

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A
LA EMPRESA “NEGOCIOS INMOBILIARIOS LUNA SAS”.**

DANIEL FELIPE MÉNDEZ PEDRAZA (291858)

INFORME FINAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2020

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A
LA EMPRESA “NEGOCIOS INMOBILIARIOS LUNA SAS”.**

DANIEL FELIPE MÉNDEZ PEDRAZA (291858)

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

DIRECTOR

JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA-MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2020

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Generalidades de la Empresa.....	2
2.1. Nombre de la empresa	2
2.2. Actividad económica/servicios	2
2.3. Sector Económico.....	2
2.4. Número de empleados.....	2
2.5. Gerente.....	2
2.6. Representante Legal	2
2.7. Número de identificación tributaria/Nit	2
2.8. Certificación	2
2.9. Estructura organizacional.....	3
2.10. Teléfono.....	3
2.11. Dirección	3
2.12. Logotipos.....	3
2.13. Reseña histórica.....	4
3. Delimitación del Problema y Alcance.....	5
3.1. Temática.....	6
3.2. Alcance	6
3.3. Espacial	6
3.4. Temporal.....	7
4. Antecedentes.....	7
5. Justificación	10
6. Objetivos	13
6.1. Objetivo general.....	13
6.2. Objetivos específicos	13
7. Marco Teórico	13
7.1. Planeación Estratégica.....	13
7.2. El Direccionamiento Estratégico	15
7.3. Misión.....	16
7.4. Visión.....	17
7.5. Objetivos	17
7.6. Evaluación Interna.....	19

7.7.	Matriz EFI	20
7.8.	Evaluación Externa	20
7.9.	Matriz EFE	21
7.10.	Matriz Perfil Competitivo (MPC)	22
7.11.	Matriz IE	23
7.12.	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	23
7.13.	Indicadores- KPI	24
7.14.	Estrategias Competitivas	24
7.15.	Estrategias Corporativas	25
7.16.	Estrategias de Negocio	26
7.17.	DOFA	26
7.18.	Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral	28
8.	Diseño Metodológico	29
8.1.	Tipo de Investigación	29
8.2.	Población	30
8.3.	Recolección de Datos e Instrumentos	30
9.	Análisis y Direccionamiento Estratégico	32
9.1.	Declaración de la visión	32
9.2.	Declaración de la misión	32
9.3.	Políticas y cultura organizacional	34
9.4.	Análisis Interno	35
9.4.1.	Área administrativa.	38
9.4.2.	Área de mercadeo y ventas	40
9.4.3.	Área de Finanzas.	45
9.4.4.	Área de Servicios o Comercio.	48
9.4.5.	Área de Investigación y Desarrollo.	51
9.4.6.	Área de Información.	51
9.4.7.	Área de Talento Humano.	53
9.4.8.	Fortalezas	57
9.4.9.	Debilidades	58
9.4.10.	Matriz EFI Negocios Inmobiliarios Luna SAS.	59
9.5.	Análisis Externo	64
9.5.1.	Microentorno	64

9.5.1.1. Nuevos competidores.....	64
9.5.1.2. Servicios sustitutos.....	66
9.5.1.3. Competidores actuales.....	68
9.5.1.4. Proveedores.....	70
9.5.1.5. Compradores-clientes.....	71
9.5.1.6. Grupos reguladores.....	73
9.5.2. Macroentorno.....	73
9.5.2.1. Factores demográficos.....	73
9.5.2.2. Factores económicos.....	78
9.5.2.3. Factores sociales.....	89
9.5.2.4. Factores legislativos y gubernamentales.....	93
9.5.2.5. Factores tecnológicos.....	95
9.5.2.6. Factores medioambientales.....	96
9.5.2.7. Amenazas.....	97
9.5.2.8. Oportunidades.....	97
9.5.2.9. Matriz EFE Negocios Inmobiliarios Luna.....	99
9.6. Matriz de Perfil Competitivo Negocios Inmobiliarios Luna SAS.....	115
9.7. Matriz BCG.....	117
9.8. Matriz IE.....	118
9.9. Matriz DOFA Negocios Inmobiliarios Luna SAS.....	119
9.10. Explicación de las estrategias planteadas.....	121
10. Desarrollo del cuadro de mando integral.....	126
10.1. Mapa de estratégico.....	127
10.2. Balanced Scorecard.....	130
11. Conclusiones.....	140
12. Recomendaciones.....	141
13. Lista de Referencias.....	143

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional empresa	3
<i>Figura 2.</i> Logotipos Negocios Inmobiliarios Luna.....	3
<i>Figura 3.</i> Modelo integral de dirección estratégica.	15
<i>Figura 4.</i> Estrategias competitivas de Porter	25
<i>Figura 5.</i> Matriz DOFA.....	27
<i>Figura 6.</i> Diagrama de flujo de los procesos	31
<i>Figura 7.</i> Diagrama de flujo proceso de propietarios.	36
<i>Figura 8.</i> Diagrama de flujo proceso de inquilinos.	37
<i>Figura 9.</i> Resultados de la implementación de la herramienta de diagnóstico interno.....	57
<i>Figura 10.</i> Población mundial urbana y rural en miles de millones.	75
<i>Figura 11.</i> Comportamiento histórico del PIB del 2012 al 2019 en Colombia.	79
<i>Figura 12.</i> Compromisos de capital invertido en Colombia según la industria.....	82
<i>Figura 13.</i> Inversión Histórica por Sector en Colombia.	83
<i>Figura 14.</i> Unidades de vivienda financiadas en el 2019.	85
<i>Figura 15.</i> Desembolsos de créditos hipotecarios de construcción en Colombia.....	87
<i>Figura 16.</i> Matriz BCG Negocios Inmobiliarios Luna.....	117
<i>Figura 17.</i> Matriz IE Negocios Inmobiliarios Luna	118
<i>Figura 18.</i> Mapa estratégico Negocios Inmobiliarios Luna	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Comparación entre las fortalezas y debilidades de la empresa</i>	59
Tabla 2 <i>Tasas de interés efectivas anuales activas por modalidad de crédito para el 2020.</i>	86
Tabla 3 <i>Comparación entre las oportunidades y amenazas del sector.</i>	99
Tabla 4 <i>Factores de éxito matriz MPC</i>	115
Tabla 5 <i>Conformación matriz DOFA</i>	119
Tabla 6 <i>Relación de las estrategias con su respectiva explicación</i>	121
Tabla 7 Cuadro de mando integral Negocios Inmobiliarios Luna	130

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA “NEGOCIOS INMOBILIARIOS LUNA SAS”.

AUTOR(ES): Daniel Felipe Méndez Pedraza

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jacqueline Santamaria Valbuena

RESUMEN

Este proyecto de grado presenta la estructuración de un direccionamiento estratégico para Negocios Inmobiliarios Luna SAS junto con el cuadro de mando integral el cual queda a disposición de la empresa. En primera instancia se llevó a cabo la aplicación de las herramientas de diagnóstico con el fin de analizar la situación y condición en la que se encontraba la inmobiliaria y así tener una base sólida para continuar con el desarrollo de la investigación. Después se procedió a seleccionar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades principales o más representativas para continuar con la formulación de las estrategias organizacionales. Luego, se establecieron los objetivos estratégicos y se agruparon en un mapa el cual fue la base para continuar con el diseño de un cuadro de mando integral. El resultado final fue un direccionamiento estratégico sólido y asertivo para la empresa dispuesto a construir un nuevo panorama que represente beneficio.

PALABRAS CLAVE:

Cuadro de Mando Integral Planeación Estratégica Direccionamiento Estratégico Sector Inmobiliario

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC DIRECTION TO THE COMPANY \"NEGOCIOS INMOBILIARIOS LUNA SAS\".

AUTHOR(S): Daniel Felipe Méndez Pedraza

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaria Valbuena

ABSTRACT

This degree project presents the structuring of a strategic direction for Negocios Inmobiliarios Luna SAS along with the balanced scorecard which is available to the company. In the first instance, the application of diagnostic tools was carried out in order to analyze the situation and condition in which the real estate company found itself and thus have a solid foundation to continue with the development of the research. Then we proceeded to select the main or most representative weaknesses, strengths, threats and opportunities to continue with the formal drafting of organizational strategies. Then, strategic objectives were established and grouped on a map which was the basis for continuing with the design of a balanced scorecard. The result was a solid and assertive strategic direction for the company, ready to build a new landscape that represents benefit.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard Strategic Planning Strategic Directioning Real State BCG

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. Introducción

El direccionamiento estratégico-planificación estratégica a lo largo de los años se ha establecido como un método bastante eficiente para las organizaciones pues su incorporación permite reorganizar los objetivos de una empresa con miras a que todo el personal trabaje, busque y se esfuerce por los mismos objetivos organizacionales buscando siempre el posicionamiento y crecimiento corporativo. No obstante, hoy en día ha evolucionado hasta convertirse en algo casi que imprescindible pues la era de la información y la tecnología ha conectado el mundo de tal forma que la creación de empresa, negocios y emprendimientos resulta mucho más sencilla en buena parte y por lo tanto la competencia es abundante y persuasiva en todas las industrias y sectores económicos.

Si una empresa carece de una planificación estratégica definida que le permita ceñirse a un plan comprendido en un intervalo de tiempo, es altamente probable que la competencia le cause graves problemas a la compañía, o incluso la misma rutina y operación sin propósito podría ocasionar inconvenientes financieros y sociales considerables, sin embargo e irónicamente son muchas las empresas que operan o funcionan sin siquiera saber hacia dónde se dirigen y cuáles son las actividades que les permitirá superar y sortear las diferentes situaciones que se presentan día a día, semana a semana, mes a mes e incluso año a año. Es por esto que el propósito fundamental de este proyecto de grado es diseñar y estructurar un direccionamiento estratégico junto con un cuadro de mando integral que permita medir continuamente los resultados alcanzados a través del plan y tomar decisiones acertadas sobre esto. Adicionalmente, se reconoce que el plan estratégico permite a una empresa aprovechar las condiciones internas y externas con el fin de que todo lo que provenga pueda ser transformado en beneficio.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Nombre de la empresa

Negocios Inmobiliarios Luna SAS

2.2. Actividad económica/servicios

6810 actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, 7020 actividades de consultoría de gestión y 8299 otras actividades de servicio de apoyo a las empresas NCP.

2.3. Sector Económico

La empresa pertenece al tercer sector económico ya que se dedica al ofrecimiento de servicios inmobiliarios y demás que ofrece el comercio.

2.4. Número de empleados

Negocios Inmobiliarios Luna SAS cuenta con 8 empleados en total.

2.5. Gerente

Julián David Luna Pedraza, identificado con la cédula de ciudadanía número 1098784097.

2.6. Representante Legal

María Flor Alba Pedraza Martínez, identificada con la cédula de ciudadanía número 63356570.

2.7. Número de identificación tributaria/Nit

900765293-9

2.8. Certificación

Capital suscrito, capital autorizado y capital pagado.

2.9. Estructura organizacional

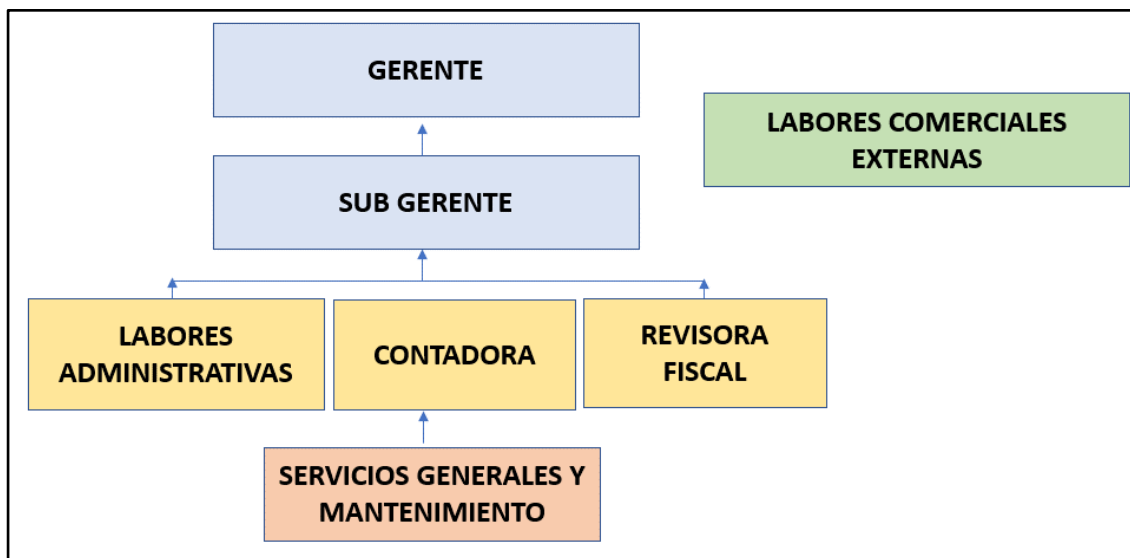


Figura 1. Estructura organizacional empresa
Fuente: Autoría propia

2.10. Teléfono

7005676 – 3175286009

2.11. Dirección

Carrera 32#121 – 20 Barrio Niza, Floridablanca, Santander.

2.12. Logotipos



Figura 2. Logotipos Negocios Inmobiliarios Luna
Fuente: Negocios Inmobiliarios Luna- autoría propia.

2.13. Reseña histórica

Negocios Inmobiliarios Luna S.A.S es un proyecto que nació en el año 2014 en Floridablanca-Santander-Colombia bajo la idea del arquitecto Félix Méndez Lozano, el ingeniero Leonardo Luna Escalante y la señora María Floralba Pedraza Martínez con el propósito de administrar bienes inmuebles propios, sin embargo, con el pasar del tiempo la visión del negocio cambió para tomar un rumbo netamente empresarial hasta conformarse como lo que es hoy en día, una empresa dedicada a prestar servicios de administración y comercialización de bienes inmuebles variados para cubrir las necesidades de vivienda y oportunidades de negocio para los clientes en los que se destacan propiedades como casas, apartamentos, oficinas, locales y bodegas.

A lo largo del tiempo, la empresa se ha especializado y enfocado en la comercialización de bienes inmuebles obteniendo su mayor fortaleza, hasta el momento, en la prestación de servicios de arrendamiento lo cual apoyado en el esfuerzo por cubrir los diferentes municipios que conforman el Área Metropolitana de Bucaramanga, se ha logrado administrar un total de 80 inmuebles de los cuales 50 son propios y 30 son externos.

La empresa cuenta con un extraordinario equipo de trabajo, el cual está altamente facultado para brindar la mejor atención y ofrecer las mejores alternativas a los clientes. Una de las características más sobresalientes en el funcionamiento de la organización es la calidad con la que se ofrecen los servicios y el trato especial que se da a los clientes entendiendo que ellos son la base fundamental para la existencia y progreso de la inmobiliaria. El talento humano a su vez busca continuamente actualizarse para ser respuesta a los constantes cambios que se presentan en el sector y en el mercado inmobiliario.

Cabe resaltar que la información mencionada previamente fue suministrada por el gerente de la empresa junto con la representante legal.

3. Delimitación del Problema y Alcance

Las nuevas tecnologías han traído consigo un invaluable beneficio para las sociedades del siglo XXI en ámbitos sociales, demográficos y económicos teniendo en cuenta que su amplia capacidad y alcance permiten tener acceso inmediato a cantidades abismales de información, de comunicación, costos reducidos, equipos y maquinaria eficientes, análisis de la competencia, y otros beneficios que en tiempos pasados no se tenía. Todos estos factores mencionados anteriormente generan nuevas oportunidades para que las personas alrededor del mundo tengan la posibilidad de iniciar proyectos y fundar sus propias empresas con un grado menos de complejidad, lo cual se traduce en un importante aumento en la tasa de natalidad empresarial y por consiguiente en la diversificación de los mercados e industrias en general. Por otro lado, ya hay empresas fuertemente consolidadas y posicionadas con las cuales es complicado competir y es por estas razones que una empresa naciente debe rápidamente implementar alguna herramienta de gestión que le permita evaluar y encontrar debilidades para fortalecer y nuevas oportunidades de mercado para sobresalir y ser competitivas. La planeación estratégica es una importante herramienta que permite evaluar factores internos y externos con el fin de establecer nuevos objetivos que puedan medirse y que generen un beneficio considerable, y al ir de la mano con el direccionamiento estratégico, es fundamental que una empresa realice esta metodología desde el inicio preferiblemente para tener claro el camino o el rumbo al que se debe ceñir.

Al ser este un proyecto de grado aplicado a una empresa real, es inevitable que surjan cuestionamientos sobre el verdadero impacto del direccionamiento estratégico y los resultados que se pueden obtener a partir de la aplicación de este como por ejemplo: ¿La carencia de objetivos estratégicos claros y definidos es un factor que puede hacer vulnerable a una empresa?, ¿La falta de estudio de factores internos y externos afecta directamente la capacidad para sobrevivir y

mantenerse en el mercado?, ¿Es perjudicial el no crear sinergia entre las diversas áreas que conforman una empresa?, ¿La carencia de herramientas que permitan medir el desempeño de cumplimiento empresarial afecta el posicionamiento?.

Teniendo en cuenta estos cuestionamientos es totalmente necesario resaltar que el contratiempo principal de la compañía “Negocios inmobiliarios luna SAS” es que, por su poco tiempo de existencia y la visión inicial del negocio, carece de un direccionamiento estratégico establecido que se pueda implementar y posteriormente comunicar a toda la estructura organizacional.

3.1. Temática

Este trabajo de investigación se enfoca en desarrollar una planeación estratégica mediante un estudio de carácter interno y externo que permita analizar la información adquirida para proceder con la definición de objetivos consecuentes con las necesidades y oportunidades identificadas buscando proponer estrategias e indicadores que puedan ser plasmados en una herramienta de Balanced Scorecard con el propósito de aumentar la competitividad de la empresa.

3.2. Alcance

El estudio llega hasta el diseño e implementación de una herramienta de Balanced Scorecard que le permita a “Negocios Inmobiliarios Luna SAS” evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos a lo largo del tiempo.

3.3. Espacial

Este proyecto de grado aplicado se realizará en la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS ubicada en la ciudad de Floridablanca, Santander, Colombia.

3.4. Temporal

El diseño e implementación del plan estratégico a la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS se llevará a cabo en un plazo de 5 meses, partiendo de diciembre del 2019, hasta el mes de mayo del primer semestre del 2020. Sin embargo, la aplicación de este proyecto de grado es de utilidad a lo largo del tiempo con el fin de apoyar siguientes estudios que se realicen contemplando dicha área de conocimiento.

4. Antecedentes

Partiendo de que el direccionamiento estratégico (planeación estratégica) es un tema sumamente importante que se formalizó desde el año de 1950 para adaptarlo a las operaciones de una empresa y que su implementación es imprescindible para alcanzar un posicionamiento importante en el mercado, es de esperarse que existan diversos trabajos de investigación que soporten esta teoría, y en los que se evidencien resultados al momento de incluir esta metodología aplicada a organizaciones reales que la demandan.

Un primer antecedente producido por Ramirez, Sanabria, Villanueva, y Zegarra (2017) titulado como “Elaboración de un Plan Estratégico de Lapsa Organización Inmobiliaria S.A en la Ciudad de Lima para el periodo 2016-2020” refleja la importancia de la implementación de un plan estratégico a las operaciones de una empresa inmobiliaria con el fin de aumentar su productividad y ceñirse a un plan con objetivos definidos. En la metodología que se registra en este proyecto, se denota una investigación de tipo descriptiva en la cual se realizó una revisión bibliográfica de todo lo que conlleva una planeación estratégica para un posterior análisis de las condiciones internas y externas de la empresa, así como el planteamiento de objetivos para finalmente estructurar las matrices EFI, EFE y BCG y Balanced Scorecard, siendo este último

adecuado para que la empresa teniendo en cuenta las necesidades y contemplando a todo su personal y áreas de trabajo se evalúe. Con la implementación de esta metodología y con el desarrollo de este proyecto de grado, se logró desarrollar un plan de acción a largo plazo para esta organización y por consiguiente una mayor competitividad (riguroso análisis de la competencia).

Un segundo antecedente corresponde a García y Echeverry (2014), titulado como “Plan de empresa “EG Agencia Inmobiliaria”, quienes en su proyecto de investigación se enfocaron en el seguimiento y evaluación de la viabilidad en los factores que se requieren para establecer o conformar una empresa inmobiliaria formalmente, proponiendo a su vez un modelo innovador para dicho sector. Uno de los autores del proyecto, de manera informal ha adquirido importante experiencia en comercialización de bienes raíces e inmuebles lo cual es fundamental y brinda valor agregado a dicho referente. A lo largo del documento, se realizaron actividades como un análisis del mercado en el que se contempla el sector, los clientes, el servicio y la competencia. También se realizó un plan de mercadeo con estrategias enfocadas a las ventas, precios y promociones así como un análisis técnico, administrativo, legal, ambiental, financiero, social, económico y de riesgos a nivel interno y externo. Por último, en los resultados obtenidos al final del estudio sobresalen la importancia de este tipo de análisis para la formación y futuro éxito de una empresa, pues al tenerse la mayor cantidad de información interna y externa que afecte a la empresa, más se reducen las probabilidades de fracaso y los niveles de riesgo para la misma.

Un tercer trabajo de investigación llevado a cabo por Reyes (2016) se denomina “Diseño de un Plan de Innovación para Empresas de el Sector Inmobiliario en el Departamento de Sucre” y es un proyecto en el cual se llevó a cabo un direccionamiento estratégico contemplando el factor innovación como imprescindible para el funcionamiento y surgimiento de una empresa perteneciente a ese sector. Lo llamativo de esta tesis de maestría, es la forma en la que el estudio

se enmarca dentro del plan regional de competitividad lo cual hace que información expuesta posea una base legislativa y teórica bastante confiable. Así mismo, el estudio contempla los tipos de innovación existentes enfocado a empresas dedicadas a la comercialización de bienes raíces, el análisis completo del sector inmobiliario en el Colombia y por supuesto el desarrollo de un plan estratégico general al que deberían ceñirse las nuevas y crecientes organizaciones con esta actividad comercial. Al final del estudio se concluye que la innovación conjuntamente con unos lineamientos definidos (plan estratégico) generan en una empresa alta competitividad y a su vez un posible futuro exitoso en términos financieros y sociales impactando directamente el posicionamiento de esta en un sector económico.

