos competidores rápidamente?	1	
3	¿Hay pocos clientes?		1
4	¿El número de clientes está aumentando?		1
5	¿Existen productos o servicios que actualmente sean o puedan convertirse en sustitutos de los de la industria?		1
6	¿Reconoce cuáles son los productos por los que los clientes pueden cambiar los suyos?	1	
7	¿Existe poca publicidad de productos existentes?		1
8	¿Los productos o servicios sustitutos representan una amenaza para los competidores de esta industria?		1
9	¿Poseen los productos o servicios sustitutos menores precios que los productos existentes?	1	
10	¿Los clientes aumentan la compra de los productos o servicios cuando se realizan reducciones en los precios?	1	
11	¿Los compradores tienden a cambiar sus productos por otros que satisfacen las mismas necesidades?	1	
12	¿Hay poca lealtad en los consumidores hacia los productos existentes?	1	
13	¿Se diferencian los productos de las empresas de la industria frente a los de sus competidores?		1

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, 2015)

7.5.4. Capacidad de negociación de los proveedores

A pesar de que la demanda de vivienda y locales comerciales ha venido incrementando, existe una gran variedad de opciones para los usuarios interesados. La saturación del mercado por parte de las agencias inmobiliarias, así como la posibilidad de inversiones extranjeras, los bajos costos y el riesgo de integración vertical, hacen que la capacidad de negociación se centre a favor de los proveedores. De acuerdo con los resultados de la tabla 6 se logra identificar un cumplimiento del 47% con base en las preguntas formuladas, lo cual se traduce como una amenaza para la empresa (Amenaza).

Tabla 6. Poder de negociación con proveedores

N°	Cuestionario para la medición de indicadores	¿Cumple?	
		Sí	No
1	¿Tiene acceso a proveedores que le brindan materias primas económicas y de calidad?		1
2	¿La cantidad de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores?	1	
3	¿La mayoría de los insumos de la compañía son suministrados por un mismo proveedor?		1
4	¿Puede cambiar fácilmente de proveedor?		1
5	¿Los proveedores de las empresas de la industria cuentan con una alta reputación?	1	
6	¿Los proveedores amenazan con instalar negocios como el suyo?		1
7	¿Existen materias primas sustitutas?		1
8	¿Los precios de los insumos influyen en la determinación del precio del producto?	1	
9	¿Son importantes los insumos en la diferenciación de los productos de la industria?	1	
10	¿Es fácil que sus proveedores accedan a bajar los precios?		1
11	¿Ofrecen los proveedores plazos de pago?	1	
12	¿Ofrecen los proveedores modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	1	
13	¿Existe una alta diferencia en los precios de los proveedores?		1
14	¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?	1	
15	¿Son sus proveedores asequibles a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos?		1

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, 2015)

7.5.5. Capacidad de negociación de los consumidores

Aun cuando las inmobiliarias suelen considerarse como aliadas a la hora de compra y sobre todo arriendo de vivienda, algunos consideran que utilizar sus servicios es equivalente a incurrir en gastos. Esto se suma al hecho de que existen otras ayudas sin costo adicional para la búsqueda de vivienda, incluyendo el uso de medios virtuales y el concepto de empresas dedicadas al asesoramiento para el alquiler o adquisición de propiedades. En este sentido, el poder de negociación de los consumidores se considera alto (Amenaza).

Tabla 7. Capacidad de negociación de los consumidores

N°	Cuestionario para la medición de indicadores	¿Cumple?	
		Sí	No
1	¿Cuenta con muchos clientes potenciales para sus productos?	1	
2	¿Los clientes suelen comprar grandes volúmenes?		1
3	¿Se asocian frecuentemente los clientes con otras empresas para comprar?		1
4	¿Los consumidores son exigentes?	1	
5	¿Conoce el nivel de satisfacción de sus compradores?		1
6	¿Los compradores son leales a la marca?		1
7	¿Los clientes compran frecuentemente productos de la empresa?		1
8	¿Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes?		1
9	¿Los compradores de los productos de las empresas de la industria le dan mucha importancia a las reducciones en los precios?	1	
10	¿Es importante la compra de sus productos para los clientes, es decir, no tienen la posibilidad de posponerla, de comprar productos usados, etc.?	1	
11	¿Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras?	1	
12	¿Los compradores fácilmente podrían integrarse como proveedores?		1
13	¿Los compradores presionan para que los precios bajen?		1
14	¿Para los compradores es importante el precio a la hora de adquirir el producto o servicios?	1	

Fuente: Elaboración propia con base en (Castillo & Suárez, 2015)

7.6. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y la industria.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con

eficacia al factor, donde 4 = Superior, 3 = Superior a la media, 2 = Media y 1 = Malo. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla 8. Matriz EFE

N°	Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades				
1	Tasa de interés	0,08	2	0,16
2	Actitud hacia la actividad comercial	0,07	3	0,21
3	Estilo de vida	0,04	4	0,16
4	Proceso de urbanización	0,06	4	0,24
5	Tecnologías de la información	0,07	3	0,21
6	Rivalidad entre empresas competidoras	0,09	3	0,27
7	Leyes de protección ambiental	0,04	2	0,08
Amenazas				
8	Desaceleración económica	0,07	4	0,28
9	Nivel del ingreso disponible	0,07	4	0,28
10	Resistencia al cambio tecnológico	0,06	2	0,12
11	Dificultad en la implementación de tecnologías	0,05	2	0,1
12	Ingreso potencial de nuevos competidores	0,09	3	0,27
13	Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,08	3	0,24
14	Capacidad de negociación con los proveedores	0,04	4	0,16
15	Capacidad de negociación con los consumidores	0,09	2	0,18
Total		1		2,96

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se expone el resultado para la Matriz EFE de la Inmobiliaria Picasso, el cual fue de 2,96, lo cual indica que la empresa se encuentra en un escenario fuerte en cuanto a los factores externos, ya que este resultado, se encuentra por encima de la media (2,50).

7.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz identifica los principales competidores de la empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. Estos factores se tomaron del libro “Conceptos de administración estratégica” de Fred David.

Para la construcción de esta matriz se tuvieron en cuenta las empresas Alianza, Ruiz Perea y FINCAR, las cuales han sido las empresas más representativas dentro de Bucaramanga y su área metropolitana durante los dos últimos años.

Tabla 9. Matriz MPC

Factores críticos del éxito	Ponderación	ALIANZA		RUIZ PEREA		FINCAR	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Competitividad de los precios	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Administración	0,16	2	0,32	4	0,64	4	0,64
Posición financiera	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Expansión global	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Total	1		3,13		2,79		3,3

Fuente: Elaboración propia con base en (David, 2008)

Teniendo en cuenta el análisis expuesto en la tabla 9, la empresa FINCAR es el competidor más fuerte para Inmobiliaria Picasso, teniendo un puntaje total de 3,3, siendo la competitividad

de precios, la administración, la lealtad de los clientes y la participación en el mercado sus factores críticos de éxito.

8. Análisis interno

Para poder desarrollar el análisis interno de la empresa es necesario identificar cuáles son los diferentes aspectos que lo componen, por lo cual se elaboró un instrumento para identificarlo. A continuación, se realiza un análisis a cada una de las diferentes áreas que componen la empresa, buscando evaluar aspectos internos con que cuenta la empresa, con el propósito de diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y eliminar o reducir las debilidades

8.1. Área administrativa

Dentro del área administrativa, se detectan grandes debilidades para la empresa ya que no cuenta con un plan ni un direccionamiento estratégico. Así mismo, la organización carece de un Sistema de Control de Gestión (SCG). Todos los elementos anteriormente mencionados son vitales para la toma de decisiones, establecer prioridades y definir de manera clara las directrices que debe seguir la institución para poder ser exitosa y rentable tal como se observa en la tabla 10 y figura 9.

Tabla 10. Área administrativa

N°	Pregunta	Si	No
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		1
2	¿La empresa cuenta con misión y visión?		1
3	¿La compañía cuenta con objetivos y metas?		1
4	¿La compañía ha divulgado su plan estratégico?		1
5	¿Existe una estructura organizacional dentro de la institución?	1	
6	¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	1	
7	¿Posee la empresa un Sistema de Control de Gestión?		1
8	¿Se manejan indicadores de seguimiento de procesos?		1
9	¿Existen políticas al interior de la entidad?	1	
10	¿La empresa cuenta con un Plan de Contingencia?		1

Fuente: Elaboración propia

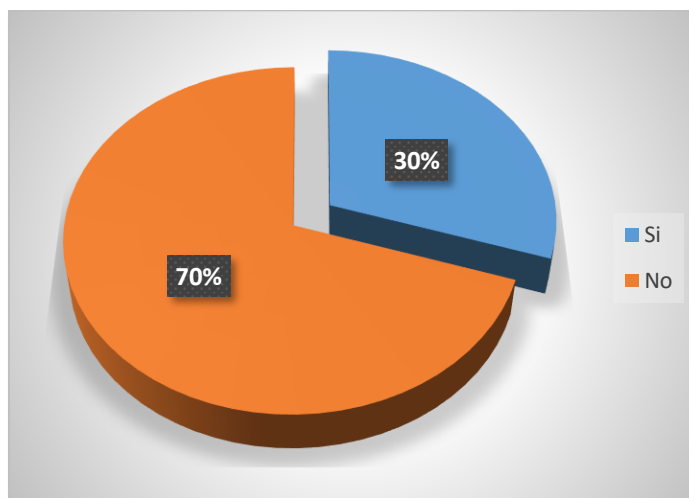


Figura 9. Resultados área administrativa

Fuente: Elaboración propia

8.2. Área de mercadeo

Con respecto al área de mercado, se evidencian algunas fortalezas como la investigación de mercados y la promoción de los servicios ofrecidos a través de diferentes canales de información. Lo anterior, impulsa el éxito de las ventas para la empresa ya que aumenta la cantidad de clientes y asegura que los servicios brindados satisfagan las necesidades de los consumidores. Por otro lado, se identificaron también algunas debilidades; en primera medida no se conoce qué papel cumple la empresa dentro del mercado, qué ventajas tiene sobre sus competidores ni que demanda debe ser cubierta. Tampoco se tienen datos sobre los clientes y no se ha medido la satisfacción de ellos, esto último es de vital importancia ya que medir el nivel de satisfacción de los clientes asegura el mejoramiento continuo de los procesos y esto se traduce en oportunidades de mejora para la empresa (ver tabla 11 y figura 10).

Tabla 11. Área de mercadeo

N°	Pregunta	Si	No
11	¿Realiza la empresa investigación de mercados en donde se determine preferencia, gusto y necesidades de los clientes?	1	
12	¿Se ha determinado el nivel de participación que posee la institución dentro del mercado?		1
13	¿La organización tiene un mercado objetivo definido?	1	
14	¿Se ha determinado la oferta y la demanda dentro del sector?		1
15	¿Existen barreras de entrada para los competidores dentro del mercado?		1
16	¿Se han detectado las ventajas que tiene la institución sobre los competidores?		1
17	¿Utiliza la empresa diferentes canales de promoción de servicios?	1	
18	¿Existe un sistema de información con la caracterización de los clientes?		1
19	¿Se realiza investigación sistemática de los clientes?		1
20	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus consumidores?		1

Fuente: Elaboración propia

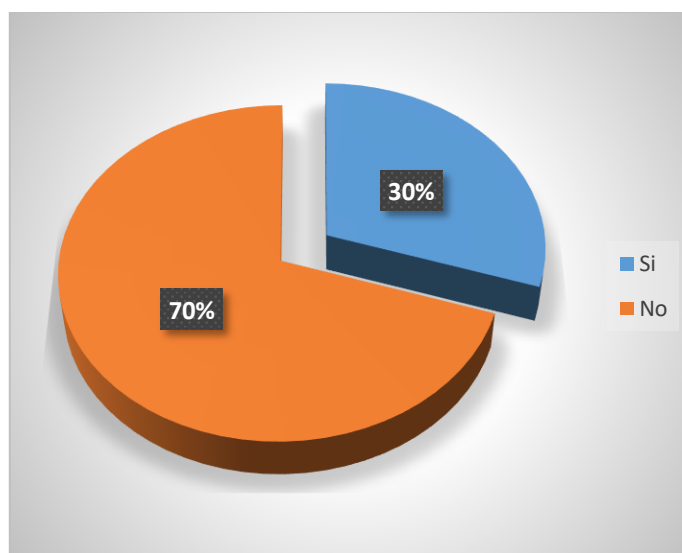


Figura 10. Resultado área de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

8.3. Área de finanzas

Según lo evidenciado, el área financiera carece de un plan de seguimiento a los movimientos financieros, lo cual dificulta la construcción de unos estados financieros apropiados y reales para la empresa. De igual forma, una adecuada planificación financiera permite reducir costos innecesarios y estudiar fuentes de inversión para mejorar la productividad de la misma y así aumentar sus utilidades (ver figura tabla 12 y figura 11).

Tabla 12. Área de finanzas

N°	Pregunta	Si	No
21	¿Se realiza planificación financiera para los proyectos a desarrollar por parte de la empresa?		1
22	¿Se ha definido la rentabilidad del negocio?	1	
23	¿Se ha realizado una formalización e integración de los presupuestos?		1
24	¿Se implementa un análisis con indicadores financieros?		1
25	¿Se ha determinado el índice de liquidez de la empresa?	1	
26	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?	1	
27	¿Se ha establecido un peso porcentual de cada rubro dentro de los activos, pasivos y patrimonio?	1	
28	Razón de crecimiento	1	
29	¿Se ha determinado la capacidad de endeudamiento de la organización?	1	
30	¿Se ha definido el índice de rentabilidad y apalancamiento?		1

Fuente: Elaboración propia

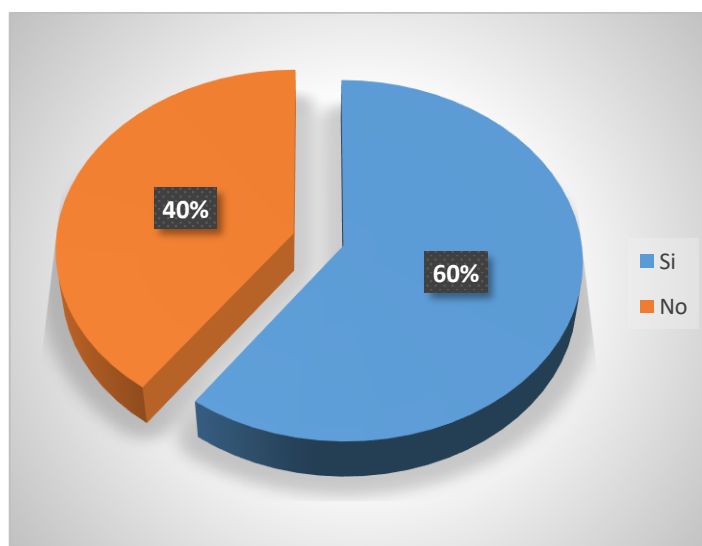


Figura 11. Resultado área de finanzas

Fuente: Elaboración propia

8.4. Área de servicios

En esta área se evidenció falta de estandarización en los procesos, lo cual induce a reprocesos y disminución de la actividad empresarial. Lo mismo ocurre con la ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), debido a que esto impacta en el servicio que se le ofrece al cliente y de manera implícita, al no tener este sistema se incurren en errores, que repercuten

negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como se evidencia en la tabla 13 y la figura 12.

Tabla 13. Área de servicios

N°	Pregunta	Si	No
31	¿Se han estandarizado los procesos de la empresa?		1
32	¿Se han diseñado de forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?		1
33	¿Se han identificado los factores que puedan interferir en la productividad de la compañía?		1
34	¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	1	
35	¿Existe un departamento de calidad dentro de la organización?		1
36	¿Están definidos los estándares de calidad?		1
37	¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		1
38	¿Se realizan auditorías internas?	1	
39	¿La empresa cuenta con indicadores de calidad?		1
40	¿Se ha establecido el nivel de investigación y desarrollo del sector?	1	

Fuente: Elaboración propia

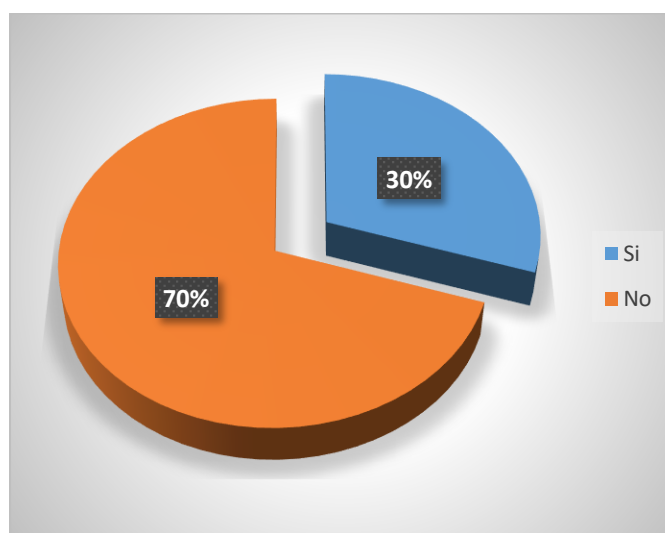


Figura 12. Resultado área de servicios

Fuente: Elaboración propia

8.5. Área de talento humano

Finalmente, en el área de talento humano se evidenciaron algunos factores que favorecen la actividad comercial de la empresa. Sin embargo, se deben implementar programas que evalúen

y retroalimenten las capacitaciones con el fin de formar adecuadamente a los empleados de la institución (ver tabla 14 y figura 13).