Por último, un cuarto antecedente corresponde a Araque-Salazar y Cruz-Vinueza (2014) titulado “Planificación Estratégica para la Empresa AICA” en el cual se evidencian como problemas primordiales las cambiantes e inestables políticas del país que pueden impactar positiva o negativamente una empresa inmobiliaria, los nuevos impuestos a la tierra y cambios en la plusvalía de los bienes raíces a través del pago predial de municipios junto con los retos inherentes a un mercado globalizado altamente competitivo. A lo largo del documento se reconoce la planificación estratégica, a pesar que inicialmente no se tenía, como una herramienta fundamental para la integración en la formulación y selección de estrategias y consecución de objetivos a mediano y largo plazo por parte de la alta gerencia y contemplando toda la planta de empleados. Partiendo de esta idea se realizó un completo estudio el cual incluyó el análisis PEST, DOFA, interno y externo paso a paso, lo cual hace que este referente sea óptimo para el presente trabajo de investigación. Al terminar el informe de investigación se obtuvo que la empresa tuviera una herramienta (cuadro de mando integral) al cual se sugiere hacer revisión periódica con el fin de

medir la productividad de la empresa en terminos de fincas recreacionales vendidas, clientes en los que se destacan los almacenes, comisionistas y demás.

Todos los informes de investigación mencionados anteriormente sirven como base sólida para la elaboración del presente proyecto de grado puesto que la problemática que se evidencia en cada uno de los casos y la de la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS se relacionan directamente. Es importante también anotar que la mayoría de las herramientas y metodologías que se llevaron a cabo en estos proyectos es bastante importante en la integración de un plan estratégico y herramienta BSC a la empresa, y qué aspectos contemplar, sin dejar a un lado que las condiciones de cada empresa son únicas y por lo tanto los procesos de investigación también deben serlo.

5. Justificación

Negocios Inmobiliarios Luna SAS es una empresa creada con la intención de ofrecer excelentes servicios de administración de bienes inmuebles realizando una labor sobresaliente como intermediarios entre un propietario que desea entregar sus inmuebles a disposición de la empresa y un cliente que desea arrendarlo para satisfacer sus necesidades, garantizando el pago oportuno de la renta; aunque se ha pensado que se puede incursionar en servicios de venta de inmuebles, hasta la fecha no se ha llevado a cabo.

En el transcurrir de los últimos cinco años, la empresa ha funcionado de forma empírica teniendo en cuenta únicamente las actividades comerciales que desempeña una organización de su naturaleza, sin contemplar alguna herramienta de gestión que se adapte a sus características únicas con el fin de responder de forma eficaz, efectiva y preventiva a las diferentes situaciones que se puedan presentar a lo largo del desarrollo operativo de la misma. Es importante señalar que la

empresa a la fecha cuenta con una misión y visión preestablecidas y redactadas de manera formal, en las que irónicamente se evidencia cierto grado de claridad sobre la importancia de la planeación estratégica para la consecución de la meta que es satisfacer al cliente y crecer, sin embargo, no se ha llevado a cabo ningún tipo de acción para tal fin.

El propósito de la mayoría de las empresas que se consolidan es posicionarse en el sector al que pertenecen, ser reconocidas y manejar altos niveles de rentabilidad, sin embargo, algunos estudios llevados a cabo en el país como el de Confecámaras, arrojan que aproximadamente el 70% de las empresas que nacen en Colombia fracasan antes de los cinco primeros años de vigencia, o que la tasa de supervivencia empresarial es de un escaso 29,7% (Mendoza, 2016). Por otro lado, según IARA CONSULTING GROUP (Como se citó en Redacción Enfoque, 2018) el 80% de los empleos del país están concentrados en las pymes, por esta razón ellos y el gobierno están comprometidos con apoyar este tipo de empresas pues el fracaso se da como consecuencia del no tener presente los factores que determinan el desempeño y por la falta de productividad en el uso de los activos con los que cada una cuenta.

Lo anterior refleja un panorama bastante alarmante para el desarrollo empresarial del país, y es de resaltar que dentro de las razones que curiosamente comparten las compañías que conforman estas cifras, se destacan la carencia de una definición clara de los propósitos y objetivos que se quieren conseguir, las actividades que hay que llevar a cabo para alcanzarlos y la falta de aprovechamiento de los factores del macro y microentorno que les permita fortalecerse.

Partiendo de toda esta problemática, el estado colombiano en su plan de desarrollo ha establecido una serie de estrategias para apoyar, impulsar y proteger las PYMES ya que según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estas empresas representan el 98% de

organizaciones del país, las cuales generan el 80% de los empleos a nivel nacional y aportan más del 40% del producto interno bruto (PIB) (El País, 2019).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, este proyecto de grado tiene como fin establecer un direccionamiento estratégico a la empresa “Negocios inmobiliarios luna SAS” que le permita establecer métodos y herramientas enfocadas en lograr un posicionamiento importante dentro del gremio de organizaciones que realizan sus mismas actividades comerciales en el ámbito inmobiliario. En el desarrollo se incluye también la identificación de factores claves o nuevas oportunidades y sobrellevar o mitigar las debilidades con base a un análisis exhaustivo de factores internos y externos con el fin de proponer estrategias que consoliden la ventaja competitiva de la empresa. También, se tiene como fin diseñar e implementar una herramienta de Balanced Scorecard que sea de verdadera utilidad para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Con la elaboración de este proyecto de grado se pretende ampliar la información que hasta el momento se tiene sobre la aplicación del direccionamiento estratégico a una empresa real contribuyendo con la experiencia de pasar por las etapas de investigación, formulación, diseño e implementación, basándose no solo en los conceptos teóricos aprendidos durante cinco años de formación educativa, sino también en la gestión real y contacto directo con la empresa mencionada realizando el rol de ingeniero industrial. Los beneficiados con la ejecución de este trabajo de investigación son primeramente la organización “Negocios inmobiliarios luna SAS” pues hacia ellos va dirigido el proyecto el cual se espera que represente beneficios importantes y representativos, la sociedad que podrá en un futuro tener acceso a información relevante y de calidad sobre cómo se lleva a cabo el proceso de planificación estratégica, pues en muchas ocasiones los estudiantes y recién graduados no saben cómo ejecutar de manera práctica toda la

teoría que se ha aprendido, y para el autor, pues la presente disertación es requisito para optar por el título de ingeniería industrial otorgado por la Universidad Pontificia Bolivariana.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico y un cuadro de mando integral a la empresa “Negocios Inmobiliarios Luna SAS” con el fin de minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y apoyar la toma de decisiones que permitan mejorar la competitividad y posicionamiento en el sector.

6.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis a nivel interno y externo con el fin de detectar debilidades para mitigarlas, fortalezas para potencializarlas y contemplar las oportunidades y amenazas que hasta el momento presenta el entorno (micro y macro).
- Formular los objetivos y estrategias que conduzcan al desarrollo y crecimiento de la organización, propendiendo por un posicionamiento en el sector inmobiliario.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) incluyendo indicadores de gestión efectivos que permitan la medición del desempeño de la organización y el cumplimiento de las metas estratégicas propuestas.
- Implementar la herramienta BSC diseñada, a las operaciones de la empresa “Negocios inmobiliarios luna SAS”.

7. Marco Teórico

7.1. Planeación Estratégica

La planeación es una responsabilidad fundamental para cualquier organización y empresa sin importar su naturaleza, razón social, sector, o si es de orden privado o público, puesto que esto

es precisamente lo que define y determina el propósito por el cual existe y los diversos motivos por los que debe desarrollarse a lo largo del tiempo. En el momento en el que una empresa realiza el ejercicio de planear, tiene a su favor el hecho de saber en qué situación actual se encuentra contemplando las debilidades y fortalezas, y a que condición aspira llegar en un futuro, analizando todas las eventualidades, posibles escenarios y circunstancias que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo de esta. “La planeación es el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico” (Herrera, 2012, p.5).

La planificación estratégica en sí misma es una herramienta de gestión que permite llevar a cabo un proceso definido basado en la ejecución e implementación de diversos planes, proyectos e ideas con el fin de alcanzar los propósitos y objetivos que una empresa define con respecto a sus necesidades y oportunidades. Es claro también que la planeación estratégica visiona principalmente el largo plazo y el futuro de una empresa determinando y definiendo las acciones y tareas que se van a llevar a cabo, los recursos que hay que distribuir entre las diferentes áreas y el rango de tiempo en el que se esperan alcanzar o lograr los objetivos. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se podría afirmar que este procedimiento determina en gran parte la sobrevivencia de una organización en el mercado al que pertenece, pues parte de las características únicas, esenciales e innovadoras, están presentes o son resultado de la planeación particular que cada organización pretende, y es por esto que cada objetivo, recurso y plan de acción debe ser viable y fácil de entender en cuanto sus procedimientos, fechas, indicadores y estándares.

Según Roxana (2010) esta herramienta es una estructura teórica que es utilizada para considerar en su mayoría las opciones con las que una organización cuenta partiendo de sus condiciones presentes, fomentando una cultura de instrucción o educación corporativa que cambie

la forma en la que la administración y la alta gerencia ha operado en el transcurso del tiempo; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de una empresa.

7.2. El Direccionamiento Estratégico

El proceso de dirección estratégica se entiende como un modelo integral, ya que interactúa en cada una de las áreas que conforman una empresa y contempla también, factores externos que puedan repercutir en la forma en la que las empresas funcionan y proceden, y por supuesto en los objetivos, metas y propósitos que se establecen. El esquema que ilustra la Figura 3, representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

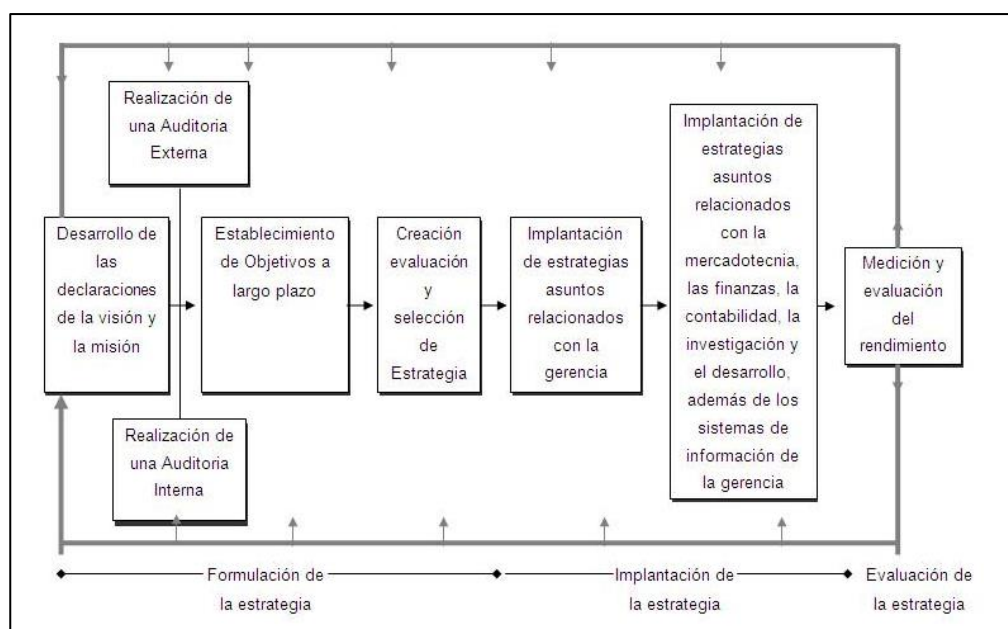


Figura 3. Modelo integral de dirección estratégica.

Fuente: Fred R David (1995).

También es posible asegurar que el direccionamiento estratégico es un enfoque de tipo gerencial que busca integrar a todas las áreas de una organización para señalar y hacer claro el camino que se debe seguir para conseguir las metas y objetivos. Es importante resaltar que, para esta metodología, la gerencia debe optar por ser bastante rigurosa en el momento de relacionar los objetivos e indicadores que se hayan aprobado y las condiciones del ambiente, con el fin de que el

proceso no se quede en una “planeación convencional” sino que aporte información relevante para que la organización desarrolle capacidades de reacción frente a los continuos cambios del entorno y situaciones que puedan presentarse.

Según Camacho (2017) el direccionamiento estratégico es necesario y casi que imprescindible para las empresas que detectan el cambiante comportamiento de sus clientes, la amenaza directa e intensa que representan sus competidores directos y cuando el funcionamiento de la empresa pueda verse afectado por la influencia de factores externos; en estos casos se debe instaurar y promover una cultura organizacional que haga fácil y flexible la empresa (nómina y personal) al cambio con el fin de responder de manera inmediata a las diferentes circunstancias. Sin embargo, si las empresas consideran que no presentan ninguna de las condiciones anteriores, bastaría solo con hacer una planificación anual básica.

Como se mencionó anteriormente, el direccionamiento estratégico involucra cultura, por lo cual para su elaboración es necesario tener en cuenta aspectos como la historia de la empresa, el análisis a nivel interno (las capacidades y áreas con las que cuenta la empresa) y a nivel externo (macroentorno y microentorno) en el que se incluyen los datos e información adquirida del sector relacionados con la actividad económica. Por otro lado, se deben formular los principios, misión y visión con el fin de que estos componentes estén correlacionados y tengan sinergia entre sí; al ser una metodología aplicada requiere de sistemas de control para medir continuamente su efectividad.

7.3. Misión

Como indica el modelo de dirección estratégica integral es necesario definir una misión con el fin de formular e implementar estrategias. La misión, aplicada en el ámbito empresarial busca definir los objetivos primordiales y generales que se pretenden lograr y por medio de los

cuales se contribuye al fortalecimiento de la empresa; estos enmarcan y definen la identidad de la empresa, así como su marco de acción y los medios de los que es portadora (Fernandez, 2017).

De acuerdo con Navas (como se citó en Fernández Montesinos, 2017) el éxito en la implementación del concepto de misión en una empresa, radica en que los integrantes de la misma lo adopen y lo acepten de manera que se cohesione la identidad y filosofía de la empresa. De esta manera se trabajará como una sola entidad integra que identifica y define sus capacidades esenciales con el fin de desarrollar las distintas actividades que tendrán como fin alcanzar los objetivos establecidos.

7.4. Visión

La visión busca relacionar el sentido de ser de la empresa con el entorno físico en el que se desarrolla, y a partir de esto permite establecer estrategias que en conjunto con la esencia de la misión sirven de orientación para definir un objetivo claro y consecuente; por lo tanto, se fija la trayectoria y la dirección a seguir para lograr un avance y por consiguiente alcanzar las metas estratégicas proyectadas de la empresa.

En el momento en que dicha visión se alcanza, se debe desarrollar una nueva, pues de no hacerlo se corre el riesgo de que la organización carezca de sentido común al desconocer y no delimitar sus proyecciones, las cuales enmarcan lo que puede llegar a ser tangible para la empresa y de lo que a partir de esto podría producir un crecimiento esperado para ésta (Fernández Montesinos, 2017).

7.5. Objetivos

En la planeación estratégica es necesario contar con la presencia de diversos factores que determinen los lineamientos y caminos a seguir puesto que es fundamental tener total claridad sobre lo que se espera obtener a mediano y largo plazo. A partir de esto se denominan objetivos

estratégicos a las metas, ambiciones y estrategias establecidas por una empresa con miras a lograr un posicionamiento importante en el sector al que pertenece y en un mercado en específico, para de esta manera aumentar los niveles de competitividad y reconocimiento que se tengan de la misma. A partir de estos objetivos, una organización entra en afinidad con los resultados que se esperan obtener en un plazo mayor a un año y que desde luego reflejen las bases de la visión y permitan llevar a cabo la misión instaurada para cada empresa. El establecimiento de objetivos conjuntamente relacionados con los indicadores de gestión, permiten a las empresas medir de manera cuantitativa los resultados a largo plazo de las metas que se pretenden alcanzar e incluso identificar necesidades y mecanismos que requiere cada indicador para redistribuir los recursos que se tienen de tal forma que puedan llevarse a cabo de manera efectiva los procesos.

David (1997) en su libro conceptos de administración estratégica, establece que los objetivos a largo plazo son aquellos que denotan y demuestran el producto de la implementación y seguimiento de ciertas estrategias que se tienen definidas. Por su parte, las estrategias son las acciones que se llevarán a cabo con miras a la consecución de metas que se estimen en el largo plazo, tal como se mencionó anteriormente. La ubicación temporal en la que deben estar enmarcados los objetivos y las estrategias de esta naturaleza está normalmente entre 2 y 5 años.

Es bastante importante que todas las personas que conforman la nómina de una empresa, incluyendo a todas las áreas funcionales, conozcan los objetivos críticos que deben ser alcanzados para que la estrategia conjunta o global que se definió para el accionar de la organización, tenga éxito. Al tenerse objetivos para cada área o perspectiva del cuadro de mando integral, lo que se pretende es disponer ciertamente los esfuerzos y capacidades locales (de cada área) con los generales de tal forma que haya un sentido frente a los lineamientos futuros que se esperan cumplir. De esta forma, la participación de todos los empleados, quienes son expertos en sus áreas y que,

por supuesto conocen las condiciones en las que se encuentran sus puestos de trabajo y demás, es totalmente necesaria, pues no sólo los mantendrá motivados, sino que al ser ellos quienes ejecutan tareas y procesos definidos, la información que se obtiene de allí se considera como una fuente sumamente confiable y portable de la esencia única de la empresa (David, 1997).

7.6. Evaluación Interna

Dentro del plan estratégico, el análisis de los niveles interno y externo son de suma importancia, puesto que es de los resultados de estos procedimientos que se puede tener una idea clara de las condiciones reales de la empresa en las que se contemplen todos los factores que puedan afectarla o hacerla vulnerable directa e indirectamente.

Teniendo claro lo anterior, la evaluación o análisis interno consiste principalmente en examinar las actividades y procesos que son controlables por la misma organización y que determinan el funcionamiento de esta con respecto a la forma en la que se desenvuelve la competencia. Es clave que las empresas que realicen este tipo de auditorías posean claridad sobre los métodos de su competencia directa, pues de esta manera se pueden identificar las fuerzas y debilidades que se tiene con respecto a otras empresas que realicen actividades comerciales y económicas similares.

En la auditoría interna se deben tener en cuenta dos conceptos fundamentales los cuales son las fuerzas y las debilidades. Las fuerzas según Herrera (2012), son todas las capacidades, recursos y conocimientos que acercan considerablemente a la empresa a la consecución de objetivos. Lo que hay que resaltar de las fuerzas es que son los factores que ponen a la organización en una situación de ventaja frente a otras. Por otra parte, las debilidades pueden definirse como el conjunto de restricciones que presenta una empresa y que complican la consecución de metas. De

igual manera que las fortalezas, las debilidades deben compararse con las de la competencia para medir la empresa bajo dichos parámetros.

7.7. Matriz EFI

Por medio de este instrumento se manifiestan de manera resumida y objetiva las estrategias que permiten evaluar las debilidades y fortalezas del modelo de negocio, teniendo en cuenta las áreas más importantes y funcionales del mismo. Para elaborar una matriz EFI es necesario predecir dictámenes en base a la experiencia, por lo tanto, los juicios que se emiten no deben ser considerados juicios contundentes, es más importante entender los factores que maneja la matriz ya que vienen directamente relacionados con el funcionamiento del prototipo de negocio que se maneje (Aguilar C, 2018).

7.8. Evaluación Externa

La evaluación externa está enfocada en identificar cómo se está comportando la competencia, cómo se encuentra el producto de la empresa en el mercado, es decir, evaluar la oferta y demanda del producto, quiénes son los nuevos competidores, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, cambios tecnológicos, conocer las nuevas exigencias de los clientes y sus necesidades.

Según Serna (2008) para efectuar un análisis externo, toda organización debe centrarse en seis factores claves, ellos son: los factores económicos que están relacionados con el comportamiento de la economía y el flujo de los bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Los factores políticos los cuales se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales. Los factores sociales que afectan el modo de vivir y los valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura) de las personas. Los factores tecnológicos que abarcan el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los

materiales, entre otros. Los factores competitivos que están determinados por los productores, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Y finalmente los factores geográficos que reseñan la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Todos estos factores del entorno generalmente son hechos externos de la organización, de los cuales no tienen control, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con anticipación a dichos factores.

En conclusión, al analizar el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y prever las amenazas para amortiguarlas.

7.9. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información de carácter económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Estos son los siguientes pasos para desarrollar la matriz EFE (Aguilar C, 2018):

1. Se debe realizar una lista de los factores determinantes para el éxito a partir de la auditoría externa. Aproximadamente entre diez y veinte factores, los cuales abarcan oportunidades y amenazas que afectan el modelo de negocio.
2. Se debe determinar un peso relativo a cada factor, siendo 0.0 el mínimo de importancia hasta 1.0 con la mayor importancia. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, a menos que la amenaza sea demasiado grave. Se consensan los pesos adecuados comparando los mejores competidores con los que no tienen éxito y la suma de todos estos pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se determinan según las respuestas en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Debe multiplicarse el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Por último, se deben sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

7.10. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo es una herramienta bastante útil cuando de analizar la competencia empresarial se trata. Según David (1997) la matriz ayuda también a identificar los competidores más cercanos y principales de una empresa en especial, teniendo en cuenta la industria a la que pertenece y los mercados en los que se desenvuelve. Así mismo, la matriz evalúa los competidores según los factores de éxito detectados y definidos para el actuar de una empresa dándose un porcentaje de importancia a cada uno y una puntuación de uno (1) a cuatro (4), siendo así los primeros dos números las debilidades mayor y menor y los números tres y cuatro como las fortalezas principal y menor respectivamente. En el procedimiento se deben evaluar los resultados obtenidos por las empresas competidoras con respecto a los obtenidos por la empresa en estudio, puesto que a pesar de no indicar precisamente qué empresa es mejor o peor que otra, sí permite evidenciar el actuar de la empresa en cuestión con respecto a los lineamientos de la competencia directa.