Tabla 14. Área de talento humano

N°	Pregunta	Si	No
41	¿Cuenta la empresa con un departamento de talento humano?	1	
42	¿Se realiza proceso de selección de personal dentro de la empresa?	1	
43	¿Los trabajadores de la empresa reciben capacitación?	1	
44	¿Se evalúan y retroalimentan las capacitaciones?		1
45	¿Existe un sistema de administración de salarios?		1
46	¿La empresa cuenta con un programa de incentivos y sanciones?		1
47	¿Se mantiene motivado el personal de la empresa?	1	
48	¿Existe un código de ética institucional?	1	
49	¿Se mantienen buenas relaciones personales dentro de los equipos de trabajo de la empresa?	1	
50	¿Existen oportunidades de liderazgo?	1	

Fuente: Elaboración propia

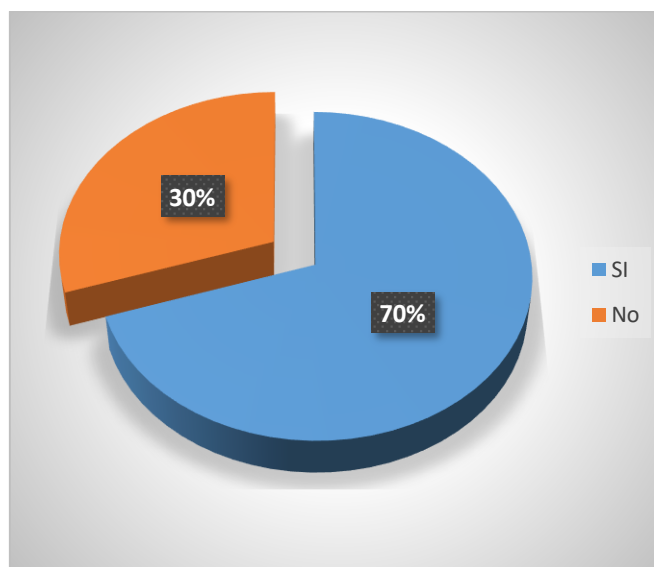


Figura 13. Resultado área de talento humano

Fuente: Elaboración propia

8.6. Matriz EFI

La calificación de cada uno de los factores presentados se realizó con la participación del Gerente de la empresa, teniendo en cuenta la información recolectada (ver tabla 15)

Tabla 15. Matriz EFI

N°	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas				
1	Mercado objetivo definido	0,06	4	0,24
2	El negocio ha demostrado ser rentable	0,05	3	0,15
3	La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	0,09	4	0,36
4	La empresa realiza auditorías internas	0,06	4	0,24
5	La empresa cuenta con un departamento de talento humano	0,06	2	0,12
6	Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	0,09	3	0,27
7	Existe un código de ética establecido	0,04	1	0,04
Debilidades				
8	No se cuenta con un plan estratégico	0,06	2	0,12
9	No se ha implementado un SGC	0,06	1	0,06
10	No se cuenta con un plan de contingencia	0,05	2	0,1
11	No existen barreras de entrada para los competidores	0,08	2	0,16
12	La empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes	0,07	3	0,21
13	No se realiza una planificación financiera adecuada	0,08	3	0,24
14	La empresa no cuenta con procesos estandarizados	0,06	1	0,06
15	La empresa no cuenta con indicadores de calidad	0,09	2	0,18
Total		1		2,55

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla anterior, se logra evidenciar que la empresa cuenta con un peso ponderado de 2.55, el cual la ubica en un escenario fuerte ya que se encuentra por encima de la media. Sin embargo, al estar tan cerca de la media es importante fortalecer ciertos aspectos con el fin de tener una mejor calificación.

9. Análisis y selección de la estrategia

9.1. Análisis DOFA

El análisis DOFA ayudará a determinar si la organización está en la capacidad para desempeñarse en su medio. Lo anterior obedece a que en cuanto más competitiva se encuentre la empresa en comparación con sus competidores, mayor probabilidad tendrá de éxito.

9.1.1. Hoja de trabajo

Con base en el análisis externo y el análisis interno, se realiza una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello se realiza una hoja de trabajo que permite su clasificación (ver tabla 16).

Tabla 16. Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Tasa de interés •Nivel de ingreso disponible •Actitud hacia la actividad comercial •Estilo de vida •Proceso de urbanización •Tecnologías de la información •Rivalidad entre empresa competidoras 	<ul style="list-style-type: none"> •Desaceleración económica •Resistencia al cambio tecnológico •Dificultad en la implementación de tecnologías •Ingreso potencial de nuevos competidores •Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos •Capacidad de negociación de los proveedores •Capacidad de negociación de los consumidores
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> •Mercado objetivo definido •El negocio ha demostrado ser rentable •La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones •La empresa realiza auditorías internas •La empresa cuenta con un departamento de talento humano •Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área •Existe un código de ética establecido 	<ul style="list-style-type: none"> •No se cuenta con un plan estratégico •No se ha implementado un SGC •No se cuenta con un plan de contingencia •No existen barreras de entrada para los competidores •No se realiza una planificación financiera adecuada •La empresa no cuenta con procesos estandarizados •La empresa no cuenta con indicadores de calidad

Fuente: Elaboración propia

La hoja de trabajo permite relacionar los factores clave relacionados con la organización, lo mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los

inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, económicas y tecnológicas, y las variables de competitividad

9.1.2. Selección de factores clave de éxito

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Para la selección de los FCE, se escogen solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz de impactos para la empresa (ver tabla 17), la cual pretende establecer el tipo de impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la empresa y por lo tanto convertirla en un factor clave de éxito.

Para realizar esta matriz se tuvo en cuenta los siguientes pasos

1. Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con base en el análisis externo e interno
2. Clasificar el impacto de ocurrencia de 0 a 10
3. Estimar la probabilidad de ocurrencia de 0.0 a 1.0
4. Si el resultado es igual o menor a 3, se considera que es un impacto “menor” es decir, que no afecta la actividad comercial de la empresa en mayor medida, si el resultado está entre 3.1 y 6.5, se considera un impacto “medio” es decir, que podría afectar en forma negativa o positiva a la empresa, finalmente si el resultado es mayor de 6.5 se considera un impacto “alto”

Tabla 17. Matriz de impactos

Debilidades	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
No se cuenta con un plan estratégico	6	0,9	5,4	Medio
No se ha implementado un SGC	5	0,8	4	Medio
No se cuenta con un plan de contingencia	4	0,7	2,8	Bajo
No existen barreras de entrada para los competidores	8	0,9	7,2	Alto
No se realiza una planificación financiera adecuada	9	0,9	8,1	Alto
La empresa no cuenta con procesos estandarizados	8	0,7	5,6	Medio
La empresa no cuenta con indicadores de calidad	9	0,8	7,2	Alto
Oportunidades	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Tasa de interés	4	0,9	3,6	Medio
Nivel de ingreso disponible	6	0,7	4,2	Medio
Actitud hacia la actividad comercial	5	0,8	4	Medio
Estilo de vida	7	0,5	3,5	Medio
Proceso de urbanización	2	0,2	0,4	Bajo
Tecnologías de la información	5	0,7	3,5	Medio
Rivalidad entre empresa competidoras	6	0,8	4,8	Medio
Fortalezas	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Mercado objetivo definido	8	0,9	7,2	Alto
El negocio ha demostrado ser rentable	7	0,6	4,2	Medio
La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	6	0,7	4,2	Medio
La empresa realiza auditorías internas	9	0,8	7,2	Alto
La empresa cuenta con un departamento de talento humano	5	0,4	2	Bajo
Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	7	0,9	6,3	Medio
Existe un código de ética establecido	3	0,5	1,5	Bajo
Amenazas	Impacto (0-10)	Probabilidad de ocurrencia	Total	Tipo impacto
Desaceleración económica	5	0,5	2,5	Bajo

Resistencia al cambio tecnológico	6	0,7	4,2	Medio
Dificultad en la implementación de tecnologías	5	0,8	4	Medio
Ingreso potencial de nuevos competidores	7	0,9	6,3	Medio
Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos	9	0,9	8,1	Alto
Capacidad de negociación de los proveedores	9	0,8	7,2	Alto
Capacidad de negociación de los consumidores	7	0,9	6,3	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en (Serna, 2008)

9.1.3. Construcción DOFA

Con base en la selección de los FCE de más alto impacto se realiza la matriz DOFA, la cual relaciona las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este análisis permitirá un primer acercamiento para la formulación de la estrategia (ver tabla 18)

Tabla 18. Matriz DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		•Tecnologías de la información		•Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos
		•Actitud hacia la actividad comercial		•Capacidad de negociación de los consumidores
		•Proceso de urbanización		•Desaceleración económica
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIAS FA	
•La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	FO1 Invertir en TIC con el fin de buscar clientes a nivel nacional e internacional.		FA1 Destinar un capital para reparar los daños mínimos que ocurran dentro del inmueble.	
•La empresa cuenta con un departamento de talento humano	FO2 Realizar capacitaciones al personal a través del talento humano para captar clientes ya sea para arriendo o compra de bienes inmuebles.		FA2 Realizar concesión de cuotas con los clientes.	
•Mercado objetivo definido	FO3 Identificar la necesidad de vivienda en la ciudad con el fin de ampliar el mercado objetivo.		FA3 Formalizar alianzas estratégicas con el fin de brindar beneficios a los clientes.	
DEBILIDADES	ESTRETEGIAS		ESTRATEGIAS	
•No se cuenta con un plan estratégico	DO1 Implementar un plan estratégico previamente diseñado.		DA1: Formar parte de agremiaciones a nivel nacional	
•No se cuenta con un plan de contingencia	DO2 Garantizar la operatividad de la empresa.		DA2: Integración horizontal con algunas empresas del sector	
•La empresa no cuenta con indicadores de calidad	DO3Invertir capital en un software para indicadores de calidad.		DA3: Ofrecer algunos productos/servicios de menor precio	

Fuente: Elaboración propia

El propósito de esta etapa es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar que estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA serán seleccionadas para su implementación. A continuación, se relaciona en detalle cada una de las estrategias propuesta en la tabla 18.