7.11. Matriz IE

La matriz IE, también conocida como Interna-Externa, es una herramienta en la que se comparan los resultados obtenidos en la matriz de evaluación interna y la matriz de evaluación externa con el fin de analizar la situación real de una empresa contemplando todo el estudio y análisis de los factores que la impactan positiva y negativamente. La matriz consta de nueve (9) cuadrantes los cuales indican el tipo de estrategias que a conveniencia y teniendo en cuenta la situación y necesidades de la empresa, deben ejecutarse o llevarse a cabo.

Los cuadrantes uno (1), dos (2) y cuatro (4) disponen de estrategias para crecer y construir corporativamente, los cuadrantes tres (3), cinco (5) y siete (7) estrategias de tipo conservar y mantener y los cuadrantes seis (6), ocho (8) y nueve (9) estrategias para cosechar (David, 1997).

7.12. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group, como herramienta de la planificación estratégica, permite elegir, establecer y ejecutar las mejores estrategias basadas en las condiciones reales de una empresa. La matriz, es una representación gráfica de las unidades de negocio y de forma general la empresa con base a la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria a la que esta pertenece. Así como otras matrices, la BCG también se basa en un conjunto de cuadrantes definidos como interrogantes, estrellas, vacas y perros, cada uno con una serie de estrategias enfocadas a un propósito y a las necesidades de la empresa. El primer cuadrante se caracteriza por la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto, el segundo cuadrante se caracteriza por la integración horizontal, vertical, desarrollo de productos y alianzas estratégicas. El tercer cuadrante por la diversificación y el cuarto por el recorte de gastos (David, 1997).

7.13. Indicadores- KPI

Los indicadores de desempeño o KPI son medidas que expresan mediante porcentajes el nivel de la eficiencia y rendimiento en los procesos que posee una empresa para cumplir sus metas y objetivos. Al tener indicadores, se pueden hacer mediciones constantemente en el transcurso del tiempo lo que le da a la empresa la posibilidad de ser reactiva frente a diversas situaciones que puedan presentarse. Adicionalmente, los indicadores se plantean en base a las estrategias que se tengan, y es justo por esto que son totalmente adaptables a las características y operaciones de cada empresa en particular.

Por otra parte, cada una de las fórmulas de los KPI deben ser definidas teniendo en cuenta el modelo SMART para lograr que estos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y adaptables al tiempo; los indicadores se plantean para cada área y perspectiva del Balanced Scorecard. Según Kaplan & Norton (2019) “Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación , formación y crecimiento” (p.26).

7.14. Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas son los accionares que una empresa debe tener para enfrentar situaciones variantes, pues lo que buscan es utilizar de una forma más eficiente los medios y recursos disponibles con intención de alcanzar los objetivos definidos; es importante incluir en las estrategias competitivas nuevos métodos creativos debido a que en el mercado existen constantes cambios.

Entre las herramientas que existen para el análisis estratégico, la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter es la que se utiliza con mayor frecuencia. (Ver Figura 4).

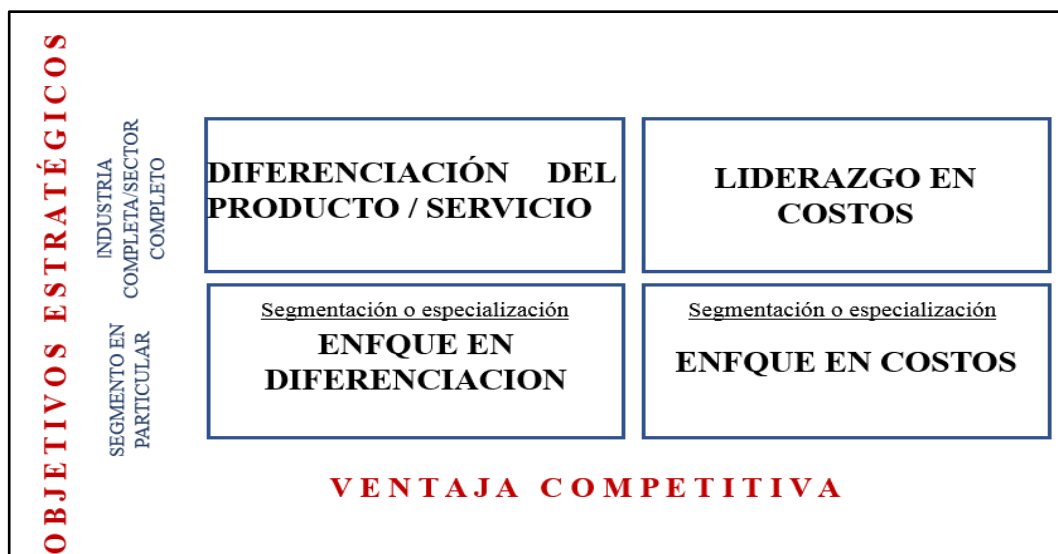


Figura 4. Estrategias competitivas de Porter
Fuente: Autoría propia

Además de las genéricas, Porter también definió estrategias de tipo disuasivo en las que la finalidad es evitar conflictos con los competidores, de tipo ofensivo que pretenden eliminar y atacar a la competencia, de tipo defensivo que buscan contrarrestar las amenazas de los competidores y por último las de tipo cooperativo que se destinan para generar alianzas entre varias empresas para unir esfuerzos y beneficiarse conjuntamente.

7.15. Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa en sí misma contempla a toda la organización y por lo tanto el actuar que esta va a tener buscando siempre aumentar los niveles o porcentajes de rentabilidad y utilidad en el mediano y largo plazo. Según Wheelen y Hunger (2007) los aspectos más importantes que se enfrentan con este tipo de estrategias son la orientación que debe ser establecida con miras que la organización crezca y logre un estado de estabilidad en términos financieros y productivos, el análisis y condiciones en las que compite la empresa con sus productos o servicios y la manera en como se distribuyen las actividades y los recursos para aumentar la capacidad de estos, de tal forma que sean competitivos y se pueda obtener un valor máximo de estos (apreciación

de los clientes). Este tipo de estrategia permite un flujo financiero a todas las unidades de negocio de tal forma que se cree una sinergia entre las diversas líneas de producto o servicios que se ofrezcan y es por esto mismo que funcionan con la misma efectividad tanto para empresas pequeñas como para multinacionales con operaciones a nivel mundial.

7.16. Estrategias de Negocio

Las estrategias de negocio son aquellas que concentran todo su potencial en mejorar sustancialmente las condiciones en las que se encuentran o se desarrollan los productos y servicios que una empresa ofrece en una industria en específico; la pregunta que debe responderse al momento de establecer una estrategia de esta naturaleza es en qué industria debería estar presente la organización y como debe competir con las demás empresas que ofrezcan productos o servicios similares, o en su defecto como cooperar y hacer alianzas que estratégicas que signifiquen beneficio para todas las partes implicadas (Wheelen y Hunger, 2007).

7.17. DOFA

La matriz DOFA es un instrumento para el estratega que busca ayudarlo a definir la forma de ajustar las tendencias del medio según las fortalezas y amenazas de la empresa. Dentro de algunos tipos de estrategias se encuentran: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (Serna G, 2008).



Figura 5. Matriz DOFA
Fuente: Autoría propia.

La figura 5 ofrece una representación esquemática de la matriz DOFA. Se puede observar que la matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con factores clave, llamados F, D, O y A. La construcción de una matriz FODA consiste en: Elaborar listas de las oportunidades y amenazas externas y debilidades y fortalezas internas de la empresa. A partir de esto se debe establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente. Igualmente se debe establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y se deben anotar las estrategias DO resultantes. Lo mismo se hace al relacionar las fortalezas internas con las amenazas externas y se registran las estrategias FA. Y finalmente se establece la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes.

7.18. Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral como sistema o herramienta de gestión le permite a una empresa mediante una metodología estructurada integrar, equilibrar, sincronizar e incluso lograr sinergia entre los diferentes elementos que componen la llamada estrategia global como lo son la misión, visión, valores y objetivos y los elementos funcionales u operativos como lo son los indicadores de gestión, también conocidos como KPI, quienes permiten realizar una continua revisión, medición y control con el fin de precisar o determinar la efectividad que tiene la empresa en cuanto al cumplimiento de sus planes o proyectos estratégicos.

Es importante recalcar que los objetivos que se establezcan para elaborar un cuadro de mando integral se derivan de un proceso vertical en el que se contemplan la visión de la empresa, compañía, organización o unidad de negocio y por supuesto de la/s estrategias establecidas para su funcionamiento a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos e indicadores que se disponen para cada una de las áreas (financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento) deben ser de orden público, esto significa que no sólo la alta gerencia y áreas administrativas deben conocerlos, sino por el contrario todos los empleados o trabajadores que conformen la nómina deben entenderlos pues de esta manera se garantiza dar cumplimiento efectivo a lo que se ha propuesto previamente.

Kaplan & Norton (2019) sostienen que el cuadro de mando integral permite a los ejecutivos o gerentes de una empresa medir la forma en la que las unidades de negocio crean o generan valor para el prospecto de clientes actuales y futuros. También brinda la posibilidad de apoyar de manera exhaustiva las capacidades y fortalezas internas que se tengan y también las inversiones que deban hacerse a mediano y largo plazo contemplando el personal, los sistemas de desarrollo y los procedimientos que asegurarán un correcto funcionamiento, por lo cual los indicadores pueden ser

de tipo financieros y no financieros. Lo anterior significa que el BSC conserva la medición de indicadores financieros como una recopilación de la forma de actuar y procedimientos que lleva a cabo la gerencia pero también tiene en cuenta una serie de mediciones más generales que vinculan a los clientes, los procesos internos, los empleados e incluso factores que miden el éxito financiero a largo plazo; una empresa que busque sobrevivir y posicionarse en el mercado en tiempos en donde la informática y las telecomunicaciones determinan la manera en la que se desarrolla el mundo y todo lo que lo conforma, no puede enfocarse únicamente en lo que tenga por título “monetario y rentable”, ya que hay factores que son incluso más importantes pues definirán las características críticas, esenciales y únicas de cada una de estas empresas.

8. Diseño Metodológico

8.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto de grado se llevó a cabo con base a dos tipos de investigación. En el primer caso se definió como una investigación descriptiva cualitativa ya que lo que se realizó primeramente durante el tiempo comprendido de trabajo, fue una revisión bibliográfica en la que se incluyen una serie de diversos conceptos que hacen parte de lo que se conoce como planeación estratégica, se examinaron las características y factores que impactan e influyen de forma negativa a una empresa cuando esta no planifica y diseña el camino a seguir junto con los logros a alcanzar a lo largo del tiempo (problema y foco de estudio para Negocios Inmobiliarios Luna SAS), también se realizó un análisis a nivel interno y externo en el cual se identificaron los factores más importantes que deben ser contemplados y tenidos en cuenta para el buen desarrollo de una organización dedicada a la comercialización de bienes raíces. Así mismo se definió también como descriptiva cuantitativa de tipo concluyente, ya que se plantearon estrategias, objetivos, metas e indicadores con el fin de diseñar e implementar una herramienta de Balanced Scorecard que apoye

al área de gerencia para evaluar, medir y realizar un continuo seguimiento al desempeño de la empresa en el cumplimiento de dichas estrategias establecidas con el fin de garantizar una toma de decisiones acertada y conforme a las necesidades y expectativas de Negocios Inmobiliarios Luna SAS.

Este proyecto de grado en el ámbito básico se enfocó también en la producción textual teórica de los diversos conceptos que conforman el direccionamiento estratégico a lo largo del contenido del informe. La investigación aplicada también tuvo lugar ya que se buscó dar respuesta a un problema o a una situación demandada por una empresa real y por último se denotó el desarrollo experimental al poner a prueba la herramienta diseñada del BSC.

8.2. Población

La población para la realización del estudio está comprendida entre los cinco (5) individuos que conforman el personal de la inmobiliaria quienes suministraron toda la información necesaria para conocer las condiciones de la empresa a nivel interno y para reconocer debilidades y fortalezas (diagnostico interno). En la población también se contó con la opinión (preguntas presenciales) de 20 clientes del total que posee la empresa de los cuales se adquirió la perspectiva y percepción de la calidad de los servicios prestados. Por otro lado, entidades como la Cámara de comercio, Dian, Superintendencia de industria y comercio, los Bancos e informes de estudio adquiridos vía internet fueron claves en el suministro de información a nivel externo.

8.3. Recolección de Datos e Instrumentos

Para recolectar de forma efectiva la información que se necesitaba para llevar a cabo el presente proyecto, se usaron instrumentos de tipo cuantitativos y cualitativos (mixto). Por un lado, se llevaron a cabo entrevistas profundas con los cinco individuos que conforman la empresa con el objetivo de conocer con precisión las condiciones internas de la empresa. También, se llevó a

cabo el análisis del mapa de operaciones de la empresa, la revisión de data donde se analizó toda información numérica de la que se disponía y la herramienta de diagnóstico en Excel que permitió analizar cada una de las áreas de la empresa particularmente. Para definir las variables a medir y los indicadores a plantear, se tuvo en cuenta material bibliográfico actualizado como portales económicos, financieros y sociales que hicieron posible identificar cuáles aplicaban para la empresa, y algunos otros que fueron creados específicamente para la inmobiliaria (autoría propia). (Ver figura 6).

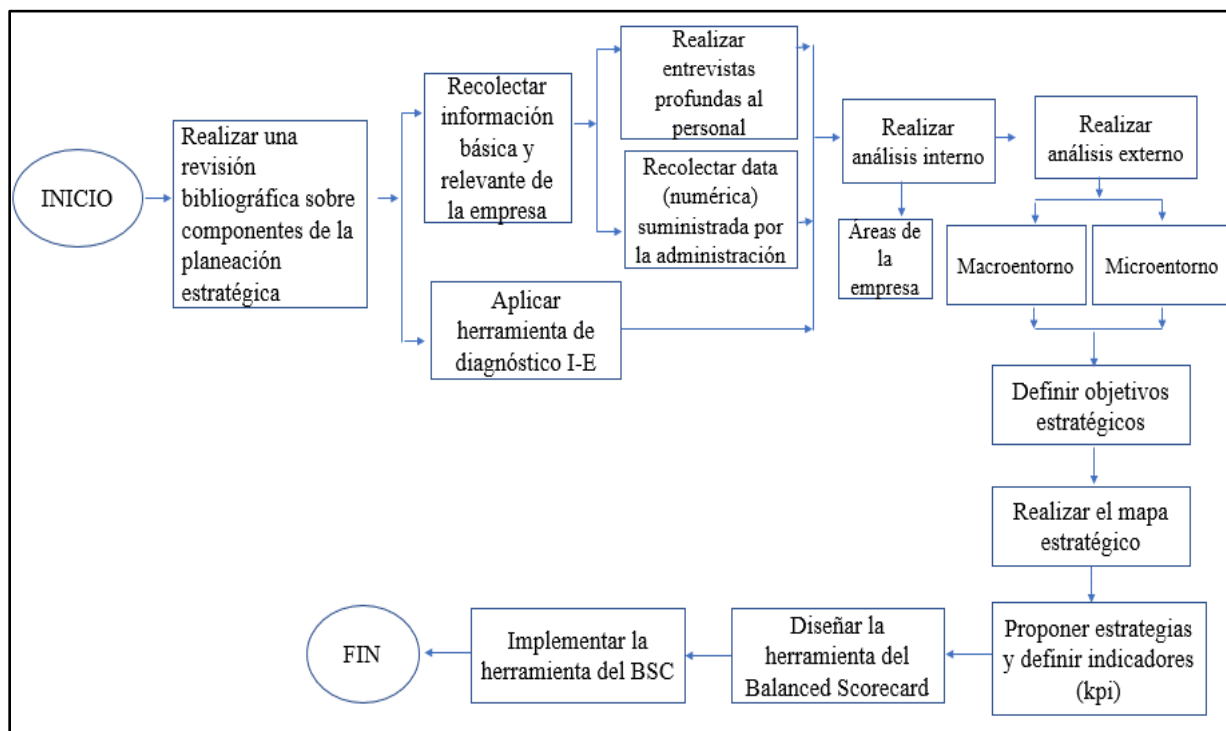


Figura 6. Diagrama de flujo de los procesos
Fuente: Autoría propia

Seguido a lo anterior, se hace necesario mencionar que a lo largo de la ejecución, construcción y redacción del presente proyecto de grado, se llevó registro de un procedimiento ordenado y secuencial que consistió en paso a paso ir culminando actividades como lo fueron conocer el funcionamiento de la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS en donde el tesista pudo relacionarse con el sector, observar en que consistían las diversas actividades productivas de

una inmobiliaria e incluso asistir con el gerente de la empresa a un evento de capacitación en donde se logró conocer a ciencia cierta qué se hace dentro del gremio inmobiliario. Seguido a esto, se aplicaron las herramientas de diagnóstico interno y externo en las cuales fueron bastante evidentes las distintas fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades a las que se veía la empresa enfrentada, lo cual fue el punto focal del cual se partió para realizar un análisis detallado de la información junto con los datos y resultados obtenidos por la herramienta (análisis de gráficas y demás). Posteriormente lo que se hizo fue redactar de manera formal las estrategias sobre las que se iba a edificar el plan estratégico para la empresa junto con los objetivos estratégicos para proceder a lo que fue el diseño del mapa estratégico y la proposición de indicadores que sirvieran para medir lo que se pretendía en cada uno de los objetivos. Finalizando el proyecto lo que se realizó fue el diseño y construcción de la herramienta de Balanced Scorecard que le permitiera a la empresa comenzar formalmente con un seguimiento de lo que en el plan se propuso.

9. Análisis y Direccionamiento Estratégico

9.1. Declaración de la visión

“Consolidarnos como líderes en el mercado, siendo la mejor inmobiliaria en el ámbito nacional e internacional. Así mismo, queremos destacarnos por una excelente gestión de calidad a través de principios como justicia, honestidad, amor, compromiso y honra”.

9.2. Declaración de la misión

“Ser una empresa comercializadora de bienes inmuebles que ofrece respuesta a través de servicios que garanticen al propietario la seguridad de su inmueble y al arrendatario la satisfacción de sus necesidades. Esto lo lograremos apoyándonos en la respectiva planificación estratégica en el área comercial, destacándonos por el servicio, la justicia y el respeto en todas las operaciones”.

Lo anterior hace referencia a las definiciones de la misión y visión que la empresa ha manejado hasta la fecha del presente proyecto de investigación, sin embargo, los conceptos no llegan a ser del todo precisos pues no fueron construidos a partir de información sólida y medible para el proceder inmediato de la empresa (a partir del presente direccionamiento estratégico) y fue por esto que se decidió redactarlos nuevamente, junto con el gerente y los socios de la empresa, llegándose así a lo siguiente:

Visión construida juntamente con el gerente de Negocios Inmobiliarios Luna:

“Consolidarnos como líderes en el mercado inmobiliario siendo reconocidos como una empresa excelsa en la comercialización y administración de bienes raíces en el ámbito local y nacional resultado de una excelente gestión y prestación de servicios enmarcados a través de una experiencia única establecida para nuestros clientes”.

Misión construida juntamente con el gerente de Negocios Inmobiliarios Luna:

“Somos una empresa especializada en la comercialización y administración de bienes raíces, que ofrece a sus clientes respuestas asertivas e integrales a sus necesidades y expectativas, por medio de la planificación estratégica y servicios de excelencia que garantizan la satisfacción colectiva tanto para propietarios como para inquilinos, arrendatarios y compradores. Apoyados en un personal especializado, técnico, ético y con mucha experiencia, brindamos una gestión impecable y de calidad desde el primer contacto que tengan las personas con la inmobiliaria hasta que como clientes nos consideren la mejor y única opción. Nuestro interés se centra en lograr que nuestros clientes encuentren el hogar o propiedad de sus sueños y lleven a cabo proyectos de inversión buscando siempre alcanzar el mayor beneficio para las partes involucradas, ofreciendo

también los precios más competitivos. Hacemos ver posible lo que parecía imposible, participar del negocio de los bienes raíces”.

9.3. Políticas y cultura organizacional

- Brindar siempre a nuestros clientes un excelente servicio a través de la máxima expresión de la calidad sustentada en la acreditación ISO 9001- OSHAS 18000, y compromiso para generar seguridad, tranquilidad y satisfacción en ellos.
- Generar espacios y ambientes de trabajo óptimos con base en el respeto, amor y dignidad para cada una de las personas que hacen parte de Negocios Inmobiliarios Luna SAS.
- Orientar a nuestro personal hacia la consecución de objetivos y rendición de resultados de forma eficiente potenciando el talento colectivo, el desarrollo personal y profesional de cada uno y que apoyen el progreso y crecimiento de la inmobiliaria.
- Promover principios como la honra, dignidad, amor, equidad y valores como honestidad, respeto, compromiso responsabilidad, tolerancia, lealtad e integridad.
- Generar en nuestro personal sentido de pertenencia, de tal forma que se sientan responsables de los resultados de la empresa y se reconozcan como una parte fundamental de la misma. También, valorar y hacer sentir a nuestros clientes de esta forma sin importar el tamaño o el reconocimiento que se alcance en el futuro próximo.
- “Siempre será la inmobiliaria la puerta de Dios para restaurar hogares”.
- Ejercer y llevar a cabo nuestras operaciones inmobiliarias promoviendo el cuidado al medio ambiente.
- Promover conforme a las exigencias y tendencias del mercado, el desarrollo de nuevos servicios que nos permitan posicionarnos en el sector inmobiliario.

Es necesario mencionar que algunas de las políticas fueron mejoradas en cuanto a la redacción por el autor del presente informe. Así mismo, dicha información fue facilitada por parte del gerente de la inmobiliaria, por lo cual dichas mejoras en redacción fueron abaladas oficialmente.

9.4. Análisis Interno

Para llevar a cabo un análisis interno de la inmobiliaria completo y efectivo, primeramente, se realizó un seguimiento a los procedimientos operacionales de la empresa con el fin de detectar acciones que no se estén ejecutando de la mejor forma o de la manera más idónea, partiendo de la perspectiva de un propietario que deja su inmueble en manos de la compañía, y de un inquilino que adquiere dicho inmueble (por el servicio de arrendamiento que es el único que está activo actualmente). Después se llevó a cabo la aplicación de la herramienta de diagnóstico interno, la cual fue diligenciada en modo de entrevista junto con toda la nómina de la empresa, lo cual significa que todo el equipo de trabajo contribuyó con el suministro de información real y de calidad para tener puntos de vista acertados. En la herramienta se tuvieron en cuenta las áreas de administración, mercadeo y ventas, finanzas, servicios o comercio, investigación y desarrollo, información y talento humano.