9.1.3.1. Estrategias FO

- Invertir en TIC con el fin de buscar clientes a nivel nacional e internacional. Lo anterior, teniendo en cuenta la importancia que tienen las TIC hoy en día, la empresa objeto puede ampliar su mercado al ofrecer sus servicios de manera virtual a público nacional e internacional. Así mismo, la estandarización de procesos a través de tecnologías de la información máxima su funcionalidad.
- Realizar capacitaciones al personal a través del departamento de talento humano para captar clientes ya sea para arriendo o compra de bienes inmuebles. El impulso de las ventas depende en parte de la información y el trato que reciben los clientes durante las asesorías en las oficinas. Durante esta interacción, debe hacerse énfasis en la importancia de una vivienda propia o arrendada bajo la indicación de personal capacitado como el que hace parte de la planta operativa de Picasso. Se deben exponer así mismo las ventajas y el factor agregado que ofrece la empresa a sus clientes.
- Identificar la necesidad de vivienda en la ciudad con el fin de ampliar el mercado objetivo. Es indispensable que la empresa conozca sus clientes con el fin de actuar en consonancia con las necesidades y preferencias de los mismos. De igual forma, la empresa debe crear la necesidad del servicio en caso de que disminuya su participación

en el sector. Esto podría realizarse mediante un estudio de mercados, liderado por el personal administrativo de la compañía.

9.1.3.2. Estrategias FA

- Destinar un capital para reparar los daños mínimos que ocurran dentro del inmueble. Con el fin de incitar a que los propietarios de vivienda soliciten el servicio de la inmobiliaria para arrendar la residencia en vez de utilizar un servicio sustituto, se propone añadir una ventaja para el dueño del inmueble, la cual consiste en destinar un porcentaje de capital de la empresa en caso de que ocurra algún suceso que genere daños menores en la propiedad; como, por ejemplo: arreglos en tuberías, cambios en el sistema de gas, daños en la pintura de la vivienda, entre otros.
- Realizar concesión de cuotas con los clientes. Darle la libertad al cliente de proponer las pautas de las cuotas, con el fin de brindar un servicio más personalizado que se ajuste a las necesidades económicas de los consumidores.
- Formalizar alianzas estratégicas con el fin de brindar beneficios a los clientes. Realizar espacios en donde se brinde información, por parte de profesionales, sobre temas como procesos de conciliación, pago de impuestos, asesorías legales para compra y venta de vivienda entre otros. Con se pretende fidelizar al cliente con la empresa.

9.1.3.3. Estrategias DO

- Implementar un plan estratégico previamente diseñado que permita ubicar a la compañía dentro del mercado actualmente, y defina las debilidades y fortalezas de la empresa con el fin de generar estrategias que potencien su participación en el mercado.

- Garantizar la operatividad de la empresa. Debido a que la compañía no cuenta con un plan de contingencia, se propone diseñar un listado de planes de contingencia para cada uno de los servicios vitales de la institución. Se deberá, así mismo, crear un SGC con el fin de mantener el control de estos y los demás procesos que se realicen en la institución.
- Invertir capital en un software para indicadores de calidad. La importancia de plantear un sistema de indicadores financieros radica en la medición del desempeño de la empresa y el progreso en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos. Es por esto que, aprovechando que la institución cuenta con solvencia económica, se propone implementar un software de gestión en donde se pueda realizar un histórico de los indicadores y de esta manera resulte más fácil detectar las fallas a mejorar.

9.1.3.4. Estrategias DA

- Formar parte de agremiaciones a nivel nacional, como Coralonjas, con el fin de fortalecer el sector y poder generar medidas que aumenten la necesidad de uso de las inmobiliarias por parte de las personas, disminuyendo la participación de empresas sustitutas durante el proceso de compra o arriendo de un inmueble.
- Realizar integración horizontal con otra empresa del sector de Bucaramanga, con el fin de adquirir mayores recursos en cuanto a recurso humano, clientes, bienes inmuebles; para finalmente poder tener una ventaja competitiva frente a otros competidores.
- Ofrecer algunos servicios de menor precio del mercado, generando una competencia en base a costos y así poder disminuir la capacidad de negociación de los consumidores,

teniendo en cuenta los efectos que tuvo la desaceleración económica mundial sobre el país.

9.2. Matriz SPACE

La Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), es otra herramienta importante para la selección de la estrategia. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (David, 2008)

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Selección de la variable que incluya los conceptos de FF, VC, EA y FI
2. Se adjudican valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones FF y FI. De la misma manera hay que proceder con las dimensiones VC y EA y los valores numéricos -1 (mejor) y -6 (peor)
3. Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI mediante la suma de los valores asignados a las variables de cada dimensión y división entre la cantidad de variables de cada dimensión.
4. Sumar las dos calificaciones del eje x y apuntar el punto resultante en X . Lo mismo tiene que hacerse con el eje y . También hay que apuntar la intersección del nuevo punto xy .
5. Por último, es preciso trazar un vector direccional del origen de la matriz SPACE por el nuevo punto de la intersección. Este vector será clave para averiguar si conviene una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. (Cerem, 2016)

Tabla 19. Factores SPACE

Factores de la matriz SPACE			
Posición estratégica interna	Puntuación	Posición estratégica externa	Puntuación
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Flujo de efectivo		Demanda	
Rentabilidad patrimonio		Precio de la competencia	
Capital de trabajo		Elasticidad de precios	
Liquidez		Tasa de inflación	
Endeudamiento		Barreras para entrar al mercado	
Promedio	9	Promedio	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	-18
Calidad del producto		Nuevos competidores	
Imagen de la marca		Tecnología de la competencia	
Costo de venta		Potencial de crecimiento	
Posicionamiento de la marca		Potencial de ganancias	
Lealtad de los clientes		Utilización de la capacidad (Productividad)	
Promedio	-10	Promedio	20

Fuente: (Rodríguez F. , 2018)

Teniendo en cuenta el resultado de la tabla 19 el vector direccional en el eje x es: 2 y en el eje y : -1.8, es decir que la empresa se ubica en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) lo que indica que la organización debe mantenerse cerca de la competencia y evitar riesgos excesivos (ver figura 14).

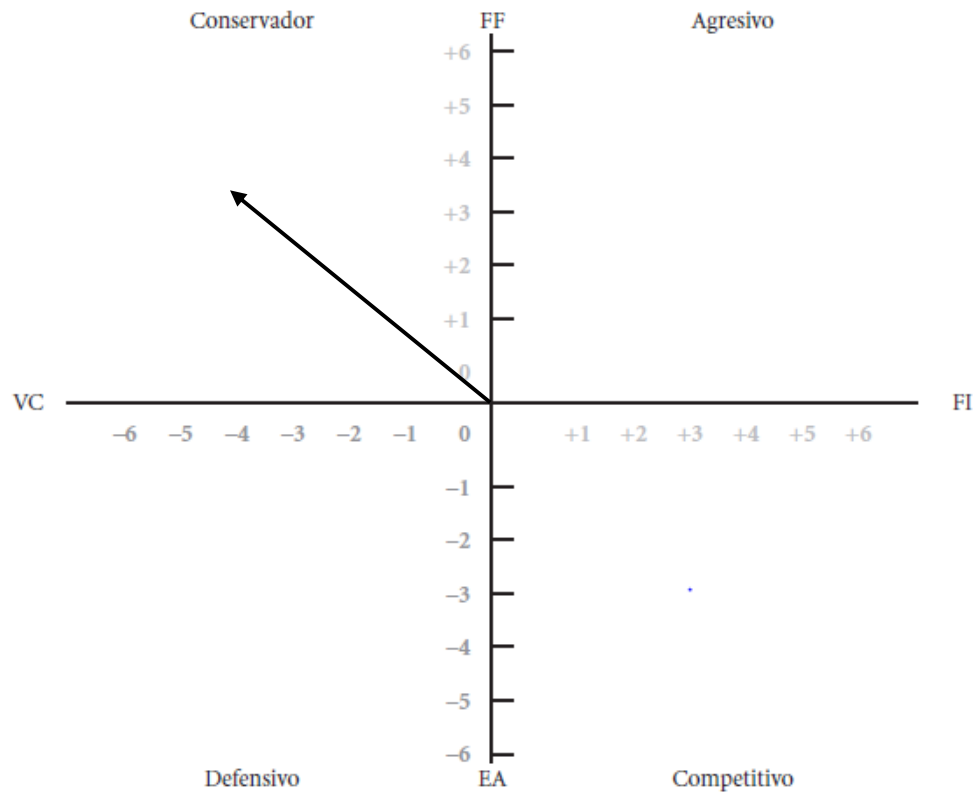


Figura 14. Resultado matriz SPACE

Fuente: Elaboración propia

9.3. Matriz BCG

La matriz Boston Consulting Group (en adelante BCG) relaciona las variables relativas a la participación de mercado con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos factores se deben tomar en cuenta por cada unidad estratégica de negocio de la empresa.