Apelando al primer análisis de operaciones, dichos procesos están representados en las figuras 7 y 8 como se denota a continuación, y en los cuales se puede evidenciar de forma ordenada y precisa las diferentes actividades inmersas en la prestación del servicio de arrendamiento. El análisis se realizó juntamente con el gerente de la empresa, la encargada de labores administrativas y quien estaba a cargo de mostrar los inmuebles. Todos ellos avalaron la información plasmada.

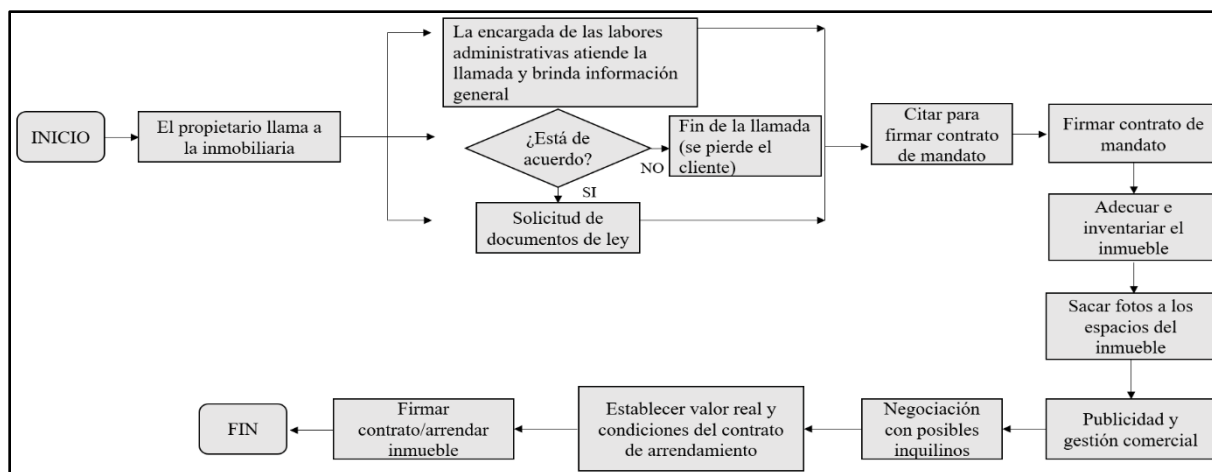


Figura 7. Diagrama de flujo proceso de propietarios.

Fuente: Autoría propia.

Entre las inconsistencias o puntos críticos que se encontraron en el proceso de propietarios, se destaca la poca diligencia administrativa que tiene la inmobiliaria en cuanto a la retención inicial del cliente, es decir, no hay métodos para ser más convincentes y llamar la atención inmediata de un cliente. En ocasiones no se contestan las llamadas o no se les da la cantidad suficiente de información (que impacte) en la primera fase de contacto lo que hace en algunos casos los propietarios decidan “pensar” o poner sus inmuebles en otras inmobiliarias. La gestión comercial también es muy escasa y es lo que, de alguna forma, garantiza la captación de clientes tipo 1 (propietarios) junto con la respuesta rápida que se tenga para con ellos; Negocios Inmobiliarios Luna SAS hasta la fecha no ha buscado formas para potencializar estos procesos. Otra inconsistencia que se destacó del proceso es la valuación que se le hace a los inmuebles que el propietario dispone para arrendar, pues éste es quien decide poner un canon de arrendamiento estimado y la inmobiliaria no establece un valor real en base a las condiciones del sector y por supuesto a lo que se cobra por esta modalidad en urbanizaciones cercanas, lo cual afecta tanto al propietario como a la misma inmobiliaria en temas monetarios.

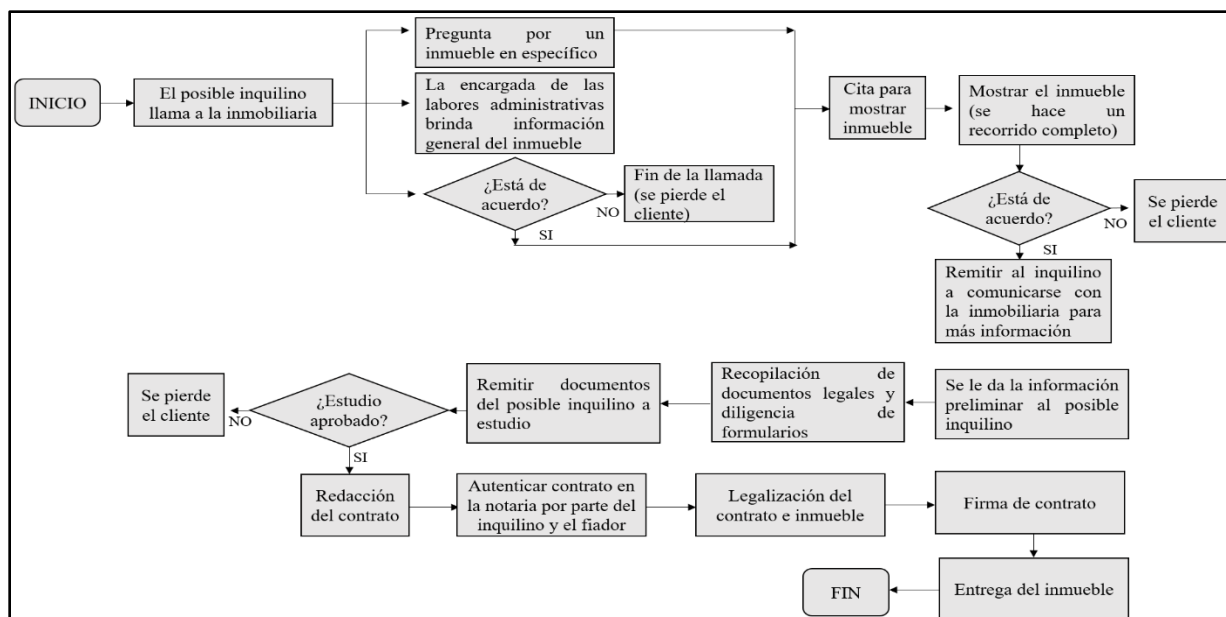


Figura 8. Diagrama de flujo proceso de inquilinos.

Fuente: Autoría propia.

En cuanto al diagrama de flujo del proceso de inquilinos (figura 8) se pudo observar que por la falta de planeación y retroalimentación, en dos ocasiones se generaron malos entendidos en las visitas que se hicieron al inmueble por parte de los posibles inquilinos con la persona que de manera externa se encarga de hacer el muestreo y recorrido en los inmuebles puesto que la encargada de las labores administrativas fue quien organizó las citas y los dos implicados en este proceso llegaban al lugar sin siquiera conocerse o haber hablado previamente; en estas dos desafortunadas ocasiones la confusión llevó a que no se hiciera el proceso de exhibición del inmueble, lo cual generó malestares significativos en los clientes tipo 2 (arrendatarios). A pesar de que fueron dos situaciones en comparación al sin número de veces que se han llevado a cabo estas actividades con una excelente calidad, este se definió como un factor crítico debido a que en el ámbito inmobiliario una sola falla significa la pérdida instantánea de los clientes, y fue justo lo que sucedió en esas ocasiones. Así mismo, se encontró también que el encargado de mostrar los inmuebles frente a dudas o preguntas que solían hacer los clientes respondía remitiéndolos a la

inmobiliaria “en busca de más información”, esto realmente afecta el enlace o captación de ese cliente pues se alarga el proceso y se disminuye la brecha de concretar o firmar ese contrato. Uno de los principios fundamentales de la prestación de un servicio es la “respuesta eficaz e inmediata”.

Otra falencia que se encontró fue que el proceso de documentación y diligencia de formularios y formatos en realidad es bastante largo y en la mayoría de las ocasiones, los posibles inquilinos no saben cómo llenarlos; esto alarga el proceso y dificulta el trámite a estudios. Adicionalmente, este proceso va en contra de una de las políticas de la empresa de promover el cuidado del medio ambiente, pues es bastante el papel utilizado en estas operaciones. Por último, se encontró también que en el caso de que el estudio se rechace, la inmobiliaria no busca soluciones de inmediato de tal forma que ese cliente no se pierda.

Por otro lado, y siguiendo con la metodología dispuesta, se llevó a cabo la aplicación de la herramienta de diagnóstico interno mencionada en párrafos anteriores, a la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS. Con la ejecución de esta se pudieron denotar características positivas y negativas, las cuales sirvieron para realizar un análisis de las condiciones que pueden convertirse en debilidades y fortalezas para la firma, con el fin de tener información confiable para establecer objetivos estratégicos acordes a las necesidades de la empresa y que a su vez sean eficaces y efectivos.

A continuación, se exponen los resultados y hallazgos obtenidos de la implementación de la herramienta de diagnóstico para cada una de las áreas mencionadas.

9.4.1. Área administrativa. El área administrativa de la empresa presenta inconsistencias bastante pronunciadas y riesgosas en términos de planeación puesto que no se dispone eficazmente de la realización de juntas o comités promovidos por parte de la gerencia con el fin de planificar las directrices a seguir, tampoco se tiene una periodicidad definida que permita hacer de este un

proceso confiable y sólido para el bienestar de la organización. Así mismo, el no tener establecidos objetivos y metas organizacionales pone a la inmobiliaria en una condición de desventaja con respecto a las demás empresas del sector que conocen el camino a seguir y el trabajo que hay que llevar a cabo para obtener resultados satisfactorios (dirección). No existen objetivos que puedan medirse (a pesar de contemplarse como un aspecto importante en las políticas de la empresa) tampoco estrategias para garantizar que se cumplan, lo cual se traduce en la carencia definitiva de un direccionamiento estratégico, sin embargo, lo que se tiene a favor de esta situación es el establecimiento de la visión, misión y políticas de la inmobiliaria, es decir, un primer paso para estructurar la planeación estratégica de la organización, sin embargo, es necesario aclarar que en una primera instancia estas no abarcaban con exactitud las características que comprendían a la empresa.

Siguiendo con lo que corresponde a la forma en la que se organiza la inmobiliaria, se obtuvo que la estructura organizacional no se encuentra formalizada, es decir, se conocen los cargos y jerarquías, pero en los portafolios de la empresa no está estructurada formalmente (la que se muestra en la figura 1 del documento es una realizada por el autor del presente informe) tampoco hay departamentalización ni existen grupos de trabajo, sin embargo al ser una empresa pequeña, no es una necesidad de primera mano teniendo en cuenta que el personal es bastante reducido. De la forma en la que se organiza Inmobiliarios Luna es importante señalar también, que el área comercial está bastante descuidada pues hasta el momento una misma persona (labores administrativas) se encarga de ser la “asesora comercial”; no hay un puesto de trabajo dedicado única y exclusivamente a realizar este tipo de actividades, y se hace necesario que un profesional en el tema sea quien esté al mando de estas operaciones, pues lo que hasta la fecha suele hacer la persona encargada de ir a mostrar los inmuebles y demás es improvisar, ya que a diferencia del

resto del personal no es alguien que esté facultado profesionalmente para estas labores en específico. Todo lo anterior denota una clara falta de planeación. Por otro lado, se tiene que la inmobiliaria está legalmente constituida y registrada ante las entidades reguladoras como la Dian, la Cámara de Comercio, Industria y Comercio y demás, y se tiene total claridad sobre las funciones y actividades a desarrollar en cada puesto de trabajo; en este punto es desfavorable el hecho de que los trabajadores no están capacitados para realizar labores de otras áreas de trabajo en caso de que sea necesario, a excepción del gerente que hace procesos de facturación, función que no pertenece a sus responsabilidades. Los procesos que se llevan a cabo en la inmobiliaria son periódicos, diarios y mes a mes, lo cual facilita tener claridad sobre la forma y los procedimientos para realizar cada una de las tareas.

El proceso de dirección es representativo en Negocios Inmobiliarios Luna SAS ya que hay una excelente ejecución de autoridad por parte del gerente y altos mandos hacia los trabajadores, incluso permitiendo la participación e iniciativa de los empleados. Las decisiones que se toman en la firma básicamente se realizan de forma empírica siendo satisfactoria en algunas ocasiones y desfavorable en otras. El proceso de control en la inmobiliaria no tiene participación ni lugar puesto que no se disponen de indicadores de gestión que permitan medir resultados ni tampoco mecanismos que garanticen un análisis acertado de las condiciones de estos.

9.4.2. Área de mercadeo y ventas. Negocios Inmobiliarios Luna SAS tiene un nombre establecido y una marca registrada para el servicio que ofrece el cual es completamente conocido por su calidad y excelencia entre los actuales clientes. Es importante señalar que la organización no ha detectado ni definido nuevas formas de generar valor agregado para dicho servicio más allá de ofrecerlo de manera honrada, es decir hay una clara falta de enfoque en el mejoramiento

continuo de los servicios o la implementación de otros que puedan representar mayor número de clientes y por supuesto mayor rentabilidad.

Por otra parte, los precios que se manejan sobre los servicios de arrendamiento que ofrece la inmobiliaria han sido establecidos teniendo en cuenta las necesidades del cliente (buscarle el inmueble que se acomode a sus condiciones económicas y sociales), la antigüedad y el tamaño el inmueble, sin embargo, el proceso es bastante empírico pues no está apoyado por un valuador o por alguna plataforma digital que lo respalde. También, el gerente afirmó que en comparación los precios que manejan otras inmobiliarias con tamaño similar, y aún las más grandes y reconocidas (11-12%) son considerablemente más altos que los estipulados por Inmobiliarios Luna. Los precios que se manejan en la inmobiliaria Luna generalmente por concepto de arrendamiento son del 10% (incluso llegando en ocasiones a ofrecer menores porcentajes a ese), más el 19% de IVA y en cuanto a ventas se prevé que el porcentaje será de 3% en comisión puesto que actualmente el único servicio que se ofrece es el de arrendamiento, lo cual es grave. Es necesario precisar también, con base a lo expuesto anteriormente, que la empresa por su poca gestión comercial, en su afán de arrendar rápido los inmuebles o por su “visión” de manejar la empresa en concepto de “inmuebles propios” en ocasiones establece porcentajes que afectan notoriamente la rentabilidad de la empresa (4,27%) y los ingresos de los propietarios (al adaptar el valor del canon de arrendamiento en función de las exigencias, condiciones y amenazas del inquilino de irse) es decir, la inmobiliaria puede seguir en su política de manejar precios por debajo de la competencia pues es uno de los factores que la hace competitiva, sin embargo estos deben estar ajustados a operaciones empresariales reales teniendo en cuenta la situación o capacidad en la que se demuestre que está la empresa para evitar impactar de forma negativa tanto la rentabilidad de la misma como los ingresos netos de los implicados pues a pesar de que estas negociaciones se hacen con total

consentimiento e involucrando a todas las partes (dueño, inquilino, inmobiliaria) es virtud de la inmobiliaria manejar la situación como una corporación que sabe lo que hace. En estos casos es importante planificar estratégicamente con el fin de lograr concretar y establecer un valor que represente beneficio (que esté entre el rango de precios que maneja la empresa en términos de comisión sobre el canon) para todas las partes involucradas. Por otro lado, la empresa no conoce a su competencia en lo absoluto, ni su funcionamiento, ni sus formas de ganar clientes y dinero, lo cual de alguna forma pone a la empresa en una situación de desventaja, pues no es un secreto que conocer el rival determina el saber cómo responder y reaccionar frente al accionar de este en un sector económico.

En complemento a lo expuesto anteriormente, es importante señalar que los inquilinos que están bajo los servicios de la inmobiliaria, perciben los precios como justos y asequibles en comparación con algunas otras inmobiliarias radicadas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, como se explicó anteriormente, sin embargo en ocasiones (y teniendo en cuenta que se tienen inmuebles en sectores estrato 1 y 2) algunos inquilinos piden aún más descuentos sobre dichos precios a lo cual, por causa de la poca gestión comercial y el manejo poco gerencial, a la empresa no le queda otra opción que acceder a estas condiciones con tal de mantener los inmuebles ocupados.

En cuanto a las investigaciones de mercado en la empresa, se puede afirmar que hasta el momento no se llevó a cabo ningún estudio de esta naturaleza que permitiera evaluar los deseos, anhelos, necesidades, requerimientos y exigencias de los clientes pertenecientes a este sector (dueños e inquilinos). Así mismo el tema del mercado objetivo se maneja de forma genérica, es decir para la inmobiliaria cualquier persona dueña de inmuebles es un posible cliente, lo cual es completamente cierto, verídico y válido, sin embargo el gerente y los empleados, expresan que

durante el transcurso del tiempo han notado que adquirir clientes de estratos uno (1) y dos (2) es un proceso bastante complejo ya que la mayoría de estas personas viven o “subsisten” de trabajos informales, en ocasiones pagado por horas y sin firma protocolaria formal de un contrato, por lo que presentar los documentos que se requieren para adquirir los servicios, los cuales cabe anotar que en realidad son mínimos y básicos, resulta una tarea difícil de lograr; también al ser “mínimo” el canon de arrendamiento, los márgenes de rentabilidad y ganancia para la inmobiliaria son bastante reducidos. Así mismo, los estratos cinco (5) y seis (6) son excelentes en rentabilidad, pues el canon que se establece para estos inmuebles es bastante elevado por lo que estos inmuebles son una excelente opción e incluso sería una excelente decisión hacerse con ellos, y por último están los estratos tres (3) y cuatro (4), que en términos de rentabilidad son muy buenos por lo cual también son una excelente oportunidad. Para el caso de Negocios Inmobiliarios Luna actualmente la clasificación de inmuebles es de la siguiente manera teniendo en cuenta las 80 propiedades que se administran: 41 inmuebles en estrato dos (2), 37 inmuebles para estrato tres (3) y 2 inmuebles para estrato cuatro (4), es por esto también que se ve la necesidad de expandirse a nuevos estratos y sectores en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. También, entre los perfiles de los clientes tipo 1 (propietarios) más frecuentes hasta este momento (los que se han conseguido en los 5 años que lleva la empresa en vigencia y funcionamiento) se destacan parejas de esposos pensionados que disponen de sus inmuebles para su sustento y personas empleadas que por negocios tienen algunos inmuebles que ponen a disposición de inmobiliarias para adquirir un ingreso extra. Los inquilinos o clientes tipo 2 se distinguen por ser empleados o trabajadores formales pertenecientes a la nómina de una empresa (65 inquilinos pertenecen a la nómina de una empresa), los cuales dependiendo del sueldo devengado adquieren en alquiler las propiedades según sea su condición socioeconómica.

Seguido a lo anterior, se obtuvo también que la empresa no hace una revisión constante de los servicios que pueden ser ofrecidos a sus clientes, por lo cual se hace completamente necesario estudiar y examinar a partir de las características de la empresa, su capacidad y las condiciones del sector, qué otros servicios y qué otras formas de prestar dichos servicios pueden incluirse e implementarse para mejorar el reconocimiento de la marca y por supuesto incrementar la captación de clientes abarcando otros perfiles y segmentos del mercado.

No es un secreto que las empresas necesitan aplicar estrategias de promoción y publicidad para lograr llegar a los clientes y posicionarse notablemente en el sector, sin embargo, Negocios Inmobiliarios Luna SAS no ha implementado hasta el momento ninguna estrategia de publicidad, salvo las apariciones que se dan por medio de la entidad Finca Raíz y los letreros, carteles o afiches que de vez en cuando se mandan a hacer para los inmuebles que están disponibles (vacíos). Tampoco se han efectuado estrategias de mercadotecnia y ventas, ni de captación de clientes como podrían ser la participación en ferias inmobiliarias que se hacen a nivel local, regional y nacional; en realidad poco se han aprovechado e impulsado los medios masivos de publicidad que hoy por hoy son una herramienta fundamental en el funcionamiento de una organización o negocio para mostrar los servicios e interactuar con el público en general y con los clientes directos de la empresa, ya que a pesar de que inmobiliarios Luna se encuentra en plataformas como Instagram, Facebook y YouTube el movimiento que se da es mínimo, con pocos seguidores y publicaciones, y no son fuente considerable para llevar a cabo estrategias de marketing que influyan y atraigan a posibles clientes potenciales; tampoco hay publicidad por medios televisivos, radio ni vallas (fijas o digitales), aunque sí se tiene comunicación directa con los clientes de forma esporádica por medio de correos electrónicos con el fin de solucionar dudas, inquietudes y brindar soluciones a los inconvenientes que se presentan normalmente en el actuar de la administración de bienes raíces.

Un punto bastante importante para cualquier empresa sin importar la industria, productos, servicios y razón social es la retención de clientes, y aunque en inmobiliarios Luna se conoce la importancia de este accionar, estrategias que logren fidelizar a los clientes actuales no se han estipulado más allá de brindar un excelente servicio (atención al cliente, muestra y entrega del inmueble, pago a tiempo de canon de arrendamiento a los propietarios, entre otras), lo cual es un aspecto que debe ser desarrollado prontamente pues lo más importante es que las personas decidan elegir un sin número de veces a la inmobiliaria Luna por encima de cualquier otra sin importar su nombre, posición o trayectoria, y teniendo en cuenta también, que es bastante probable que las demás inmobiliarias sí estén ejecutando este tipo de acciones estratégicas con el fin de satisfacer en todos los sentidos a sus clientes.

En cuanto a los ingresos, la empresa sí lleva un registro claro, exacto y eficaz de cada uno de los clientes antiguos y nuevos que llegan a tomar los servicios ofrecidos en los que se contemplan cada uno de los contratos que se firman, el control de los pagos mes a mes, y los cambios que en cada uno de ellos se hagan (incrementos en los porcentajes estipulados por la Lonja de Propiedad Raíz de Santander y por el aumento del IPC a nivel nacional), sin embargo, no se lleva un control en el que se propongan metas claras sobre lo que se espera alcanzar en lapsos de tiempo definidos. Así mismo, el gerente reconoció que la empresa a pesar de que tiene una muy buena reputación en términos de calidad en los servicios prestados no está posicionada como una empresa importante en el sector inmobiliario, pues hay empresas locales dedicadas a las mismas actividades comerciales que gozan de un reconocimiento más pronunciado y una cartera de clientes mucho más amplia.