Para realizar la matriz BCG de La empresa, se ha enfocado el análisis a la unidad estratégica de negocio de Picasso Inmobiliaria

9.3.1. Participación relativa del mercado

El factor se deriva de la razón de las ventas de la empresa en relación con las ventas del mayor competidor. Para el caso, el mayor competidor es la Inmobiliaria FINCAR

9.3.2. Ventas en el mercado

Para este factor se toma en cuenta el crecimiento en las ventas de la industria en la ciudad de Bucaramanga del último año (ver figura 15). Con base en información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se evidenció una variación de -4.4% en las ventas del sector inmobiliarios en comparación con el año 2017, es decir, se evidencia un decrecimiento en comparación con el año anterior.



Figura 15. Número de ventas registradas

Fuente: (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018)

9.3.3. Tasa de crecimiento de arriendo en el mercado

Según un informe de la firma Economía Urbana, para el año 2017, el porcentaje de colombianos que vivían en zonas urbanas bajo arriendo ascendió a un 44% de la población. Esto indica que, en aproximado, este porcentaje corresponde a 4,9 millones de hogares en Colombia, generando, para este año, cerca de 23 billones de pesos, lo cual equivale a casi un 3% del PIB del país (Dinero, 2017).

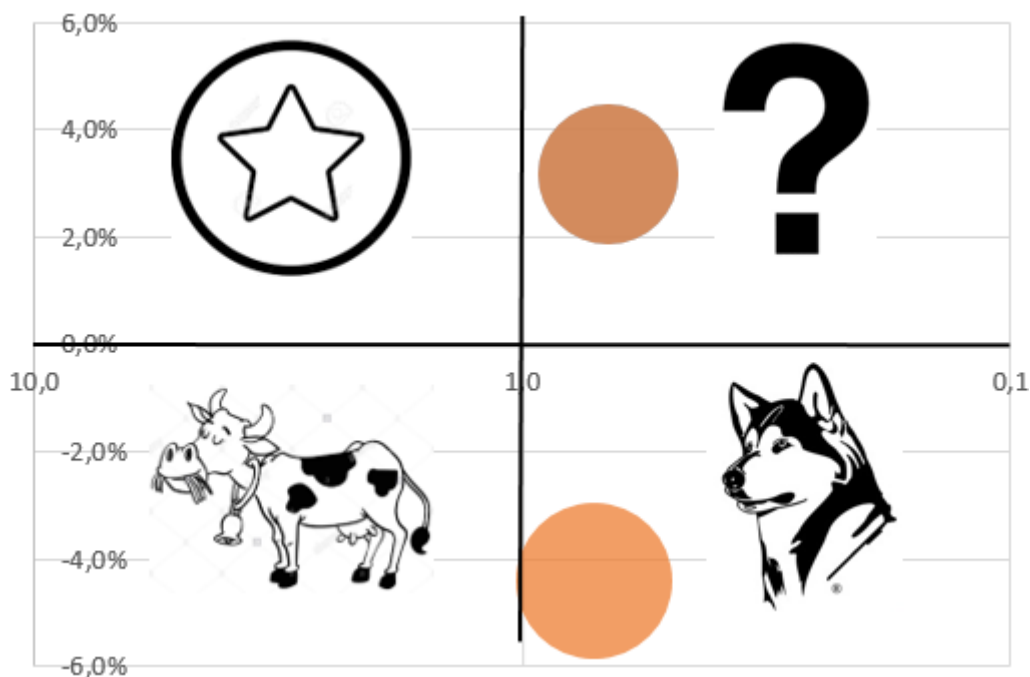


Figura 16. Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG se construye en base a dos criterios, la tasa del crecimiento del mercado (eje y) que representa un indicador del atractivo del mercado y la participación relativa al mayor competidor (eje x) que sirve como indicador del grado de competitividad que tiene la empresa.

Este modelo se apoya en dos supuestos, el primero es que la participación relativa del mercado supone una mayor experiencia y menores costos. El segundo es que un mercado con alto nivel de crecimiento supone una necesidad de liquidez para apoyar el desarrollo de la marca y lograr una sostenibilidad en el mercado.

Con base en la evaluación realizada por medio de la matriz BCG respecto a su mayor competidor (Inmobiliaria Fincar) se tuvieron los siguientes resultados

Perro: (venta de inmuebles) la empresa tiene una baja participación dentro del mercado y además el crecimiento del mercado también es bajo, esto a razón que la empresa ha demostrado un decrecimiento en las ventas del inmueble en comparación con el último año. Lo anterior se debe a la desaceleración económica y el alza en los impuestos por parte del gobierno nacional.

Dilema (arriendo de inmuebles): la empresa presenta una baja participación dentro del mercado, pero el mercado tiene una alta tasa de crecimiento, entonces la estrategia a desarrollar debe optar en la inversión y hacer los esfuerzos necesarios para que el arriendo de los inmuebles se transforme en un producto estrella

9.4. Matriz Interna-Externa

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Para la construcción de esta matriz se realizan los siguientes pasos:

1. Se determinan los factores internos y externo de éxito
2. Se da una ponderación a cada factor de acuerdo con la importancia que representa para el éxito de la organización (la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1)
3. Se califica cada factor en una escala de 1 a 4 (donde 1 es malo y 4 es bueno)¹
4. Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice del factor interno y externo.

9.4.1. Factores internos

Se consideran Debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Fortalezas los factores que obtengan una calificación de 3 o 4 (ver tabla 20)

¹ Se considera debilidad o amenaza los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran fortalezas u oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4

Tabla 20. Matriz de factores internos

Factor clave interno	Ponderación	Calificación	Resultado
Mercado objetivo definido	0,09	4	0,36
El negocio ha demostrado ser rentable	0,07	3	0,21
La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	0,05	3	0,15
La empresa realiza auditorías internas	0,08	4	0,32
La empresa cuenta con un departamento de talento humano	0,09	4	0,36
Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	0,07	3	0,21
Existe un código de ética establecido	0,08	4	0,32
No se cuenta con un plan estratégico	0,06	2	0,12
No se ha implementado un SGC	0,05	2	0,1
No se cuenta con un plan de contingencia	0,06	1	0,06
No existen barreras de entrada para los competidores	0,08	2	0,16
No se realiza una planificación financiera adecuada	0,07	1	0,07
La empresa no cuenta con procesos estandarizados	0,06	2	0,12
La empresa no cuenta con indicadores de calidad	0,09	2	0,18

Fuente: Elaboración propia

9.4.2. Factores externos

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4 (ver tabla 21)

Tabla 21. Matriz de factores externos

Factor clave externo	Ponderación	Calificación	Resultado
Tasa de interés	0,07	3	0,21
Nivel de ingreso disponible	0,08	3	0,24
Actitud hacia la actividad comercial	0,07	3	0,21
Estilo de vida	0,09	4	0,36
Proceso de urbanización	0,06	3	0,18
Tecnologías de la información	0,08	3	0,24
Rivalidad entre empresa competidoras	0,06	2	0,12
Desaceleración económica	0,04	1	0,04
Resistencia al cambio tecnológico	0,09	2	0,18
Dificultad en la implementación de tecnologías	0,07	2	0,14
Ingreso potencial de nuevos competidores	0,06	2	0,12
Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos	0,07	1	0,07
Capacidad de negociación de los proveedores	0,07	1	0,07
Capacidad de negociación de los consumidores	0,09	2	0,18

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido por medio de la matriz de los factores internos fue de 2.74. El resultado obtenido por medio de la matriz de los factores externos fue de 2.36.



Figura 17. Matriz Interna-Externa

Dado que la empresa tiene una calificación IE que la ubica en el cuadrante V, las estrategias más apropiadas de acuerdo con los resultados obtenidos, deben ir encaminadas a la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

9.5. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva, la cual mide a la empresa frente a otros competidores directos y el crecimiento del mercado, el cual analiza la velocidad del crecimiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa.