9.4.3. Área de Finanzas. La firma Negocios Inmobiliarios Luna SAS cuenta con una contadora y una revisora fiscal, en modalidad de prestación de servicios externos, las cuales

llevaban hasta principios del 2018 un registro de contabilidad claro y ordenado en carpetas y libros contables y en forma digital por medio del uso del software especializado para empresas de esta naturaleza, DGI ORBIS, en el cual se tiene el historial de años anteriores, sin embargo como resultado de una complicada etapa que vivió la empresa y sus fundadores causada por agentes externos, desde entonces y hasta la fecha no se habían continuado rigurosamente estos procesos, lo que significa que de alguna manera la empresa realizaba sus declaraciones de renta pero se desconocían algunos registros, en más de un año, como algunos gastos de administración, directos, indirectos, compras (las cuales se entienden como la adquisición de los servicios ofrecidos por parte de la aseguradora El Libertador) punto de equilibrio y demás, esto también como resultado de la coyuntura o visión que tuvo la empresa por mucho tiempo de sólo administrar bienes inmuebles propios, lo cual ponía a la empresa en situación de “es mi dinero y lo manejo como se maneja mi cuenta bancaria” por parte de los socios (visión no empresarial). A pesar de disponer de los registros históricos, la empresa jamás ha hecho un análisis al comportamiento de estos con el fin de determinar qué tanto se ha avanzado o por el contrario qué tanto se ha retrocedido a lo largo del tiempo. Aunque la gerencia se apoya en los datos contables que se tenían de tiempos anteriores y de los que actualmente se disponen (declaraciones de renta hechas periódicamente a la Dian) para la toma de decisiones, sólo se contemplan las necesidades momentáneas y situacionales, ignorando por completo el análisis general que debería hacerse que pueda efectivamente respaldar y certificar que las decisiones tomadas sean favorables y acertadas para la empresa a mediano y por supuesto a largo plazo.

En cuanto al capital de trabajo, la inmobiliaria tiene prácticamente todos sus activos concentrados para mantenerse a “flote”, la inversión inicial está dispuesta para solventar el funcionamiento, y desde hace un tiempo considerable no se realizan buenas inversiones con el

propósito definido de crecer, lo cual quiere decir que hasta este momento las ganancias que recibe la empresa van dirigidas a sus operaciones mensuales (queda un margen de ganancia pero para la gran responsabilidad que emana la administración de bienes raíces, no es significativa). Una de las condiciones quizá más desfavorables que presenta la inmobiliaria es el no establecer un plan de presupuestos claro que sirva como punto de partida para poder comparar su actuar con los resultados que se obtengan. Lo anterior es fruto del desconocimiento actual que tiene la empresa en términos financieros pues al incorporarse hasta hace poco nuevamente la contadora y la revisora fiscal a la empresa, lo que se ha hecho de forma “urgente” para el momento, es estimar el número de inmuebles aproximado para no incurrir en pérdidas, sin embargo, el gerente expresó la necesidad de potenciar y apoyar más este proceso pues es clave definir a partir de qué punto la empresa comienza a obtener ingresos para generar un colchón financiero o un capital de trabajo definido que permita diferenciar las ganancias de los socios de lo que se necesita para que los propósitos de la empresa se cumplan rigurosamente y la calidad por su parte sea mayor día a día. Como se nombró en ítems anteriores la empresa no ha incorporado ningún mecanismo de control, planeación y seguimiento financiero para tomar decisiones sobre esa área de manera precisa. Es necesario analizar e implementar estrategias que aumenten la rentabilidad con el fin de que el negocio sea lucrativo y sostenible a lo largo del tiempo.

Por otro lado, se obtuvo que la empresa sí tiene un fácil acceso a métodos de financiamiento por medio de entidades bancarias a corto plazo puesto que tiene la forma de responder frente a este tipo de responsabilidades (no tiene ningún reporte desfavorable) también presenta convenios con bancos (Av. Villas en este caso) por sus actividades mercantiles y estos los consideran “clientes preferenciales”, sin embargo hasta la fecha no ha sido necesario acudir a este tipo de opciones pues

la política de gerencia es manejar el funcionamiento de la empresa sin necesidad de recurrir a préstamos emitidos y autorizados por parte de entidades bancarias.

Continuando con lo expuesto anteriormente, se obtuvo que la empresa no conoce la forma de calcular su capacidad de endeudamiento pues, como se expuso en el párrafo inmediatamente anterior, no está entre sus planes acudir a préstamos o alguna otra responsabilidad financiera de esta naturaleza, sin embargo, es necesario conocer este valor ya que la inversión para crecer es un punto clave en el desarrollo de las empresas PYMES y es la forma de conocer el rendimiento de los activos sobre los pasivos. En cuanto a la rotación de cartera, se extrajo que a pesar de que hay un buen porcentaje de inquilinos que pagan mensualmente a tiempo hay también un porcentaje que demora bastante e incluso pagando en modalidad de mes vencido, se atrasan con una cuota, lo cual afecta inmediatamente el funcionamiento de la empresa ya que, al no tener disponibilidad de dicho dinero (libertad financiera para operar mensualmente) se deben cubrir los gastos lo que más se pueda con el dinero que ha quedado de meses anteriores. Aunque la empresa no realiza como tal un plan de presupuestos, sí se conoce con exactitud los dineros que deben pagarse progresivamente. Es importante mencionar que, mientras se desarrollaba esta área de estudio, junto con el gerente y la encargada de labores administrativas se desarrolló un análisis de financiero interno y se llegó a observar que había irregularidades con algunos de los cobros que solía hacer la aseguradora el libertador, lo cual claramente no resulta beneficioso para la inmobiliaria y se realizó la respectiva queja a dicha entidad. Adicionalmente, juntamente con el gerente se concluyó que la falta de planificación, métodos de control, revisión y juntas directivas donde se expongan estos casos eran causal de situaciones como estas y por lo tanto una debilidad interna.

9.4.4. Área de Servicios o Comercio. En el área de servicios, se obtuvo que la inmobiliaria posee tres tipos de proveedores, en primera instancia se encuentra la plataforma

FincaRaíz.com.co la cual proporciona servicios web bastante buenos y en ocasiones afiches (poca frecuencia y baja cantidad) para darse a conocer, los segundos son todos los propietarios que ponen a disposición de la firma sus propiedades con el fin de que se arrienden (los cuales a su vez también funcionan como clientes tipo 1), y por último está la empresa prestadora de servicios de seguros El Libertador, la cual tiene una gran experiencia en este medio y un alto nivel de calidad en respuesta al servicio prestado, es por esto que el gerente consideró que sí se ha hecho un buen trabajo en cuanto a la elección de los mejores proveedores que suplan las necesidades de la inmobiliaria. Así mismo, la empresa también cuenta con personal bastante bueno y enfocado a ejercer una gran labor en sus áreas de trabajo siguiendo los procedimientos antes, durante y después de prestar el servicio con el fin de asegurar la calidad y conformidad de los clientes de la inmobiliaria.

Es importante anotar que la empresa no hace una programación de los servicios que se ofrecen, incluso desde un principio se pensó en prestar servicios de venta y hasta el momento ni siquiera se han promovido ni planteado estrategias para impulsar esta labor. Teniendo en cuenta el servicio de arrendamiento que sí se está llevando a cabo, se tuvo como resultado que a pesar de que los servicios son parecidos a los de otras empresas que realizan sus mismas actividades comerciales, su enfoque en la prestación del servicio de forma apacible al cliente ha permitido poco a poco el progreso de la inmobiliaria, sin embargo este no es significativo y tal como se ha especificado en áreas expuestas anteriormente, no hay un método de seguimiento y control que certifique y compruebe que efectivamente la calidad del servicio, la comodidad y la lealtad de los clientes esté en su máxima expresión y estos así lo perciban.

Para realizar sus labores, Negocios Inmobiliarios Luna SAS cuenta con el equipo necesario y suficiente para cumplir con sus deberes, por lo menos para el tamaño actual de la empresa; todas

las áreas funcionales cuentan con equipos de cómputo para cada miembro de la nómina según su labor y con instalaciones y oficinas en excelentes condiciones, ubicados de forma estratégica y práctica en su distribución aprovechando al máximo los espacios que se disponen, promoviendo también la amigable práctica del reciclaje junto con programas para el mantenimiento de los equipos y limpieza para el área de trabajo en general.

Por otra parte, con la ejecución de la herramienta, fue posible conocer que el personal tiene por sí mismo la iniciativa de “autocapacitarse” (no es una actividad completamente promovida por la gerencia) y buscar continuamente que nuevos softwares o programas salen al mercado y en adquirir conocimientos para sobrellevar las situaciones más comunes que pueden presentarse en el sector inmobiliario (quejas de clientes, atraso en los pagos, tiempos de entrega de inmuebles, entre otros) por lo cual en general tienen un alto nivel de conocimiento para prestar el servicio. Al mismo tiempo, son ellos quienes están al pendiente de los anuncios y novedades que promulgan continuamente las entidades reguladoras como la Dian, Cámara de Comercio, Lonja de Propiedad Raíz de Santander y la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz en cuanto a incrementos en los porcentajes de arrendamiento para cada tipo de propiedad, requisitos, certificaciones, alza en impuestos prediales, entre otras cosas. En conclusión, la empresa tiene una excelente relación con los organismos reguladores del funcionamiento del sector inmobiliario.

Por último, en esta etapa fue posible conocer que la inmobiliaria no realiza procesos de retroalimentación que permitan analizar las situaciones que se presentan, lograr mejorar la calidad y las formas de prestar el servicio, o para analizar los errores que se han cometido buscando eliminarlos, corregirlos, mitigarlos y en su defecto crecer como corporación. Según manifestó el gerente, el no tener esta cultura de evaluación y regulación de los procesos y resultados que se obtienen mes a mes, ha afectado en gran manera a la empresa e incluso esta ha sido una de las

principales causas de su “estancamiento” en la visión de crecer y posicionarse como una de las agencias inmobiliarias más importantes de Santander, Colombia e incluso en un futuro prometedor, a nivel internacional.

9.4.5. Área de Investigación y Desarrollo. Por otra parte, fue posible obtener que la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS no ha incluido en sus operaciones actividades de investigación y desarrollo que permitan buscar mejoras en los procesos y en los servicios que se ofrezcan al público o ya bien que reduzcan sus costos logrando ventaja competitiva frente a otras empresas que realicen las mismas actividades comerciales. El gerente expresó que estas actividades no se han llevado a cabo por varias razones entre las que se destacan el carecimiento de capital para invertir (en caso de querer expandir sus operaciones o incluir en su nómina personal que disponga de su tiempo a esta labor) y la falta de conocimiento en la importancia de distribuir y adecuar de forma benevolente las actividades para optimizar tiempo y recursos con el fin de que junto con la retroalimentación, análisis de los procesos y condiciones del sector, se detecten fallas y puedan ser promovidas nuevas ideas que se traduzcan en estrategias para que el servicio de la inmobiliaria sea innovador y se logre complementar la experiencia de los clientes.

9.4.6. Área de Información. La inmobiliaria cuenta con un software especializado (exclusivo para empresas de esta naturaleza) el cual a través de sus módulos permite llevar un control y seguimiento en tiempo real en el cual se tiene claridad sobre cada uno de los propietarios de los inmuebles, con su dirección, características y precios, así como el nombre de los inquilinos que tienen a su disposición las propiedades. Adicionalmente el software permite conocer las fechas en las que se entregan cada uno de los inmuebles a disposición de la inmobiliaria con el fin de que se busquen inquilinos que los tomen, por lo que los sistemas de cómputo y software de este tipo están en excelentes condiciones.

Por otro lado, la empresa cuenta con una página web con hipervínculos que enlazan al usuario según la necesidad que este tenga, ya sea arriendo de propiedades o compra de las mismas (a pesar de que este servicio no está siendo prestado), sin embargo, no está actualizada y actualmente no es una fuente de información y de prestación de servicios puesto que no está en uso. Del mismo modo, se cuenta con un correo electrónico el cual, sí se utiliza de forma regular y constante y es un medio en el que se maneja comunicación con entidades reguladoras y en su defecto, con los clientes tipo 1 para informarles que su pago ya se ha efectuado.

En cuanto a redes sociales, la inmobiliaria está presente en Instagram, Facebook y YouTube, sin embargo, la participación y uso de estas plataformas es básicamente nulo, no hay una persona encargada de estar al tanto de lo que pasa en las redes sociales y es por esto por lo que se considera que estos medios no han sido de beneficio en lo absoluto para la compañía.

Por otra parte, la empresa no ha incursionado en servicios o métodos que necesiten de derechos de autor o Copyright, lo único que se cuida con mucha responsabilidad es la información personal de los clientes, sin embargo, en cuanto a licencias de uso sí se manejan las destinadas a servicios de ofimática de Microsoft las cuales se pagan de manera anual.

Es necesario recalcar que a pesar de que se cuenta con excelentes equipos y sistemas de información, las decisiones tomadas por la gerencia nunca han sido en base a éstas sino en las necesidades momentáneas sin contemplar las condiciones de la empresa, como se ha expresado a lo largo del presente estudio. Cada uno de los empleados pertenecientes a la nómina de la empresa, realiza una gran labor en conocer las situaciones y características de lo que sucede en torno a la empresa, de hecho sus áreas de trabajo requieren de permanecer actualizados continuamente, pero expresan que a pesar de que hay un buen flujo de información entre ellos y la alta gerencia, nunca se había pensado ni se había “visto necesario” aportar todas las ideas e información para disponer

de un conocimiento amplio, general e histórico al momento de establecer las acciones que deben llevarse a cabo para atender alguna situación en particular. En esta área cabe resaltar que la organización no conoce los sistemas de información que usan sus competidores.

Por último, en la inmobiliaria los trabajadores tienen la iniciativa de capacitar a los nuevos empleados que llegan en cuanto a los softwares que manejan, los cuales son sencillos de usar e idóneos para las necesidades y tamaño actual de la empresa, sin embargo, es necesario incluir en la cultura organizacional la capacitación promovida por la alta gerencia.

9.4.7. Área de Talento Humano. La empresa al ser una PYME no posee como tal un departamento de recursos humanos, sin embargo, una de las trabajadoras pertenecientes a la nómina de la empresa, entre sus labores tiene realizar los procesos de entrevistas, pruebas, recopilación de hojas de vida, información necesaria para los candidatos (funciones, descripciones y requisitos para el cargo), verificación de referencias, si es el caso, selección del personal nuevo que ingresa y por supuesto la inducción en la que se realiza una presentación de la empresa, de la infraestructura, del personal, equipo de trabajo, de la formación básica sobre la prevención de riesgos laborales y por supuesto de los servicios que se ofrecen. Es bueno precisar que sí se lleva un proceso de reclutamiento riguroso con fuentes de búsqueda efectivas para posibles candidatos a ocupar las vacantes que se tengan como lo son las publicaciones en la bolsa de empleo de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan), las cuales son muy eficientes, aunque lo que más influye en el proceso son las recomendaciones por personas o empresas amigas de confianza. Las pruebas que se realizan a los candidatos son principalmente de conocimiento en las que se mide qué tanto sabe el individuo sobre lo que debe disponer para un determinado puesto de trabajo e incluso se le pone a prueba sobre las formas de responder frente a algunas situaciones cotidianas o que suceden continuamente en el sector inmobiliario. En esta sección, es conveniente recalcar

que no se considera importante realizar visitas domiciliarias pues no se tiene como primera instancia observar las condiciones socioeconómicas del individuo, sin embargo, la empresa sí es bastante rigurosa en cuanto a lo que se refiere a exámenes médicos de candidatos, pues no están dispuestos a tener problemas legales en temas de seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, el gerente expresa que, aunque para el nivel en el que se encuentra la empresa se cuenta con un personal excelente para llevar a cabo las operaciones, es importante contratar plantilla muy especializada y experimentada a medida que la empresa vaya creciendo y posicionándose en el sector (mayor capacidad). Los contratos que se celebran en la inmobiliaria son escritos de tipo término fijo e indefinido, según la labor que se desempeñe y como la gerencia lo considere conveniente, en los cuales se especifica el salario, fecha de iniciación, fecha de terminación, y beneficios que se establecen en la empresa. Es indispensable anotar en esta sección que todos los trabajadores de la inmobiliaria se les reconocen las prestaciones sociales como primas, cesantías, vacaciones y por supuesto la seguridad social.

Para los empleados, son completamente claras las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo e incluso la aseguradora El Libertador (perteneciente al grupo Seguros Bolívar) realiza capacitaciones de manera gratuita a los cuales los trabajadores asisten de vez en cuando a algunas para estar al tanto de novedades del sector de los bienes raíces y tener información extra para realizar sus labores. En cuanto al desarrollo personal, la empresa es flexible con los horarios de trabajo para que los empleados puedan realizar sus estudios universitarios sin inconvenientes, sin embargo, no ha sido posible apoyarlos económicamente. En cuanto al talento humano de la empresa, se obtuvo que son personal creativo, que busca formas de hacer lo mejor posible su trabajo, realizando sus tareas con compromiso y responsabilidad con miras a contribuir al buen desarrollo organizacional, sin embargo, esto se conoce de manera empírica y con el transcurrir del

tiempo, puesto que la entidad inmobiliaria no posee métodos para medir el desempeño de los trabajadores (con el fin de incentivarlo y potencializar su productividad). Por otra parte, es preciso resaltar que en la empresa se vive una cultura organizacional establecida desde gerencia en la cual se destacan “el trabajo con honestidad, justicia, amor y compromiso” los cuales son cumplidos al pie de la letra, ya que para la empresa es completamente necesario indagar como se encuentran sus clientes y mantener buenas relaciones con el personal de la empresa, es decir, velar porque haya un clima organizacional libre de tensiones, malos tratos y discusiones fuera de orden. Un aspecto a recalcar en este sentido es que en la inmobiliaria se da de manera amena el trabajo en equipo pues los empleados están dispuestos a apoyar a sus colegas en la medida que sea necesario, cuidando la moral y respetando las competencias individuales, por lo cual cada uno se siente responsable de los fracasos y éxitos que se resulten, sin embargo, la empresa no ha implementado hasta el momento ninguna estrategia que motive a sus empleados a obtener mejores resultados, su rendimiento, competitividad y capacidad de dar soluciones en momentos en los que requiera.

Por último, entre otras cosas que se obtuvieron de la aplicación de la herramienta, se destacan factores como que la rotación de empleados y el ausentismo son muy bajas. La empresa cuenta con buenas condiciones ambientales de trabajo como temperaturas reguladas por aires acondicionados, iluminación excelente, zonas aisladas de ruidos externos molestos, entre otras cosas, por lo cual es claro que el personal puede realizar sus labores de forma completamente segura, sin embargo, para cumplir con lo requerido por ley, Negocios Inmobiliarios Luna aplica programas de seguridad y salud en el trabajo informándoles a los empleados las acciones a llevar a cabo en casos de emergencia teniendo en cuenta todos y cada uno de los protocolos establecidos por las entidades encargadas de los mismos.

La figura 9 ilustra gráficamente el historial de los resultados obtenidos a lo largo del respectivo análisis. Es importante mencionar que la herramienta aplicada (herramienta de diagnóstico interno) al ser un utensilio digital con macros y programación en Excel, de manera automática realiza un sondeo general y el esquema de una gráfica con base a los comandos de cada una de las respuestas pertinentes a para cada pregunta de la entrevista.

En la imagen se puede apreciar que, a manera general hay algunas áreas de la empresa en las que priman más las debilidades (señaladas con color rojo) sobre las fortalezas (señaladas con color verde) como es el caso del área administrativa, de marketing e investigación y desarrollo. En el primer caso, esta situación se da como resultado de una falta de planeación absoluta pues no se han llevado a cabo este tipo de actividades para la toma de decisiones en la empresa ni para organizar las actividades que se llevarán a cabo según los lineamientos de un plan definido con objetivos concretos y medibles. En el área de marketing la gran influencia se debe a que se ha ignorado desde hace un tiempo considerado cualquier tipo de estrategia que impulse la comercialización de los bienes inmuebles e incluso que sirva como motor para darse a conocer en el gremio del sector inmobiliario, la mayor cantidad de debilidades se dan en la sección de promoción. La empresa no cuenta con áreas de investigación y desarrollo que promuevan la innovación en las formas de prestar los servicios e incluso con miras al progreso mediante servicios nuevos que brinden capacidad y participación a la inmobiliaria con respecto a su competencia, por lo cual se hace necesario implementar este tipo de estrategias prontamente. En las demás áreas las fortalezas prevalecen, sin embargo, en cada una de ellas también se resalta la presencia de debilidades que afectan directamente el funcionamiento de la empresa, las cuales se especifican en detalle más adelante.

A raíz de todo lo expuesto anteriormente se establecieron las siguientes debilidades y fortalezas con las que cuenta Negocios Inmobiliarios Luna SAS:

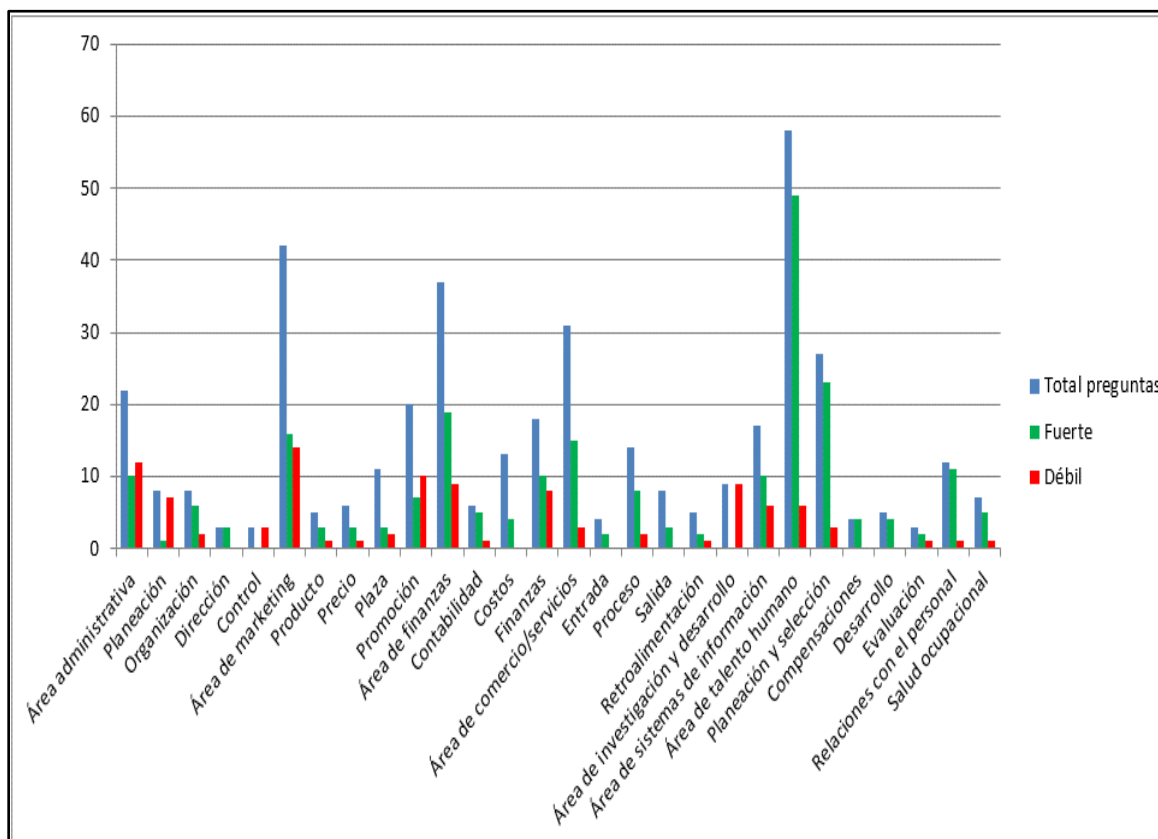


Figura 9. Resultados de la implementación de la herramienta de diagnóstico interno.

Fuente: Autoría propia.

9.4.8. Fortalezas. A continuación, se detallan las fortalezas encontradas como resultado al análisis previamente ejecutado.

- Buena ejecución de liderazgo y autoridad.
- Prestación de servicio de excelente calidad.
- Personal capacitado, talentoso y de excelencia.
- Instalaciones, maquinaria y equipos especializados en óptimas condiciones.
- Cultura organizacional establecida.
- Clima organizacional óptimo basado en el respeto y trabajo en equipo.

- Mínimas exigencias y requisitos a los clientes para prestar el servicio.
- Amplio conocimiento en los bienes raíces – finca raíz.
- Precios bajos (% cobrado del canon de arrendamiento).

9.4.9. Debilidades. A continuación, se detallan las debilidades detectadas como resultado al análisis previamente ejecutado.

- No hay juntas directivas o comités que promuevan la retroalimentación de las actividades.
- Carecimiento de enfoque en el mejoramiento continuo e innovación en la experiencia que se le ofrece al cliente.
- Falta de planeación - carencia de objetivos y metas organizacionales.
- Carencia de indicadores de gestión y medición para evaluar el desempeño de los trabajadores y la satisfacción de los clientes.
- Toma de decisiones empíricamente basadas sólo en las necesidades momentáneas de la empresa ignorando por completo un análisis a las situaciones, condiciones de la empresa y resultados obtenidos.
- Portafolio de servicios limitado.
- Desconocimiento de las empresas que representan la competencia.
- Poca gestión comercial.
- Poca iniciativa y apoyo de la gerencia en términos de capacitación de los empleados.

9.4.10. Matriz EFI Negocios Inmobiliarios Luna SAS.

Tabla 1

Comparación entre las fortalezas y debilidades de la empresa

	Factores Internos Clave	Importancia Ponderación	Rating	P. Ponderado
FORTALEZAS	1. Buena ejecución de liderazgo y autoridad.	5%	4	0,20
	2. Prestación de servicio de excelente calidad.	6%	4	0,24
	3. Personal talentoso y de excelencia.	5%	4	0,20
	4. Propiedad, instalaciones, maquinaria y equipos especializados en óptimas condiciones.	5%	4	0,20
	5. Cultura y clima organizacional basado en la honestidad, justicia, amor y compromiso.	5%	4	0,20
	6. Procesos de reciclaje y cuidado al medio ambiente.	4%	3	0,12
	7. Mínimas exigencias y requisitos a los clientes para prestar el servicio.	5%	4	0,20
	8. Amplio conocimiento en los bienes raíces – finca raíz.	6%	4	0,24
	9. Precios bajos (% cobrado del canon de arrendamiento).	6%	4	0,24
	Sub Total Fortalezas			1,84
DEBILIDADES	1. No hay juntas directivas o comités que promuevan la retroalimentación de las actividades.	5%	1	0,05
	2. Carecimiento de enfoque en el mejoramiento continuo e innovación en la experiencia que se le ofrece al cliente.	4%	1	0,04
	3. Falta de planeación - carencia de objetivos y metas organizacionales.	6%	1	0,06
	4. Carencia de indicadores de gestión y medición para evaluar el desempeño de los trabajadores y la satisfacción de los clientes.	4%	2	0,08
	5. Toma de decisiones empíricamente.	5%	1	0,05
	6. Portafolio de servicios limitado.	6%	1	0,06
	7. Desconocimiento de la competencia.	4%	2	0,08
	8. Poca gestión comercial.	5%	1	0,05
	9. Número relativamente bajo de clientes.	5%	1	0,05
	10. Poco margen de beneficio económico (ganancias sólo para cubrir gastos).	5%	1	0,05
	11. Poca iniciativa y apoyo de la gerencia en términos de capacitación de los empleados.	4%	2	0,08
	Sub Total Debilidades			0,66
	TOTAL	100%	-	2,5

Nota. Fuente: Autoría propia.

En la tabla 1 se agrupan los datos cruzados de las fortalezas encontradas en Negocios Inmobiliarios Luna SAS con sus respectivas debilidades más influyentes que conjuntamente reflejan la perspectiva general y la situación actual de la empresa como resultado a las necesidades que esta tiene para desarrollarse dentro del gremio de empresas inmobiliarias en Bucaramanga y su área metropolitana.

Continuando con lo dicho anteriormente, en la construcción de la matriz EFI se tuvieron en cuenta las debilidades y fortalezas más relevantes con el objetivo de elegir entre un rango de 10 y 20 factores tal como especifica la metodología dada por Freud David. Es importante señalar detalladamente los factores a los que se les dio un mayor porcentaje de importancia de ponderación y rating con el fin de esclarecer el proceso de construcción de la matriz para este caso en específico. Inicialmente entre los factores más representativos se destaca el hecho de que inmobiliarios Luna tenga una buena ejecución de liderazgo ya que la influencia que se tiene sobre los empleados o trabajadores de la empresa en realidad es bastante sana y beneficiosa para que haya cumplimiento en las tareas que componen el proceso productivo de la prestación de servicios y se definió como una fortaleza mayor. En todas las industrias la calidad de un producto o servicio es un tema en el que las empresas tienden a poner sus esfuerzos cumpliéndose en algunos casos y en otros no, sin embargo, en la industria inmobiliaria el factor calidad (fácilmente perceptible) en la prestación de servicios es bastante importante y casi que determinante lo cual define la reacción inmediata de un cliente en cuanto a la decisión de quedarse o simplemente adquirir los servicios prestados por la competencia, por esto mismo se asignó como una fortaleza mayor. Así mismo la prestación de servicios de calidad depende directamente de que haya un personal idóneo para llevar a cabo las actividades comerciales, siendo así el caso de inmobiliarios Luna pues se presume de implantar en los empleados la pasión por el servicio, debido a esto se clasificó como una fortaleza mayor, al

igual que el amplio conocimiento que se tiene en temas de bienes raíces para conocer las regulaciones, características, variables, fluctuaciones, tipos de contrato, tipos de propiedades (horizontales y verticales) y demás factores que influyen en que la correcta prestación de servicios inmobiliarios.

Las excelentes condiciones que hay en cuanto a la ubicación de la propiedad, las instalaciones y los equipos especializados que se tienen permiten que el proceso pueda prestarse con la más alta calidad acorde al tamaño actual de la empresa, incluso el aspecto físico de este tipo de empresas brinda confianza a los clientes y es por esta razón que se clasificó como una fortaleza mayor. El clima y cultura organizacional es un factor bastante importante en una empresa en cuanto al direccionamiento estratégico puesto que lo que viven los empleados es lo que reflejan en la efectividad del día a día y a partir de allí se ejecutan las actividades con respecto a las políticas internas de la empresa, por esta razón se clasificó como una fortaleza mayor.

Como factor competitivo, se tienen las mínimas exigencias y requisitos que se les solicitan a los clientes antes de remitirlos a estudio para la aprobación y disposición de contrato de arrendamiento en comparación a lo que solicitan las demás inmobiliarias en la ciudad, por lo cual esto en definitiva se considera como una fortaleza mayor. Así mismo, los bajos precios que se manejan en la inmobiliaria Luna son considerablemente bajos con respecto a la competencia, esto representa un factor clave para la empresa pues es bastante llamativo para los propietarios de bienes inmuebles adquirir servicios de calidad aumentando su margen de ganancia por canon de arrendamiento asegurado, por esta razón se clasificó como una fortaleza mayor. Por último, como fortaleza menor se clasificó el hecho de que en la empresa se promuevan actividades amigables con el medio ambiente, sin embargo, esto no significa que no sea importante, por el contrario, tiene

una alta importancia en ponderación, pero su rating es de 3 debido a que es una iniciativa que puede ser llamativa para algunas personas y para otras algo sin importancia.

Por otro lado, a pesar de que se tiene una buena ejecución de liderazgo en la empresa, resulta ser una debilidad potencial el hecho de que no se realizan juntas directivas o comités que promuevan la retroalimentación. Estos dos factores se relacionan pues aunque hay por parte de la gerencia una excelente gestión y relación con los trabajadores, hasta el momento no se ha promovido el hecho de que ellos de alguna forma hagan parte de estos comités en los que se pueda hacer una recopilación exacta, confiable y completa de los resultados y actuantes que se han tenido, pues son los trabajadores los que directamente tienen la responsabilidad de prestar el servicio y relacionarse con los clientes y las situaciones que día a día se presentan, sin ignorar que la pasión por el servicio inicia por los gerentes y socios, y es por esta razón que se clasificó como una debilidad mayor (1). Así mismo, la toma de decisiones en la empresa al llevarse empíricamente o con base a lo que se “cree” que es mejor sin antes haber evaluado las actividades, resultados obtenidos, tendencias, capacidades corporativas y demás características esenciales ha ocasionado, según el gerente, que en un 70% los efectos o consecuencias de dichas decisiones no sean favorables dando como resultado una empresa que literalmente no avanza, por esta razón también se clasificó como una debilidad mayor. Entre otros factores considerados como debilidad mayor fueron el carecimiento de la empresa en general por el mejoramiento continuo ya que esto está alterando directamente el funcionamiento y por ende los resultados de la inmobiliaria, pues la posición de conformismo en la que se encuentra no ha permitido establecer algún tipo de valor agregado a las formas y métodos en la prestación del servicio para aumentar la satisfacción de los clientes; el portafolio de servicios limitado, solo ofreciendo servicios de arrendamiento, pues se está ignorando por completo otros segmentos de clientes amplios (tal como se explica más

adelante) en los que se encuentran quienes desean adquirir vivienda propia y quienes prefieren la comercialización de oficinas y bodegas; la poca publicidad y uso de plataformas digitales han puesto a la empresa en una condición de inferioridad con respecto al sector, pues la importancia de crear una imagen corporativa es imprescindible en el siglo XXI; el bajo número de clientes por su parte está ocasionando que la empresa no pueda posicionarse como cita en su visión pues en esta industria el poder o influencia de una inmobiliaria se mide a través de la cartera de clientes que maneje pues para formar un capital o patrimonio importante, el número de clientes debe ser bastante elevado ya que la base del negocio es los ingresos por porcentajes de comisión; el poco margen de beneficio económico está ocasionando que la empresa no pueda realizar grandes inversiones motivadas a expandir las operaciones de la misma y adquirir nuevas tecnologías necesarias, sin dejar a un lado que la retribución a los socios no es tan representativa como podría esperarse. Por último, se definieron debilidades internas de la empresa “menores” como la carencia de indicadores de gestión para medir el desempeño de la empresa, el desconocimiento de la competencia y la poca iniciativa de la alta gerencia por apoyar la capacitación de los empleados, y a pesar de que estos factores realmente impactan fuertemente a la empresa también, podrían comenzar a solucionarse conjuntamente en el momento en el que se defina una planeación estratégica con objetivos y metas claras para Negocios Inmobiliarios Luna SAS.

La ponderación total que se tuvo fue de 2,5 (exactamente en la media) lo cual indica que, aunque la empresa tiene una buena influencia de sus fortalezas internas (1,84) sobre las debilidades (0,66) estas últimas están ocasionando un detrimento y retraso importante en cuanto a la competitividad de la empresa y por supuesto en el posicionamiento de esta en el sector inmobiliario. Es completamente necesario superar y subsanar las debilidades identificadas para

que haya una excelente gestión y desarrollo de Negocios Inmobiliarios Luna SAS para los próximos años.

9.5. Análisis Externo

La herramienta de diagnóstico implementada en Negocios Inmobiliarios Luna permitió conocer parte del microentorno, por lo tanto, se hace un análisis desde dicha perspectiva. Adicionalmente se realizó un análisis complementario con base en la investigación y datos suministrados por plataformas digitales y entidades como el Banco de la República de Colombia, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Lonja de Propiedad Raíz de Santander y demás con el fin de conocer los factores del macroentorno que afectan o influyen sobre el funcionamiento corporativo de la inmobiliaria.

9.5.1. Microentorno. A continuación, el análisis del microentorno de la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS teniendo como base de estudio las cinco fuerzas que influyen directamente en el actuar de una organización y que a su vez son claves o fundamentales para el éxito de esta. Dichas fuerzas fueron planteadas por Michael Porter reconocido a nivel mundial como padre de la administración y la estrategia competitiva. A lo largo del estudio se analizaron uno por uno estos factores los cuales son los nuevos competidores, servicios sustitutos, competidores actuales, proveedores y compradores-clientes, respectivamente.

9.5.1.1. Nuevos competidores. Según los resultados obtenidos por la implementación de la herramienta de diagnóstico, es necesario señalar que crear una empresa, para estos tiempos en los que la ley de financiamiento, la competencia leal, el libre flujo de comercio de bienes raíces y el apoyo del gobierno a los empresarios para promover la fundación de nuevas organizaciones es bastante beneficioso, sin embargo, lo que no es tan sencillo es que los nuevos competidores aparezcan ofreciendo los mismos servicios y capten masas de clientes representativas puesto que

en el sector inmobiliario santandereano ya hay grandes empresas de esta naturaleza, lo que de cierta manera representa una oportunidad para que la inmobiliaria Luna crezca. Siguiendo con lo anterior para la competencia no sería complicado acceder a equipos y maquinaria que se requieran para estas operaciones ya que computadores y softwares están al alcance de cualquier persona que tenga capital para adquirirlos.

En el sector inmobiliario los nuevos competidores tendrían bastante dificultad al enfrentarse a empresarios que cuenten ya con una vasta experiencia en este tipo de actividades, ya que las grandes y crecientes inmobiliarias de la región tienen cierta posición que los hace ser “confiables” y “preferidos” por los individuos que deseen poner a disposición de una entidad de este tipo, sus propiedades de bienes raíces y la lealtad que se crea en el gremio por las mejores prestadoras de servicios dificulta que las empresas nacientes se ganen el cariño y la confianza de las que han sido la primera opción durante algún tiempo. Lo que haría que un cliente decida optar por otra inmobiliaria es un mal servicio, una mala experiencia o incluso darse cuenta de que podrían tener más beneficio económico y social en otra inmobiliaria diferente a la que tienen en mente. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, los nuevos competidores necesitarían tener conocimientos especializados para poder competir, puesto que las tareas y responsabilidades de una agencia inmobiliaria no son sencillas y se necesita de un “plus” para generar estrategias que de cierta manera los pongan realmente a competir con las inmobiliarias que hoy por hoy ya están en funcionamiento. Por otro lado, lo que sí podría representar una amenaza, es que el capital necesario para iniciar en este campo en realidad no es tan representativo con respecto a lo que se necesita en otras industrias, esto es bastante llamativo para los inversionistas con capacidad adquisitiva o un patrimonio suficiente para incursionar en el comercio de los bienes raíces.

En caso de que los nuevos competidores logren de alguna manera comenzar a captar clientes de forma acelerada, podría provocar que las grandes empresas tomen acciones comerciales al respecto, sin embargo, no es algo tan común puesto que el sector de bienes raíces es bastante amplio y la demanda de clientes crece día a día.

9.5.1.2. Servicios sustitutos. Los bienes raíces son activos bastante apetecidos por lo cual en este sector participan muchos competidores e incluso algunos se esfuerzan por ofrecer lo que se conoce como “servicios sustitutos”. Estos servicios son aprovechados por algunas empresas que debido a la situación que se presenta con el conocido contrato “boca a boca” o “de palabra” que aún permanece en muchos propietarios podría llegar a representar un dolor de cabeza para el gremio inmobiliario.

Las empresas que ponen sus esfuerzos en lograr ofrecer servicios de esta índole son algunas de seguros que ofrecen nuevas asistencias y auxilios los cuales consisten en evitar que el propietario acuda a hacer uso de entidades inmobiliarias bajo el discurso de “no darles comisión a intermediarios” y por un monto de dinero responsabilizarse de daños físicos que puedan sufrir los bienes inmuebles, es decir, comprar un seguro a la propiedad como se hace con un automóvil. El contratiempo o problema que hay con esta modalidad es la ley de protección a la vivienda digna, ya que, al no haber una entidad inmobiliaria reguladora, si el contrato decide darse por terminado mediante justa causa, como lo es por ejemplo el incumplimiento de este por una de las partes involucradas, la ley no determina un plazo máximo para que los inquilinos desalojen la propiedad por lo cual se debe iniciar un proceso jurídico que puede durar meses o incluso varios años. Lo anterior claramente aplica también en caso contratos celebrados verbalmente, sin embargo, sigue existiendo una cantidad de propietarios que toman esos riesgos y deciden optar por esos “servicios” sustitutos a los que ofrecen las entidades inmobiliarias. Con lo dicho en el presente párrafo se

puede asegurar que Negocios Inmobiliarios Luna SAS sí conoce muy bien los servicios que pueden reemplazar los suyos y se manifestó que, a pesar de que representan una amenaza, a la fecha dichos servicios ofrecidos por las aseguradoras no afectan de manera irremediable el funcionamiento normal de las entidades inmobiliarias, pero sin estrategias para contrarrestarlos sí podrían convertirse en un gran problema.

Los precios de los productos sustitutos en lo que tiene que ver con arrendamiento, son supuestamente “más económicos” ya que lo que se le da a entender al propietario es que es más viable tener una póliza de seguro que pagar una cifra mensualmente a una inmobiliaria, sin embargo, como se explicó anteriormente en caso de que el inquilino deje de pagar el canon, los gastos y pérdidas se incrementan a cifras bastante considerables. Del tema económico también es importante señalar que las personas buscan, la mayoría de las veces, el ahorro y es por esto que en el sector inmobiliario las promociones o negociaciones de precios es un factor que tiene bastante importancia; hay inquilinos que prefieren inmuebles económicos por lo que existe un espacio comercial en el cual el dueño de la propiedad busca maximizar lo que más se pueda su porcentaje de ingreso y el inquilino minimizar al máximo los costos de adquisición, aunque es una parte de los casos, pues hay otros en los que los inquilinos se fijan en aumentar sus condiciones y calidad de vida por lo cual lo más importante son el sector y condición socioeconómica que le brinde la propiedad.

En la industria inmobiliaria deben buscarse diferenciadores en los servicios ofrecidos ya que esto podría representar el éxito de una compañía perteneciente a este sector, teniendo en cuenta que la oferta en su gran mayoría es la misma, la innovación siempre asegura el mejoramiento y posicionamiento de una empresa y marca.

9.5.1.3. Competidores actuales. Teniendo en cuenta los competidores actuales, se pudo observar que en Bucaramanga y Santander en general, las empresas que pertenecen al sector inmobiliario son en su mayoría medianas, algunas grandes y un buen número de nacientes las cuales están en una situación compleja pues la condición o dominio que ejercen las medianas y grandes sobre los clientes del sector representa una amenaza. En Bucaramanga y su área metropolitana, hasta el 2020, hay 628 inmobiliarias lo cual hace que la industria se comporte de manera bastante competitiva y las empresas busquen consolidarse y tener la mayor cantidad de clientes posibles. También como en todas las industrias, la presencia de empresas extranjeras es importante pues este tipo de inversión al ser de tipo privado es más seguro y contribuye a generar la mayor cantidad de rentabilidad posible en la economía del lugar en el que se lleva a cabo esta, es decir, es un causal potencial de éxito y diversificación, como es el caso de inmobiliarias multinacionales como Colliers Internacional Group y Cushman & Wakefield ubicadas en Bogotá.

Por otra parte, las inmobiliarias presentes en la región andina de Colombia suelen ofrecer, los mismos servicios, es decir, que lo único que cambia de una empresa a otra es la manera en la que se llevan a cabo las actividades comerciales lo que en realidad representa una amenaza, ya que hace más compleja la competencia y reta continuamente a las entidades inmobiliarias a buscar diversas formas de ofrecer la prestación de los servicios. En el sector la variabilidad de la demanda de los servicios no fluctúa precisamente a merced de temporadas o fechas especiales, sin embargo, sí hay meses como noviembre, diciembre y parte de enero en los que el movimiento es representativamente menor que en los demás meses del año, debido a factores como los gastos del mes de diciembre, los viajes en los que las personas tienden a invertir en su descanso y el pago de impuestos del año que entra. Así mismo entre febrero y agosto la demanda de servicios es más representativa ya que las personas dependiendo de sus condiciones sociales y económicas buscan

cambiar de vivienda a una que satisfaga sus necesidades temporales; en este caso intervienen factores como la condición civil, capacidad adquisitiva, propósitos de año, ascensos, entre otros.