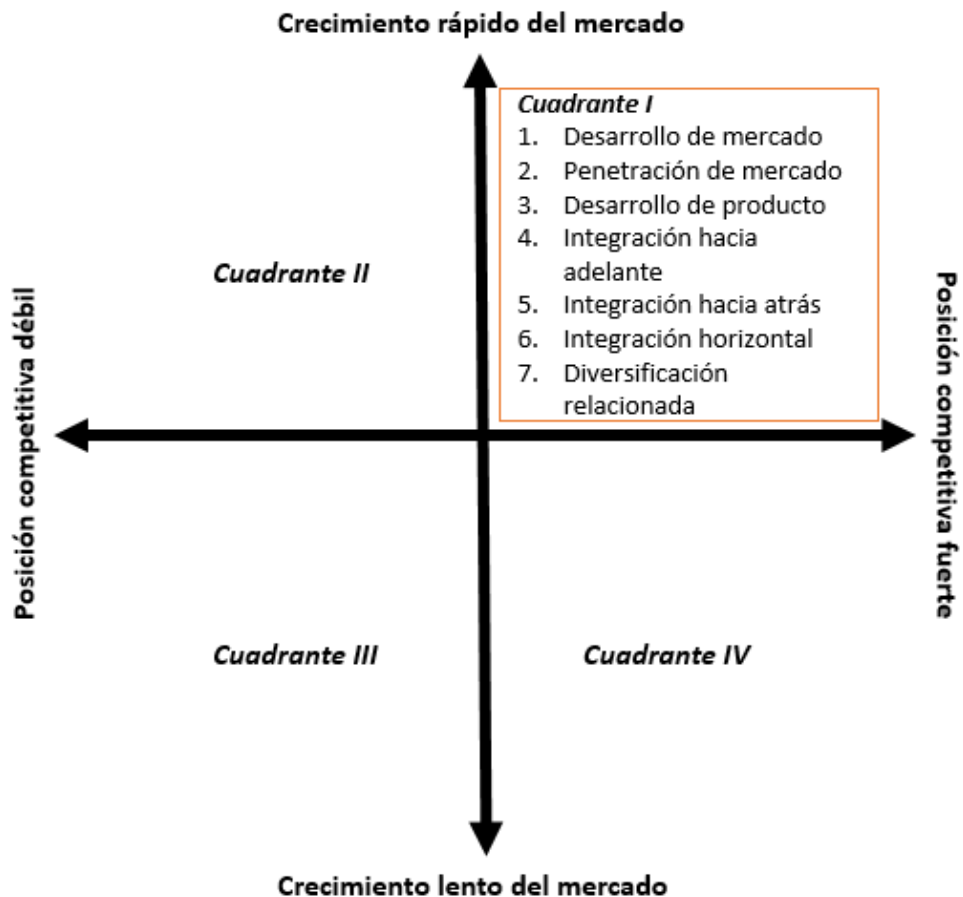


Figura 18. Matriz de la gran estrategia

Fuente: Elaboración propia

La figura 18 muestra que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante I, por lo tanto hay ciertas estrategias recomendadas: 1. Desarrollo de mercado, 2. Penetración de mercado, 3. Desarrollo de producto, 4. Integración hacia adelante, 5. Integración hacia atrás, 6. Integración horizontal y 7. Diversificación relacionada.

9.5.1. Resumen de las estrategias formuladas

Los modelos y las matrices aplicadas han concluido en diversas estrategias resultantes para implementar en la empresa. (ver tabla 22)

Tabla 22. Estrategias vs matrices

Estrategias	FODA	SPACE	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de Mercado	Sí	Sí			Sí	3
Desarrollo de Producto				Sí	Sí	2
Integración Vertical hacia Atrás					Sí	1
Integración Vertical hacia Adelante		Sí			Sí	2
Integración Horizontal	Sí	Sí			Sí	3
Penetración de mercado	Sí			Sí	Sí	3

Fuente: Elaboración propia

A lo largo del capítulo se ha hecho uso de modelos como el Océano Azul a favor de encontrar atributos que potencialicen la actividad de la empresa en el mercado. Así mismo, se han estructurado diferentes matrices con la finalidad de encontrar estrategias factibles para la Inmobiliaria Picasso.

Las estrategias seleccionadas, con base en los resultados de la tabla 22, serán: desarrollo de producto, integración horizontal y penetración de mercado. Estas estrategias permitirán posicionar a la empresa y direccionar a la organización a consolidar una posición estratégica que le permita generar más valor en sus productos y/o servicios y de esta forma ser más competitiva dentro del mercado actual.

9.6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Con base en los resultados obtenidos en la etapa 1, por medio de la matriz EFE y la matriz EFI, y en la etapa 2, por medio de la matriz DOFA, la matriz SPACE, la matriz BCG y la matriz IE, se construye la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), buscando identificar la estrategia más apropiada que debe implementar la empresa, basada en los resultados obtenidos.

Los pasos para el desarrollo de la matriz MCPE son los siguientes:

1. Realizar una lista donde se encuentren las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa
2. Adjudicar peso a cada uno de los factores

3. Identificar las estrategias alternativas cuya aplicación se debe considerar en la empresa.

La escala de las calificaciones es 1= No es atractiva, 2= atractiva, 3= bastante atractiva, 4= muy atractiva.

4. Determinar la calificación.

5. Calcular las calificaciones del atractivo.

6. Totalizar.

Tabla 23. Matriz MCPE

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de mercado		Penetración de mercado		Integración horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
Tasa de interés	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Nivel de ingreso disponible	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Actitud hacia la actividad comercial	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Estilo de vida	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Proceso de urbanización	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Tecnologías de la información	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Rivalidad entre empresa competidoras	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Amenazas							
Desaceleración económica	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Nivel de ingreso disponible	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Resistencia al cambio tecnológico	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Dificultad en la implementación de tecnologías	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Ingreso potencial de nuevos competidores	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16
Capacidad de negociación de los proveedores	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Capacidad de negociación de los consumidores	0,09	4	0,36	3		4	
Fortalezas							
Mercado objetivo definido	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
El negocio ha demostrado ser rentable	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
La empresa goza de buena liquidez con sus obligaciones	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
La empresa realiza auditorías internas	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
La empresa cuenta con un departamento de talento humano	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Se mantiene buenas relaciones entre empleados y líderes de área	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de mercado		Penetración de mercado		Integración horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Existe un código de ética establecido	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Debilidades							
No se cuenta con un plan estratégico	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
No se ha implementado un SGC	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
No se cuenta con un plan de contingencia	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
No existen barreras de entrada para los competidores	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
La empresa no conoce el nivel de satisfacción de sus clientes	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
No se realiza una planificación financiera adecuada	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
La empresa no cuenta con procesos estandarizados	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
La empresa no cuenta con indicadores de calidad	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
Total			5,25		5,61		5,34

Fuente: Elaboración propia

En la matriz MPCE se analizaron tres estrategias que se obtuvieron después de hacer el estudio de las estrategias alternativas, donde las más atractivas fueron: Desarrollo de mercado con 5.25, Penetración de mercado con 5.61 e Integración horizontal con 5.34.

9.6.1. Estrategia seleccionada

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. En este caso, la ventaja de poder implementar esta estrategia es la experiencia que se tiene con el manejo de los productos, el conocimiento del comportamiento de los mismos y de cómo generar una buena experiencia de venta, de esta manera será también más sencillo poder lograr la fidelización de los clientes. En el caso de la empresa, al estar ubicada sólo en una ciudad, se espera una regionalización.

10. Balanced Scorecard

10.1. Implementación de la estrategia

Para plasmar la implementación de la estrategia se realiza el mapa estratégico acorde con las diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento) y el cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC). Esta herramienta permite identificar puntos clave que para generar valor a la estrategia propuesta

El mapa estratégico que se evidencia en la figura 19, representa visualmente la estrategia de la empresa, describiendo cada uno de los procesos de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

Después de revisar el mapa estratégico, se procede a detallar cada una de las perspectivas, puntualizando los objetivos de cada perspectiva y mencionando sus respectivos indicadores mediante los KPI (ver tabla 24)