En la industria, sí suelen presentarse con frecuencia lo que se conoce como guerra de precios puesto que las inmobiliarias grandes para hacer frente a las medianas y micros, en ocasiones brindan promociones a sus servicios, por esta razón las empresas deben analizar los precios de su competencia, ya que la forma de dominar y ganar en esta mencionada guerra es conociendo todas las opciones para definir las acciones a llevar a cabo con el fin de responder de la forma más efectiva a este tipo de situaciones. También, es importante citar que los manejos internos de las empresas de este sector son totalmente independientes de los demás, esto quiere decir que no hay un patrón o común denominador; las empresas dedicadas al comercio de bienes raíces (inmobiliarias) de Bucaramanga y su área metropolitana manejan sus propias políticas por lo que hay diversificación en cuanto a la misión, la visión, propósitos, metas, estrategias, recursos, origen y culturas.

Por otro lado, es importante anotar que las empresas grandes (rivales) están constantemente cambiando y buscando nuevas formas de operar con el fin de responder a la dinámica que se presenta en el sector de bienes raíces lo cual justifica de alguna manera el posicionamiento de estas. Con respecto a lo dicho anteriormente, Negocios Inmobiliarios Luna SAS reconoce estar por debajo de estos rivales, no en términos de calidad de servicio, pero sí en términos de número de clientes, por lo cual se hace una necesidad urgente buscar estrategias que contribuyan con el desarrollo y posicionamiento de la empresa, según lo expresa el gerente. Así mismo es necesario precisar que este panorama está sustentado en los años de vigencia de la inmobiliaria y lo que se ve de la competencia, sin embargo, no se ha hecho un análisis detallado que permita reflejar las fortalezas y debilidades de los rivales con el fin de reconocer qué factores pueden aprovecharse

para acabar con la incómoda situación de “desventaja” al intentar superar estas empresas consolidadas.

9.5.1.4. Proveedores. En cuanto a proveedores, Negocios Inmobiliarios Luna tiene acceso a prestación de servicios de seguros por parte de la entidad Aseguradora el Libertador, perteneciente al Grupo Bolívar, los cuales cuentan con sesenta y cuatro (64) años de experiencia en el sector inmobiliario de Colombia. La aseguradora es reconocida por su compromiso, responsabilidad con sus clientes y prestación de servicios de calidad a un excelente precio. Normalmente representa un riesgo el hecho de que una empresa se fidelice exclusivamente con un solo proveedor, sin embargo, en este caso dicha situación representa un gran beneficio para la inmobiliaria Luna puesto que seguros el Libertador trabaja con empresas inmobiliarias grandes y reconocidas, lo cual le brinda cierto valor agregado o estatus a la organización; la calidad de los servicios de esta entidad de seguros es significativamente mayor a las de otras firmas de esa naturaleza.

Al ser bastante amplio el sector del comercio de bienes raíces, el número de empresas aseguradoras es considerable y por lo tanto se puede afirmar que la cantidad de este tipo de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de las empresas solicitantes de estos servicios, esto hace posible que el cambio de proveedor sea un proceso bastante sencillo y en el que se pueden analizar una gran cantidad de opciones, sin embargo desde la perspectiva de la inmobiliaria no es necesario ya que en sus cinco años de vigencia, esta aseguradora ha representado beneficio. También es necesario precisar que los servicios de las aseguradoras influyen en los servicios que se ofrecen en las inmobiliarias ya que las primeras establecen tipos de pólizas, como en el caso del Libertador con el contrato integral, el cual por un valor único de ochenta y dos mil pesos (\$82.000 COP) cubre el costo de servicios públicos y daños al inmueble que puedan ocurrir,

esto da formas de negociación con los propietarios por parte de la inmobiliaria dependiendo del monto de dinero por el que deseen adquirir dicha póliza.

En ítems anteriores se mencionó que existían productos sustitutos que algunas empresas de seguros estaban intentando establecer en el mercado, sin embargo, no son las aseguradoras que trabajan directamente con las inmobiliarias las que realizan estas acciones sino las de otra índole como seguros de vida, de automóviles, entre otros, por lo que puede descartarse que los proveedores directamente de las inmobiliarias sean quienes amenazan con prestar servicios sustitutos. Por otra parte, en referencia a la fijación de precios, la inmobiliaria Luna lleva a cabo esta actividad con base a lo que cobra la aseguradora ya que en lo que se establece como cobro mensual a los clientes, es decir en el diez por ciento (10%) de comisión por arrendamiento, ya van incluidos los costos de requerir la prestación de servicios del Libertador.

Los proveedores del sector suelen ser “amigables” con las inmobiliarias que tienen cierto número de clientes (poder de negociación) y que requieren los servicios. Esto significa que es posible llegar a un precio más económico con las empresas aseguradoras teniendo en cuenta, sin embargo, lo que no es negociable es la periodicidad de pago del servicio, siendo esta mensual. También resulta bastante beneficioso que los proveedores tienen la posibilidad de conseguir clientes fácilmente y por lo tanto no representan un riesgo de alza de precios, ya que al ganar aproximadamente el 2.05% del monto total de cánones de arrendamiento bajo la cobertura la inmobiliaria ambas partes se ven beneficiadas.

9.5.1.5. Compradores-clientes. En el sector inmobiliario se puede afirmar que hay una cantidad bastante grande de clientes potenciales que requieran de las entidades de bienes raíces que administren sus propiedades de formas seguras y confiables, por lo que desde la perspectiva de la empresa se puede concretar que se tiene una cantidad poco aceptable, por lo que hay que

buscar estrategias que atraigan a tantos clientes como sea posible. Los clientes de las inmobiliarias en general, no se asocian frecuentemente con otras empresas, por lo menos no después de firmar contrato, ya que en esos casos tendrían que pagarse las multas estipuladas en las cláusulas del acuerdo celebrado, por lo cual es responsabilidad de las entidades inmobiliarias buscar las formas de mantener clientes antiguos y convencer a nuevos de que son la mejor opción, esto resulta ser una oportunidad. De lo anterior es necesario mencionar también que los clientes suelen ser extremadamente exigentes, por lo que solo bastaría una vez en que no se cumplan sus expectativas para que estos prescindan de los servicios de una empresa en cuanto se acabe el contrato y opten por buscar a la competencia. En este sentido, se es necesario conocer el nivel de satisfacción que siente el cliente sobre la empresa en cuestión lo que en realidad representa una amenaza ya que ciertamente Negocios Inmobiliarios Luna SAS no conoce lo que sus clientes pregonan, sin embargo, se traza como una oportunidad más representativa el hecho de que hay clientes que están con la compañía desde sus inicios y siguen escogiendo la firma como su mejor opción. De esto se recalca la calidad del servicio prestado y la responsabilidad que adquiere la empresa con cada cliente que llega, ya que en casos en los que ha habido daños o situaciones en las que los clientes esperan acciones que generen confianza, la inmobiliaria ha respondido de la mejor manera posible.

Como se mencionó en secciones anteriores, los clientes le prestan mucha atención a las reducciones de precios, esto representa una oportunidad y la inmobiliaria Luna debe analizar sus precios y encontrar si son los más idóneos o podrían implantarse otros que fueran beneficiosos para la empresa y para los clientes, los arrendatarios en este caso (aunque los actuales precios son considerados justos, hay uno que otro cliente que decide irse porque lo considera caro, en ocasiones hasta por diez mil (10.000) pesos de más), debe encontrarse un equilibrio entre lo que percibe el arrendador y el arrendatario.

9.5.1.6. Grupos reguladores. La empresa conoce todas las entidades y/o grupos reguladores que afectan el funcionamiento de esta teniendo una excelente relación con cada una de ellas, cumpliendo sus obligaciones fiscales, regulaciones y exigencias. A su vez pertenece a gremios como la Lonja de Propiedad Raíz de Santander la cual vela por asesorar, orientar, representar, coordinar, promover, y defender los intereses de las empresas afiliadas, tal como se expresa en su visión corporativa.

Por otro lado, según lo expresa el gerente y como resultado de la implementación de la herramienta se obtuvo que no es del interés de la empresa observar el comportamiento de los grupos reguladores para sus “estrategias” de publicidad, fijación de precios, insumos, calidad y prestación del servicio.

9.5.2. Macroentorno. En cuanto a los factores externos que afectan directamente el sector inmobiliario y por lo tanto a la empresa base de este proyecto de grado, se destacan los demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y legales, sociales y medioambientales. Para este fin se dispuso de analizar dichos factores en un lapso de dos (2) años atrás al presente (2018-2020) y en algunos casos hasta de cinco (5) años con el fin de que sea completamente claro y explícito el comportamiento y/o desarrollo de cada componente. También es preciso anotar que en algunos análisis fue necesario valorar el sector de la construcción puesto que con el inmobiliario se complementan y retroalimentan de manera constante, en pocas palabras el uno necesita del otro.

9.5.2.1. Factores demográficos. Al ser Colombia un país con una economía emergente o en vía de desarrollo, es claro que se encuentra en una situación en la que es susceptible al comportamiento de factores como la población, con sus cambios, tendencias y datos estadísticos que en sí mismos son claves para determinar las condiciones en las que se desenvuelve una industria. En Colombia el desarrollo del Producto Interno Bruto (PIB) es considerablemente más

representativo en el sector urbano (85%) que en el rural (15%) por lo que el análisis y estudio de variables, condiciones de construcción, vivienda y mercado habitacional debe darse en mayor cantidad en las ciudades, pues es justo allí donde los cambios son más pronunciados para el sector inmobiliario. Según la Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL (2016) la población mundial en el año de 1950 se acumulaba en un setenta por ciento (70%) en lo que se conoce como establecimientos rurales, condición que tuvo punto de inflexión a partir del 2007 en donde los porcentajes dieron vuelta incluso llegando en el 2015 a un total de tres mil novecientos cincuenta y siete millones de personas (3.957.000.000) viviendo en las ciudades del mundo. Adicionalmente se espera que la cifra siga en aumento de tal forma que en su mayoría la gente buscando mejores oportunidades laborales, calidad de vida, vivienda, salud y estudio migren a lugares que suplan esas necesidades.

En la figura 10 se puede apreciar el comportamiento histórico en el porcentaje de personas residentes en el campo urbano frente al porcentaje que reside en las ciudades, lo cual de manera gráfica demuestra y corrobora la tendencia que prevalece hoy en día a nivel mundial en la migración de las personas a estas zonas “desarrolladas” adaptándose a las condiciones sociales y económicas que estas iniciativas conllevan.

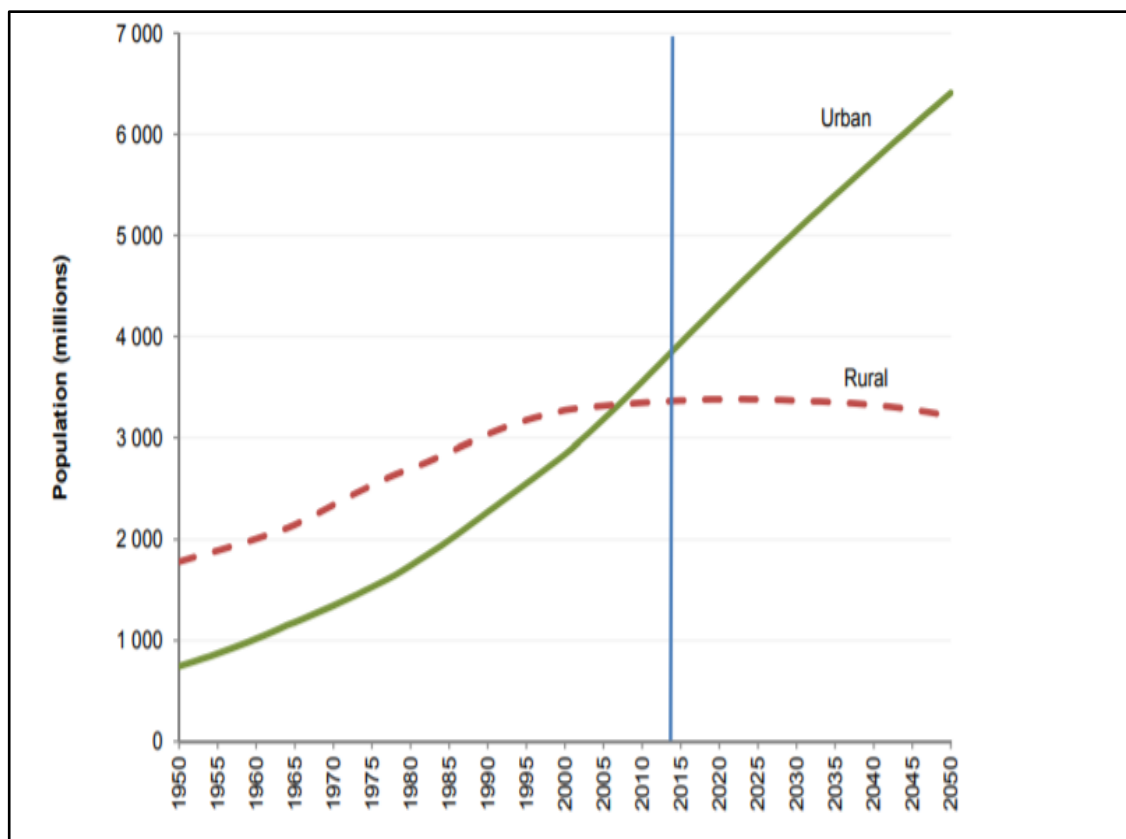


Figura 10. Población mundial urbana y rural en miles de millones.
Fuente: (Naciones Unidas, 2014).

Por otra parte, hablando específicamente de Colombia, en el censo que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística realizó en el 2018, se recolectó que la distribución poblacional está organizada teniendo en cuenta la ubicación de desarrollo pues de toda la población colombiana el setenta y seis por ciento (76%), es decir, treinta y seis millones seiscientos setenta y seis mil cuatrocientos cincuenta y cinco (36.676.455) personas se encuentran radicadas en las ciudades o municipios del país (103 municipios) frente a un 24% establecido en zonas rurales y centros poblados. Así mismo el total de la población censada llegaba a las cuarenta y ocho millones doscientas cincuenta y ocho mil cuatrocientas noventa y cuatro personas (esperándose que para el 2020 la población ascienda a cincuenta millones) de las cuales el 51,2% está representada por mujeres frente a un 48,8% trazado por hombres, lo que significa que por cada cien (100) mujeres en Colombia hay noventa y cinco y medio hombres (95,5). Colombia al ser un país aún

conservador, gran parte de su población aún se define en las etapas del ciclo de vida de un ser humano e incluso se mantiene la ideología de alcanzar la madurez y conformar un núcleo familiar; según el género se puede definir que por esencia y naturaleza las mujeres buscan asegurar una vivienda y unas condiciones de vida definidas para desarrollarse laboral y personalmente pensando en tener espacios agradables y cómodos para los hijos que llegarán. Así mismo y en complemento la mayoría de los hombres buscan también el desarrollo profesional y económico para brindar protección, seguridad y calidad de vida a la familia que conformarán; la otra parte de la población que no tiene aspiraciones de formar una familia también representa un beneficio para el sector inmobiliario pues al entenderse la vivienda como una necesidad fundamental y de primera mano para cualquier ser humano, la gente concentra sus esfuerzos en adquirir un hogar o alquilar un inmueble que satisfaga sus necesidades y por qué no, sus caprichos. Es importante señalar también que buena parte de ese porcentaje femenino son mujeres cabeza de hogar, las cuales también han tenido bastante participación en las iniciativas del gobierno, las cuales se mencionarán más adelante, para adquirir viviendas con precios bastante cómodos y asequibles pues los estereotipos que habían en tiempos pasados, hoy por hoy son mínimos ya que todas las personas sin importar el género, raza, creencias o ideologías están amparadas por el estado colombiano y tienen las mismas oportunidades de asegurar una vivienda digna. Así mismo se encontró que el rango de edades en el que más población hay acumulada está entre los quince (15) y sesenta y cinco (65) años (DANE, 2018). De dichas cifras se puede analizar la condición demográfica en la que se encuentra el país, ya que al concentrarse la mayor parte de la población en un rango de edad tan amplio en el que se encuentran sumidos grupos como jóvenes solteros con aspiraciones a mudarse a distintas ciudades con fines educativos, jóvenes solteros buscando la independencia de sus padres, jóvenes parejas que deciden mudarse a vivir juntos, parejas recién casadas con aspiraciones

de hijos a largo plazo, parejas maduras con hijos, y personas pertenecientes a la tercera edad, es posible evidenciar la gran oportunidad y movimiento para el contexto inmobiliario partiendo de que cada grupo de personas busca residencias que se ajusten a su situación económica, social e incluso laboral para cada etapa vitalicia en la que se encuentren en determinado momento.

Para el 2018, año en el que se efectuó el estudio, se reportaron un aproximado de catorce millones doscientos cuarenta y tres mil doscientos veintitrés (14.243.223) hogares conformados con características particulares, los cuales en su defecto fueron agrupados para su estudio, destacándose los conformados por un sólo individuo con un 18,5%, los habitados por dos individuos con un 21,7%, los ajustados para tres individuos con un 23,2%, los formados por cuatro individuos con un 19,5% y los habitados por cinco o más individuos con un 16,8%. De esas cifras es imprescindible señalar que, en comparación con el censo realizado en el 2005, el primer grupo de dicha clasificación de hogares tuvo un aumento del 7,4%, el segundo grupo también presentó un aumento en un 6,6%, del tercer grupo se alcanzó un incremento del 3,4% y del cuarto y quinto grupo se registró una disminución del 1% y del 16,4% respectivamente, es decir el tamaño promedio de los hogares en Colombia es de 3,1 personas por vivienda, situación que era completamente escasa años atrás cuando la tendencia era que en un solo hogar residían cualquier número de personas. También es de gran importancia resaltar que el mismo estudio arrojó que existen aproximadamente dieciséis millones setenta mil ochocientos noventa y tres (16.070.893) unidades de vivienda en el país en las que se incluyen casas, apartamentos y otros tipos de residencias, lo cual es una cifra bastante elevada con respecto al número de habitantes nacionalizados y se espera que las cifras permanezcan en aumento con el transcurrir del tiempo (DANE, 2018).

En consecuencia, a lo que se pudo observar de los datos suministrados por estas entidades de alta confianza, la tendencia de la sociedad colombiana es a movilizarse principalmente hacia las ciudades puesto que es donde se concibe el desarrollo y las oportunidades de progreso con mucha más frecuencia y fuerza. También se observa un comportamiento acorde a la reducción en la cantidad de personas que habitan un inmueble, la mejora en la calidad de vida representada en una vivienda y la diversificación de los hogares en el país que incentivan el funcionamiento de las agencias inmobiliarias puesto a que se debe lograr satisfacer las necesidades para cada situación social y económica de las personas aportando desarrollo al país y por supuesto ganancias monetarias representativas.

9.5.2.2. Factores económicos. En Colombia la fluctuación o variación de índices macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la inflación, determinan de cierta manera el desarrollo de la economía de la nación, pues como es de saberse dichos indicadores miden la cantidad total de bienes y servicios que se producen en un rango de tiempo, así como las variaciones y alzas que se tengan en ellos contemplando por supuesto, los que son de necesidad y uso básico (canasta familiar), en pocas palabras miden el costo de vida de los colombianos partiendo de que más del 64% de la población pertenece a la clase media (las que poseen empleos formales en empresas privadas con ingresos que fluctúan entre tres y veinte millones de pesos por todo el hogar) cifra que sigue y permanece en aumento. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se puede analizar la condición en la que se encuentra el país puesto que con el transcurrir del tiempo se ha presentado un incremento representativo y estable de estos índices, también de los valores alcanzados por la inflación los cuales reflejan que Colombia se encuentra en etapa de desarrollo económico y social ya que, en comparación con otros países latinoamericanos, la economía colombiana suele ser de las más atractivas. Tal como

se ilustra en la figura 11, el valor que alcanzó el PIB para el tercer trimestre del 2019 llegó a 3,3%, porcentaje que se espera siga en aumento a lo largo del 2020 y el IPC por su parte alcanzó un 3,8% en el tercer trimestre del 2019, valor que hasta la fecha sigue permaneciendo.

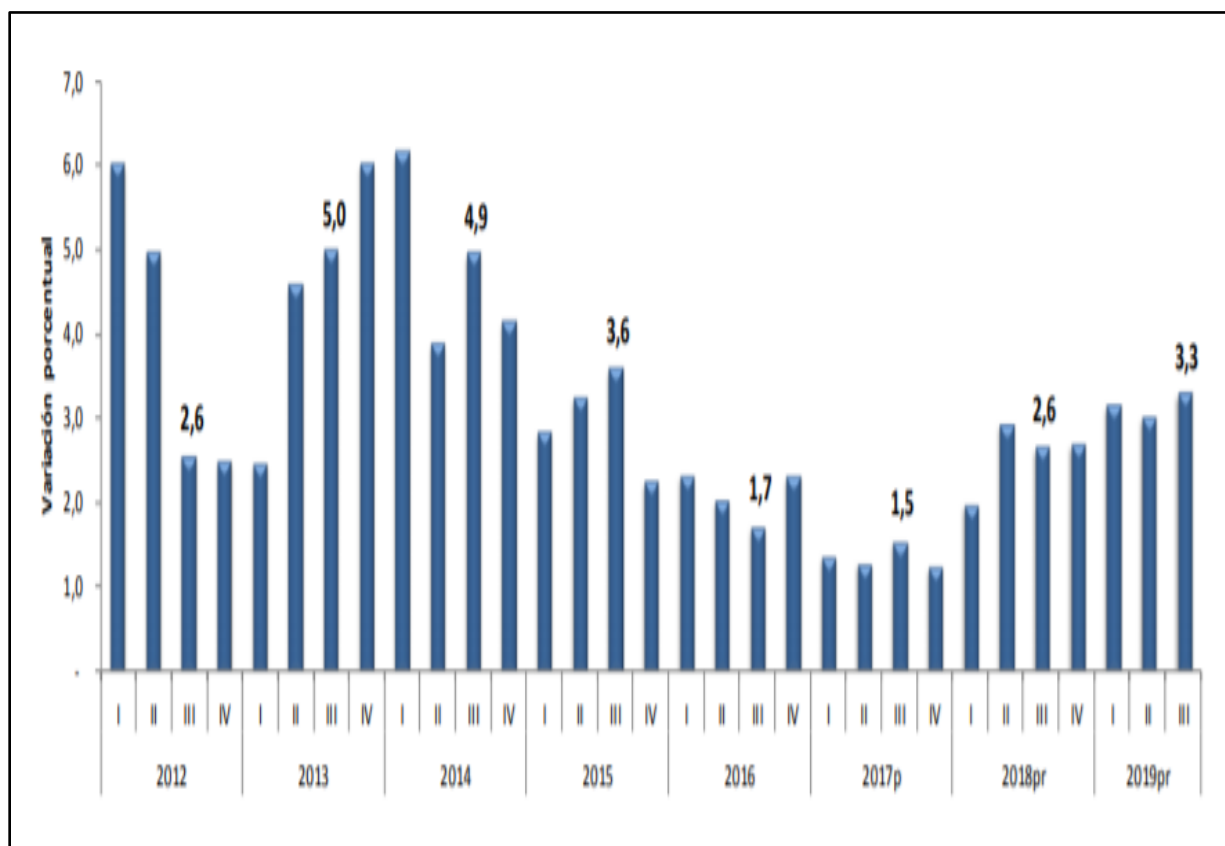


Figura 11. Comportamiento histórico del PIB del 2012 al 2019 en Colombia.
Fuente: (DANE, 2019).