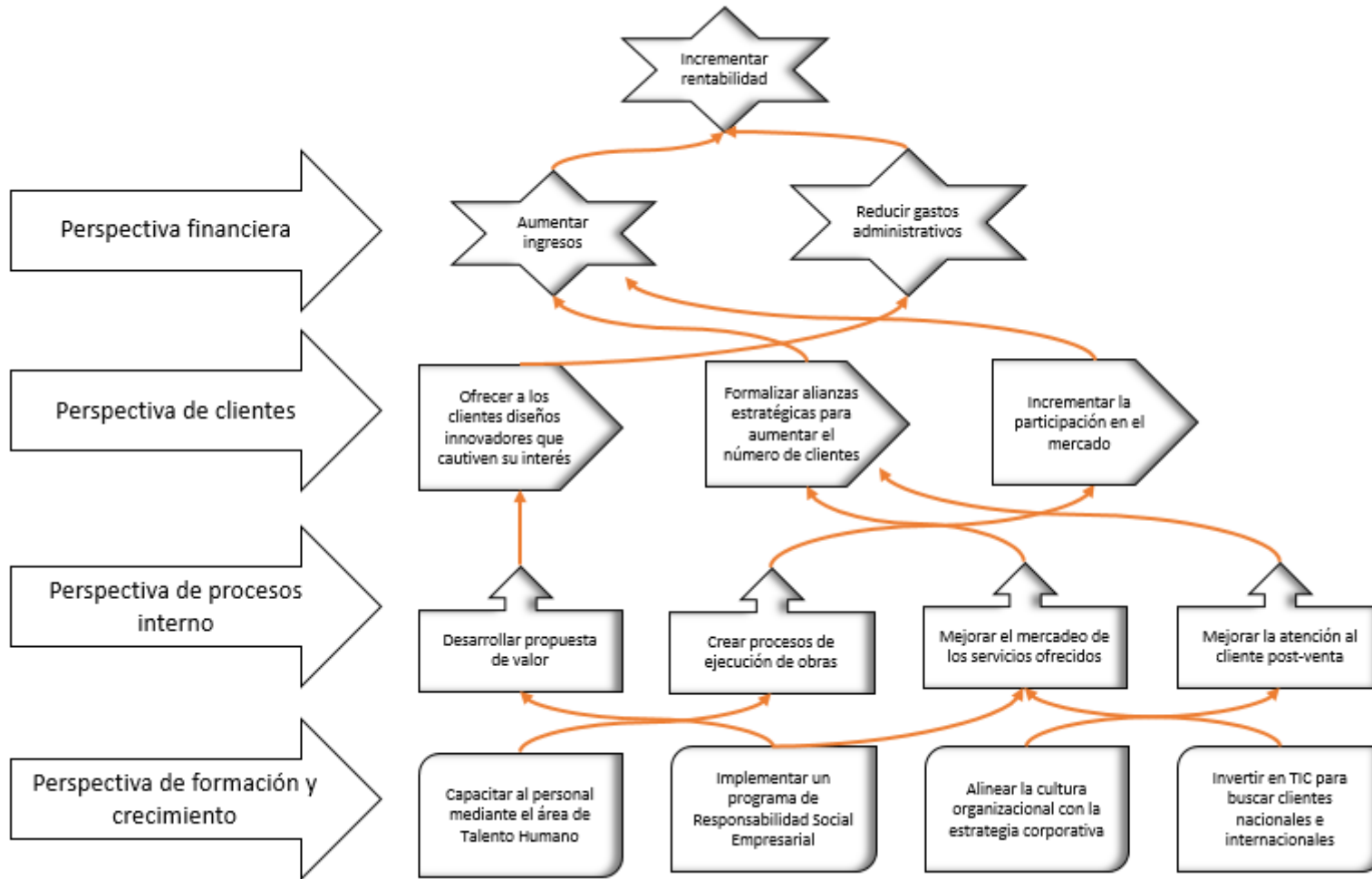


Figura 19. Mapa estratégico Picasso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	KPI	Descripción operacional	Frecuencia	Meta prevista
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Minimizar costos y gastos	Reducción de costos y gastos	% de costos y gastos en relación a las ventas	(Costos y gastos de los proyectos/Ingresos por ventas)	Trimestral	20%
		Incrementar rentabilidad	Mejorar los índices de rentabilidad	Rentabilidad sobre la inversión	(Utilidad neta/Inversión)	Trimestral	25%
CLIENTES	Aumentar la satisfacción y el número de clientes	Top mind (ser la primera opción del cliente)	Satisfacción del cliente	Nivel de clientes satisfechos	(# de clientes satisfechos/Total de clientes)*100	Bimensual	15%
		Incrementar la participación en el mercado	Participación en el mercado	% de participación en el mercado	(# de clientes/Total de mercado)*100	Bimensual	10%
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer los procesos de la empresa	Diseñar procesos para la ejecución de obras	Procesos definidos	% de procesos definidos	(# de procesos definidos y documentados/Total de procesos)*100	Mensual	70%
		Mejorar la atención post-venta	Realizar alianzas estratégicas	% de alianzas estratégicas realizadas	(# de alianzas efectuadas/Total de alianzas estratégicas propuestas)*100	Mensual	50%
			Eficiencia en la relación con los subcontratistas	Eficiencia en la relación	(# de proveedores que cumplen con los requisitos/Total de proveedores)*100	Mensual	55%

PERSPECTIVA	Propuesta de valor	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	KPI	Descripción operacional	Frecuencia	Meta prevista
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal y mejorar la tecnología buscando el crecimiento y el desarrollo organizacional	Capacitar al personal mediante el área de Talento Humano	Capacitación constante al personal para desarrollar sus competencias	Niveles de competencia (% de certificación)	% de dominio de las capacidades y conocimientos de las personas que desempeñarán un cargo o rol	Trimestral	80%
		Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa	Hardware y software actualizado	Actualización, mejoras y soporte	(# de actualizaciones hechas/ Total de actualizaciones requeridas)*100	Trimestral	15%

Fuente: Elaboración propia con base en Serrano (2008)

10.2. Perfiles de proyectos

A continuación, se detallan los perfiles para cada uno de los objetivos del corto, mediano y largo plazo

10.2.1. Reducción de costos y gastos

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad. La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia

- **Alcance** Determinar los costos operacionales y gastos administrativos necesarios, para tratar de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos
- **Objetivo del proyecto:** Reducir los costos y gastos en las diferentes áreas de la empresa
- **Responsable:** Departamento financiero

10.2.2. Mejorar los índices de rentabilidad

La falta de un adecuado control contable provoca que la inmobiliaria no realice el seguimiento debido de sus recursos financieros, lo que podría afectar gravemente su nivel de rentabilidad y liquidez

- **Alcance:** Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita establecer prioridades y evaluar algunos indicadores financieros de la empresa, con el propósito de mejorar la rentabilidad de la inmobiliaria
- **Objetivo del proyecto:** Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la rentabilidad de la inmobiliaria Picasso
- **Actividades del proyecto**
 1. Análisis de los Estados Financieros
 2. Evaluación de los costos y gastos de producción

3. Definir un presupuesto para poner en marcha las estrategias de control y evaluación presupuestaria
 4. Evaluar indicadores financieros con base en los resultados obtenidos
 5. Presentación de los resultados
- **Responsable:** Departamento financiero

10.2.3. Aumentar la participación en el mercado

La Inmobiliaria no cuenta con un plan de Marketing y por tal razón no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, incrementar sus clientes y fidelizarlos

- **Alcance:** Desarrollar un plan de marketing, con el fin de establecer estrategias de crecimiento orientadas al posicionamiento de la empresa en el mercado
- **Objetivo del proyecto:** Diseñar un plan de marketing orientado a incrementar al porcentaje de participación dentro del mercado
- **Actividades del proyecto:**
 1. Estudio de la situación actual
 2. Desarrollo de las estrategias (Precio, Producto, Plaza y Promoción)
 3. Elaboración de un presupuesto
 4. Ejecución y control
- **Responsable:** Departamento de mercadeo

10.2.4. Realizar alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas le permitirán a la empresa alcanzar los objetivos deseados, buscando mejorar los niveles de desempeño y competitividad dentro del mercado. Lo anterior, debido a que la variación de los mercados y requisitos por parte de los clientes, aumentan la necesidad de diversificar estrategias de diversificación entre empresa y cliente.

- **Alcance:** Establecer convenios con los proveedores o subcontratistas estratégicos, con el fin de obtener beneficios mutuos
- **Objetivo del proyecto:** Realizar convenios con proveedores y subcontratistas buscando obtener beneficios mutuos, mejorando la eficiencia en los proyectos, reduciendo tiempos y costos de construcción
- **Actividades del proyecto**
 1. Definir criterios de selección para identificar las variables críticas que afectan la gestión de los proveedores.
 2. Proponer un método de selección y evaluación de proveedores potenciales para la empresa, con el propósito de generar valor en la cadena de suministro.
 3. Evaluar las ventajas competitivas de la empresa a partir de las cinco fuerzas de Porter.
- **Responsable:** Departamento de mercadeo y finanzas

10.2.5. Capacitación del personal

La inmobiliaria cuenta con personal capacitado, sin embargo, es importante que implemente capacitaciones periódicas al personal, buscando brindar a los trabajadores nuevas herramientas o conocimientos para que puedan mejorar su productividad y eficiencia dentro de la empresa

- **Alcance:** Implantación de un plan de capacitación y competencia personal para asegurar herramientas y conocimientos a todos los trabajadores de la empresa
- **Objetivos del proyecto:** Desarrollar capacitaciones periódicas al personal buscando mejorar las competencias profesionales del personal de talento humano
- **Actividades del proyecto**
 1. Estudio de los requerimientos del personal
 2. Estudio de los requerimientos de la inmobiliaria
 3. Formular cronograma y planes de capacitación

4. Coordinar la ejecución del cronograma

5. Elaboración del presupuesto

- **Responsable:** Departamento de talento humano

10.2.6. Mejorar capacidad tecnológica

La inmobiliaria Picasso no ha realizado inversiones en tecnología avanzada en los últimos 5 años y muchas de las áreas, no cuentan con los software y equipos necesarios para reducir el tiempo en los procesos administrativos, retardando de esta forma algunas tareas operativas. Lo anterior, causa cuellos de botella innecesarios por el debido proceso que se debe cumplir para la puesta en marcha de los diferentes proyectos

- **Alcance:** Desarrollar una propuesta para implementar hardware y software actualizados, buscando agilizar trámites administrativos y lograr aumentar la capacidad de producción
- **Objetivo del proyecto:** Diseñar un plan de desarrollo tecnológico con el fin de mejorar la capacidad tecnológica en algunas áreas de la empresa
- **Actividades del proyecto**
 1. Estudio de las necesidades de la inmobiliaria
 2. Realizar un presupuesto para la compra de nuevos equipos y actualizaciones de softwares
 3. Contactar a empresas distribuidoras y organizar estructurar un plan de pagos para adquirir equipos nuevos
 4. Implementación del proyecto
- **Responsable:** Departamento de Investigación y Desarrollo

11. Conclusiones

- Los efectos de la desaceleración económica a nivel mundial produjeron una caída en el sector de la construcción en Colombia, afectando de manera directa a las empresas inmobiliarias del país, lo cual hace necesario que estas realicen un plan estratégico que les permite seguir en pie dentro del mercado.
- Al realizar el análisis de los factores externos, se logró determinar las oportunidades y amenazas del macro y microentorno mediante la aplicación de PESTEL y PORTER respectivamente. Con los resultados de lo anterior, se realizó la Matriz EFE, la cual obtuvo un ponderado total de 2,96, lo que quiere decir que la empresa se encuentra en un escenario fuerte en cuanto a los factores externos, ya que este resultado se encuentra por encima de la media.
- Con respecto al análisis interno de la empresa, se aplicó una encuesta sobre los factores internos clave, con los cuales se creó la matriz EFI, obteniendo un ponderado total de 2,55, lo cual indicó que la empresa Inmobiliaria Picasso se ubica en un escenario fuerte ya que se encuentra por encima de la media, requiriendo, aún así, fortalecimiento en ciertas áreas con el fin de tener una mejor calificación.
- La generación de la matriz DOFA, permitió crear las estrategias que se espera impulsen a la empresa dentro del sector inmobiliario: 1. Estrategias FO: inversiones en TIC, capacitaciones a personal operativo, identificar la necesidad de vivienda, 2. Estrategias FA: Destinar un capital para reparar los daños mínimos que ocurran dentro del inmueble, realizar concesión de cuotas a los clientes, formalizar alianzas estratégicas, 3. Estrategias

DO: implementar un plan estratégico, garantizar la operatividad de la empresa, invertir en un software para la creación de indicadores de calidad y las 4. Estrategias DA: formar parte de agremiaciones a nivel nacional, realizar integración horizontal, ofrecer algunos de los servicios al menor precio del mercado.

- Mediante la aplicación del mapa estratégico se lograron identificar las variables, desde las cuatro perspectivas empresariales, que deben ponerse en marcha con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la inmobiliaria Picasso. Así mismo, mediante la implementación del Balanced Scorecard, se permitió determinar el método que se utilizará para medir dichos objetivos, los cuales serán evaluados en un periodo no mayor a tres meses.

12. Referencias

- Augusta, M. (2017). Planeación Estratégica en pymes: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia* , 171-182.
- Banco de la República. (2019). *Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,25%*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-22-marzo-2019-1>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bonilla, E., & Rodríguez, S. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* . Bogotá: Norma.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Movimiento inmobiliario en el el área metropolitana de Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/inmuebles2018.htm>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Castillo, D. M., & Suárez, L. J. (2015). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana* . Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Cerem. (2016). *¿Cómo medir una estrategia con SPACE?* Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/como-medir-una-estrategia-con-space>
- Cifuentes, M. (2018). *Productividad: el camino para el desarrollo y evolución del sector Inmobiliario y Constructor* . Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/productividad-el-camino-para-el-desarrollo-sector-inmobiliario-constructor>

- Cuevas, J. L. (2017). *Plan estratégico de gestión aplicado en la industria de la construcción. Caso de estudio: Empresa Diarco Group S.A.S.* Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14550/1/Proyecto%20de%20grado%20JC.pdf>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Carolina del Sur: Pearson.
- DeFelipe, S. (2018). *¡Tecnologías a la obra! La remodelación de la construcción en Colombia*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://impactotic.co/tecnologias-construccion-en-colombia/>
- Dinero. (2017). *¿Cuántos colombianos viven en el exterior y cuánto dinero envían a sus familias?* . Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuantos-colombianos-viven-en-el-exterior-y-cuanto-dinero-envian-a-sus-familias/242441>
- Dinero. (2017). *Casi la mitad de los colombianos, de las zonas urbanas, vive en arriendo* . Recuperado el 24 de Mayo de 2019, de <https://www.dinero.com/pais/articulo/porcentaje-de-colombianos-que-viven-en-arriendo/248931>
- Espinosa, R. (2018). *La matriz de análisis (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Flórez, G. (2018). *Colombia en la mira de inmobiliarios de América Latina*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inmobiliarios-de-latinoamerica-la-apuestan-a-la-inversion-en-colombia-213400>
- Flórez, G. (2019). *Vivienda: no todo es compraventa, el arriendo también es buen negocio*. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/como-se-mueve-el-sector-del-arriendo-de-vivienda-en-colombia-313654>

- Forero, N. (2017). *Innovación en la construcción, una obligación*. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/infraestructura/innovacion-en-la-construccion-una-obligacion-2528577>
- Gúzman, E. (2010). *Propuesta de planeación estratégica en el área de recursos humanos caso corporativo Rama*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6172/1/A2.751.pdf>
- Hill, C. W., & Jones, G. J. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Malevsky, R. A. (2008). *El terremoto empresarial. Capítulo 3. Todo comienza con una visión y misión claras*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de Science and Technology: http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/terremoto/cap3_ter.htm
- McKinsey. (2009). *Strategic Planning: Three Tips for 2009*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
- Muñoz, S. (2017). *La Matriz PEYEA*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf
- Muñoz, S. (2017). *Matriz BCG*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/matriz_bcg.pdf
- Navarro, M. (2011). *La matriz del Boston Consulting Group (BCG)*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2011/08/bcg.pdf>
- Omaña, E. F. (2016). *Creación del plan estratégico para la empresa Construcciones Interventorías y Suministros de Santander S.A.S*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163508.pdf>

- Paredes, E. (05 de Agosto de 2010). *Análisis Externo*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Portafolio. (2017). *Vivienda en Colombia: ¿comprar, alquilar o vender?* Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/vivienda-en-colombia-comprar-alquilar-o-vender-502988>
- Prieto, D. (2014). *Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>
- PUJ. (2003). *Politica y Simulación de Empresas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 14 de Mayo de 2019
- Ramirez, M. M., Sanabria, D. A., Villanueva, R., & Isaac, J. (2016). *Elaboración de un plan estratégico de Lappsa, organización inmobiliaria S.A en la ciudad de Lima para el periodo 2016-2020*. Lima: Tesis para optar por el grado de Maestro en administración.
- Rodríguez, D. (2015). *¿Cuál es el futuro tecnológico del sector inmobiliario?* . Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/item/8636-cual-es-el-futuro-tecnologico-del-sector-inmobiliario.html>
- Rodriguez, F. (2018). *Formulación de la planeación estratégica y diseño de un sistema de indicadores para la empresa Calzado Princesa*. Bucaramanga: Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.
- Rodriguez, S. (Julio de 2018). *Construcción: los retos para el segundo semestre*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/estos-son-los-retos-del-sector-constructor-para-el-segundo-semester-de-2018-LN8942386>
- Román, D. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para una organización internacional sin fines de lucro dirigida al aprendizaje intercultural*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019,

de

https://www.researchgate.net/publication/316463177_DISENO_DE_UN_MODELO_DE_GESTION_PARA_UNA_ORGANIZACION_INTERNACIONAL_SIN_FINES_DE_LUCRO_DIRIGIDA_AL_APRENDIZAJE_INTERCULTURAL

Román, Y. (2011). *Cartilla de planeación estratégica de Gestión Humana*. Sabaneta: Institución Universitaria Ceipa.

Romo, N. (2018). *El Negocio de Vivienda: La oferta superó la demanda*. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de <https://www.elheraldo.co/economia/el-negocio-de-vivienda-la-oferta-supero-la-demanda-479684>

Ruiz, L. F. (2017). *Sector Constructor debe mantener confianza; el 2018 será mejor*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/414783-sector-constructor-debe-mantener-confianza-el-2018-sera-mejor>

Sabando, A., & Verónica, A. (2016). *Diseño de un plan estratégico financiero para la constructora Zeynec S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIERO%20PARA%20LA%20CONSTRUCTORA%20ZEYNEC%20SA.pdf>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C: Banco de la República.

Serrano, D. D. (2008). *Modelo de gestión estratégica basada en balanced scorecard para la inmobiliaria MADEIRA S.A.* Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/2238>

Thompson, I. (2018). *Definición de misión*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

UNAB. (2015). *Decisiones de precios*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/estrategia_de_precios_bcg_y_mefi_mefe.pdf

UNFPA. (2007). *Ciudad, espacio y población:El proceso de urbanización en Colombia*. Recuperado el 8 de Abril de 2019, de https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/Ciudad_espacio_y_poblacion._El_proceso_de-Urbanizacion.pdf



Bucaramanga, 10 de diciembre de 2018

Señores
Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Ingeniería Industrial
Dr. Olmedo González
Decano
Floridablanca

Asunto: Autorización de ingreso a la empresa y realización Plan Estratégico

Cordial saludo.

A través de la presente **Grupo Inmobiliario Picasso Ltda.**, le da un cordial saludo y al mismo tiempo tiene el agrado de dirigirse a usted, para informarle por medio de la presente que autorizamos a Ingrid Tatiana Cruz Blanco identificada con cédula de ciudadanía 1.098.751.546, para ingresar a la empresa y comenzar la elaboración del Plan Estratégico de la empresa.

De igual forma es importante para nosotros como prestadores de servicios, conocer si es indispensable la firma de algún convenio que avale esta decisión.

Sin otro en particular quedamos a su disposición.

Cordialmente,

William Reinaldo Gómez Celis
Gerente

asistenteadministrativo@picassoinmobiliaria.com

www.picassoinmobiliaria.com

Cll 52 # 33-23 oficina 201
Cabecera del Llano
Tel: 6448316 Cels. 318 802 2763
servicioalcliente@picassoinmobiliaria.com
Bucaramanga - Colombia