Por otro lado, lo que se espera del PIB en Colombia partiendo de que la economía del país ha estado fluctuando de manera virtuosa desde hace más de una década, es que a su vez la inflación permanezca estable, incluso se predice que podría llegar a alcanzar un 4% en el presente año representando una diferencia del 0,2% con respecto al 3,8% que se alcanzó en el tercer trimestre del 2019. Es importante precisar que el banco central de Colombia fijó una meta de inflación representada en un 3%, sin embargo, la misma entidad sugirió que es completamente admisible una desviación de aproximadamente el 1% lo cual quiere decir que lo que se espera para el 2020 está dentro de un conjunto de expectativas y comportamientos adecuados e incluso convenientes

a las necesidades del país. Situaciones de este tipo se presentan gracias a la buena interacción que existe entre oferta y demanda e incluso se puede precisar que el hecho de que estos tres valores se incrementen en la misma proporción (sinergia), representa un estímulo al desarrollo de la inversión de capital extranjero y de empresas privadas pues la retribución rentable de dicha inversión es significativamente más representativa que en países de alta inflación, también evita y protege de altos impactos económicos a la población más vulnerable como los estratos uno (1) y dos (2), los asalariados y los pensionados, teniendo en cuenta que los ingresos de este grupo de personas cambian anualmente y son quienes tienen menos recursos para defenderse del alza de precios en productos de primera necesidad, y por último estimula la actividad económica de las empresas ya que estas necesitan destinar menos cantidad de recursos para ofrecer sus productos o servicios y mantenerse competitivas en las diferentes industrias (Banco de la República, s.f).

En Santander las inmobiliarias tuvieron una tasa de crecimiento anual del 6% en el 2019. A nivel nacional, el valor agregado bruto o crecimiento del PIB de las actividades inmobiliarias (lo que estas actividades aportan al PIB nacional) tuvo un incremento del 3,1% lo que de alguna forma significa que a pesar de que hay quienes se resisten fuertemente a utilizar los servicios de las inmobiliarias hay otros tantos que siguen confiando en estas organizaciones y se prevé que con el auge que viene fijándose en el sector de la construcción, el cual aporta cerca de cuarenta y cinco (45) billones de pesos a la economía nacional, siga aumentando la contribución que estas industrias tienen en el producto interno bruto territorial, la cual hasta finales del año pasado estaba en un 23% del 100% (construcción-inmobiliario). También la gran oferta de proyectos de vivienda como edificaciones, condominios y casas permitirá que haya diversificación no sólo en la infraestructura de los inmuebles sino en los precios para las viviendas de interés social y de no interés social. También es importante resaltar que el movimiento o participación en la construcción y

comercialización de oficinas, bodegas y locales se ha incrementado significativamente teniendo en cuenta que la demanda de estos inmuebles ha producido que estos proyectos se ejecuten y entreguen por cantidad en los últimos años y por supuesto a lo largo del pasado 2019 (DANE, 2019).

Por otra parte, se debe tener en cuenta como se citó en líneas anteriores, que el comprender y mantener una economía que crece porcentualmente de manera optimista, da como resultado que dicha economía, valga la redundancia, sea llamativa tanto para los inversionistas extranjeros, los cuales motivados por el auge que se pronostica para estos dos sectores en los próximos años decidan invertir su dinero en los fondos de capital privado que se han establecido en Colombia desde hace ya algunos años con el fin de participar del crecimiento en términos financieros y sociales que prometen estas industrias, como de las constructoras consolidadas en Colombia que poseen grandes capitales de trabajo y financiación propia por medio de socios, e incluso de las pequeñas y medianas que adoptan por acudir a créditos hipotecarios de construcción. La evolución de los fondos de capital privado en Colombia ha sido todo un logro llegando a consolidar en las industrias del país cerca de 103 fondos con el objetivo de apoyar la gestión de proyectos nuevos que apuestan por el beneficio conjunto y a empresas no muy grandes que intentan consolidarse en el país, lo cual significa que se ha mantenido una tendencia creciente para este tipo de oportunidades. El sector inmobiliario y de infraestructura son los que mayor porcentaje de participación tienen en cuanto a fondos de inversión de capital privado con un 27,4% y 13,7% respectivamente, sin embargo, es necesario resaltar que del total de fondos de inversión que funcionan en el país el 56,8% son de tipo nacional y el 43,2% restante son de jurisdicción internacional (ColCapital, 2017).

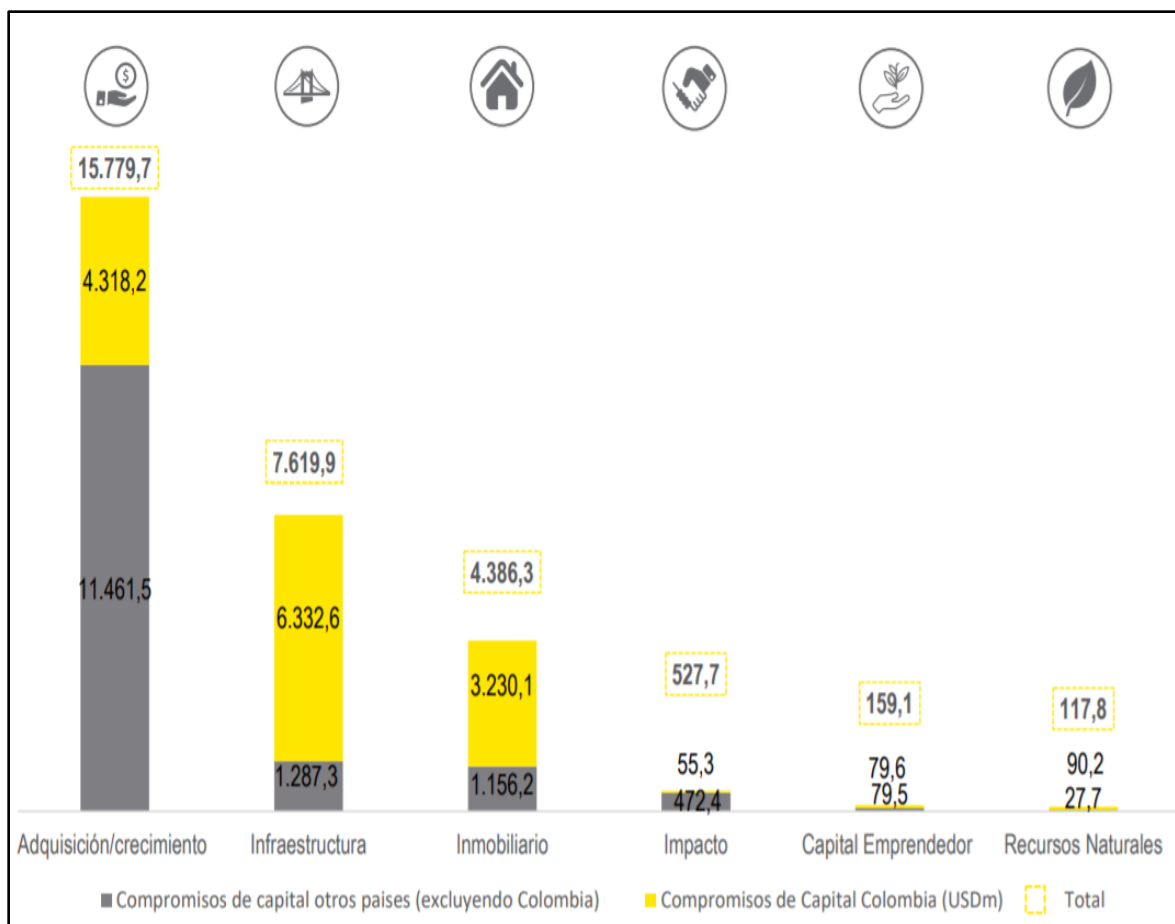


Figura 12. Compromisos de capital invertido en Colombia según la industria.
Fuente: (ColCapital, 2017).

Teniendo en cuenta la información de la figura 12, se puede analizar que en Colombia los compromisos de capital son mucho mayores en el sector de la infraestructura (construcciones, edificaciones y demás) y en el inmobiliario alcanzando los seis mil trescientos treinta y dos millones de dólares (6.332 USD millones) con aproximadamente once (11) fondos de inversión, y tres mil doscientos treinta millones de dólares (3.230 USD millones) con veintiséis (26) fondos de inversión respectivamente. También, como se aprecia en la figura 13, la inversión histórica en Colombia ha sido más representativa, con un 63,6%, en los ámbitos construcción e inmobiliario, lo cual corrobora que estos sectores, en definitiva, con sus altos y bajos en el transcurrir del tiempo, son participes ineludibles del progreso de la economía colombiana, lo cual resulta una oportunidad

para las empresas dedicadas a estas actividades comerciales. En definitiva, estos sectores gozan de una vista llena de oportunidades y beneficios en todo el sentido de la palabra, no sólo por las inversiones que allí se hacen, sino por las ayudas y el apoyo del gobierno nacional con estas iniciativas que incentivan el desarrollo socioeconómico mejorando la calidad de vida de miles e incluso millones de personas, al mismo tiempo que brinda miles de puestos de trabajo alrededor del país, pues en la temporada 2018-2019 estos dos sectores generaron aproximadamente tres (3) millones de empleos y más de diez (10,3) billones de pesos en salarios directos.

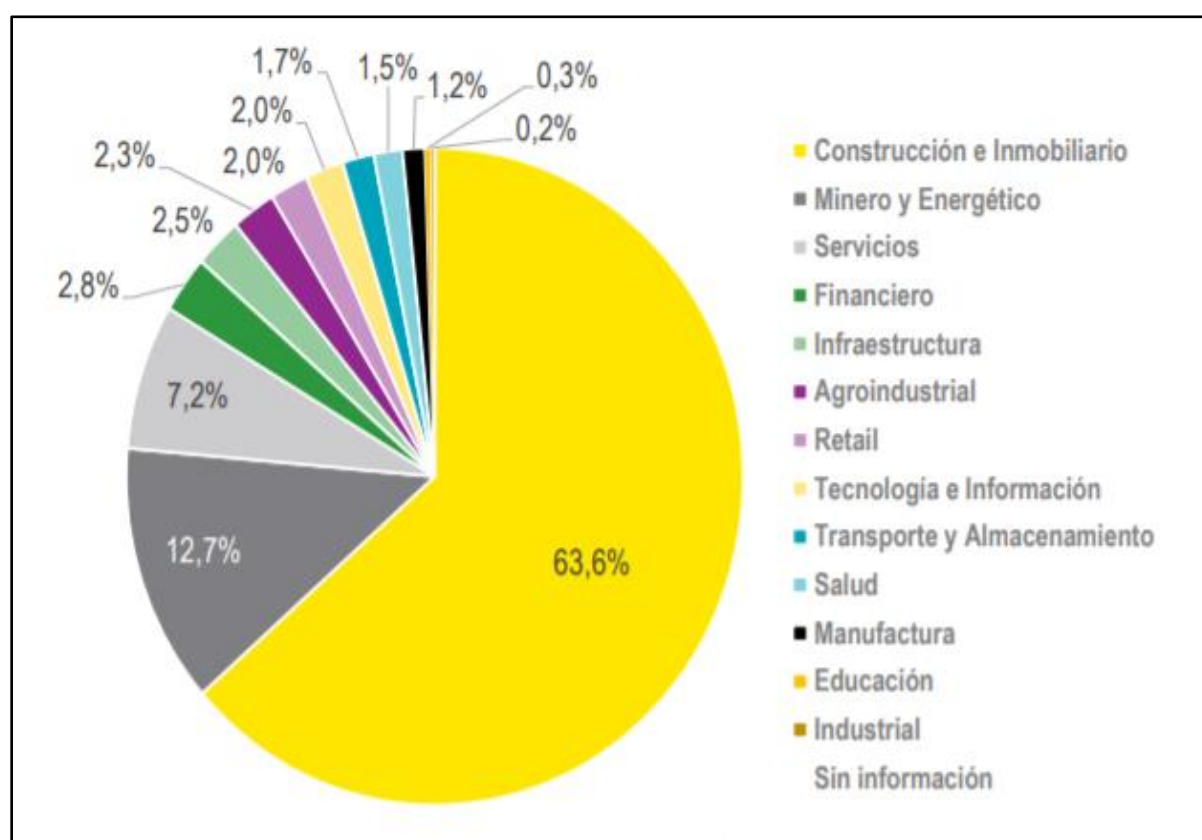


Figura 13. Inversión Histórica por Sector en Colombia.

Fuente: (ColCapital, 2017).

Por otro lado, en los factores económicos también influye en gran manera las formas y métodos de financiación de las viviendas que se encuentran disponibles en el mercado, y es por esto que se debe conocer qué tanto las personas interesadas en adquirir su vivienda propia tienen posibilidades de acceder a servicios de financiación por parte de bancos y otras entidades

financieras en las que se destacan el Fondo Nacional del Ahorro, la Banca Hipotecaria, y Cajas o Fondos de Vivienda/Compensación. En el tercer trimestre del 2019, tal como se puede apreciar en la figura 14, se vendieron aproximadamente ciento setenta mil ciento cuarenta y seis (170.146) viviendas en Colombia incluyendo las de interés social y las viviendas no vis. De dicha cantidad aproximadamente treinta y cinco mil cuarenta y ocho (35.048) viviendas fueron financiadas por las entidades mencionadas teniendo en cuenta que algunas personas decidieron adquirir propiedades totalmente nuevas y otras prefirieron invertir en inmuebles ya usados que se acomodaban a sus necesidades, y aunque en años anteriores se habían obtenido mejores cifras, se logró un aumento del 9% con respecto al año inmediatamente anterior. Seguido a esto, en términos monetarios se desembolsaron más de dos billones de pesos en créditos de financiación para este número de viviendas, de los cuales la banca hipotecaria (créditos desembolsados por bancos presentes en el país) presentó el 87,5% de la participación, el fondo nacional del ahorro un 12,4% (entidad de ahorro para trabajadores) y las cajas de compensación (recaudo de subsidios para las familias) un 0,2% (DANE, 2019).

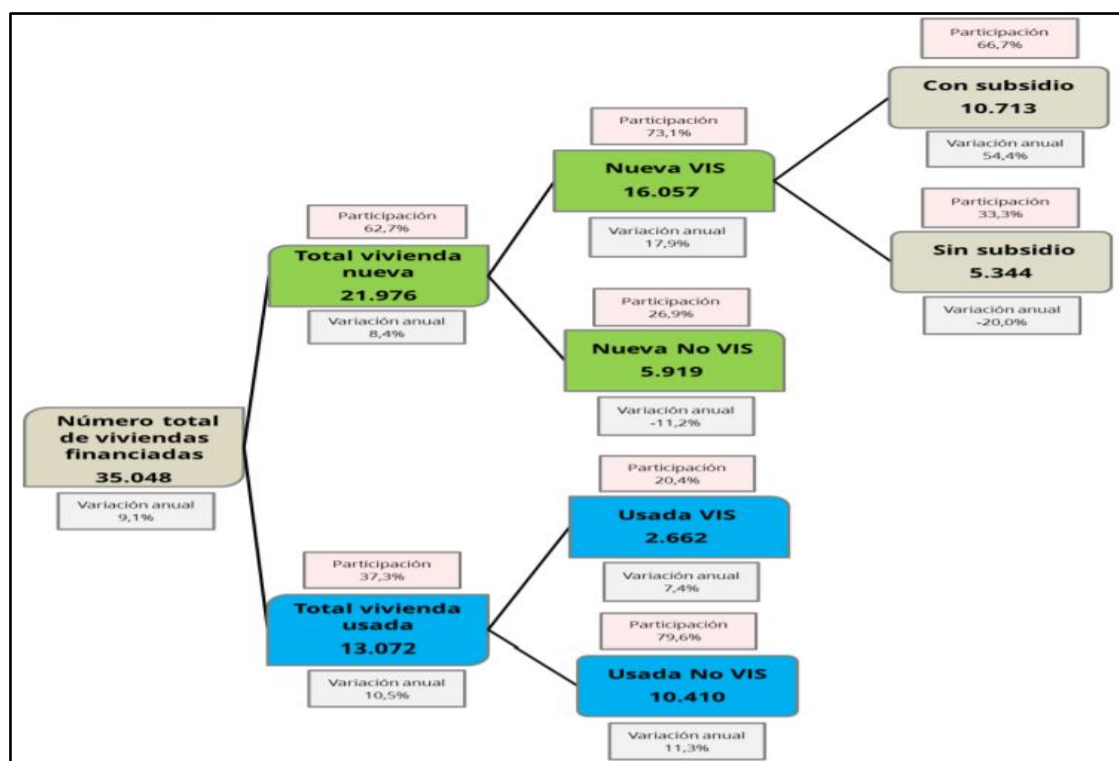


Figura 14. Unidades de vivienda financiadas en el 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

Lo anterior refleja que con el auge de la construcción y disponibilidad de vivienda desde el 2019, las entidades financieras que operan en Colombia de alguna manera han sido “amigables” con la población demostrando que es posible acceder de manera sencilla a estos créditos y subsidios que representan desarrollo en la sociedad al cumplir el sueño de miles de personas año tras año, llegando a costear hasta el 80% en las viviendas de interés social y el 70% en la no vis. Como es de esperarse, el gobierno para reactivar el sector inmobiliario y de la construcción ha llegado a acuerdos y medidas que consisten en subsidiar las tasas de interés buscando beneficios para los compradores potenciales y aspirantes, ya que, según la superintendencia financiera de Colombia, para el presente año las tasas de interés que ofrecen las entidades financieras son significativamente más bajas que las registradas en los últimos doce años. Se debe tener en cuenta que según la Superfinanciera, los créditos que en la tabla 2 se denotan como “pesos” son los

establecidos con tasa fija, esto quiere decir que los pagos devengados (desde que se establecen) deben realizarse mediante cuotas fijas establecidas desde el momento en el que a un individuo se le autoriza el crédito contemplando los periodos de pago hasta saldar la deuda, y los denotados con las siglas UVR (unidades de valor real) se establecen con el solicitante al préstamo como cuotas variables que dependen única y exclusivamente de lo que a nivel nacional establezca el Banco de la República.

Tabla 2

Tasas de interés efectivas anuales activas por modalidad de crédito para el 2020.

Entidad	Adquisición			
	U.V. R		Pesos	
	Vivienda de interés social	NO vivienda de interés social	Vivienda de interés social	NO vivienda de interés social
“BANCO COLPATRIA”, SCOTIBANK”	6,30%	7,60%	10,62%	9,83%
Av. villas	---	8,97%	11,73%	9,92%
BANCO CAJA SOCIAL	8,51%	8,01%	11,89%	10,30%
BBVA Colombia	---	---	10,26%	10,60%
+Banagrario	---	---	14,55%	---
Banco Davivienda	8,41%	6,99%	11,64%	10,32%
Banco Popular	---	---	8,99%	9,19%
Banco de Bogotá	---	---	11,37%	10,08%
Banco de Occidente	---	---	---	9,81%
Bancolombia	8,45%	6,47%	11,94%	10,83%
Bancoomeva	---	---	12,76%	12,54%
Confiar Cooperativa Financiera	---	---	12,69%	---
Cooperativa Financiera de Antioquia	---	---	---	16,24%
Cotrafa Financiera	---	---	12,68%	---
Credifamilia	---	---	---	12,50%
Fondo Nacional del Ahorro	7,47%	7,10%	10,25%	---
Giros y Finanzas C. F	---	---	---	14,90%
ITAÚ: BANCO CORPBANCA	---	---	---	10,06%
La Hipotecaria	7,37%	---	11,95%	11,00%

Nota. Fuente: (Superintendencia Financiera, 2020).

Así mismo, estas entidades también han ofrecido su gran apoyo a los constructores que de manera privada se han propuesto llevar a cabo proyectos de vivienda en el país pues entre los años 2017 y 2018 la tasa de interés para la construcción de proyectos no vis bajó hasta un 10,6%, sin embargo, para los proyectos vis se mantiene el porcentaje 12,5%. Así mismo, los créditos

desembolsados para iniciar y entregar proyectos de viviendas desde el 2018 han alcanzado cifras históricas ya que como se muestra en la figura 15, los 5,5 billones de pesos son un completo logro pues de esta forma el gobierno promueve la construcción y los constructores se disponen a ejecutar proyectos constantemente. El desembolso mencionado incluye proyectos de vivienda vis y no vis, de los cuales el primer grupo registro una cifra de 1,7 billones y el segundo de 3,7 billones respectivamente. Estos valores, según la cámara de la construcción colombiana, seguirán creciendo de forma óptima en los próximos años.

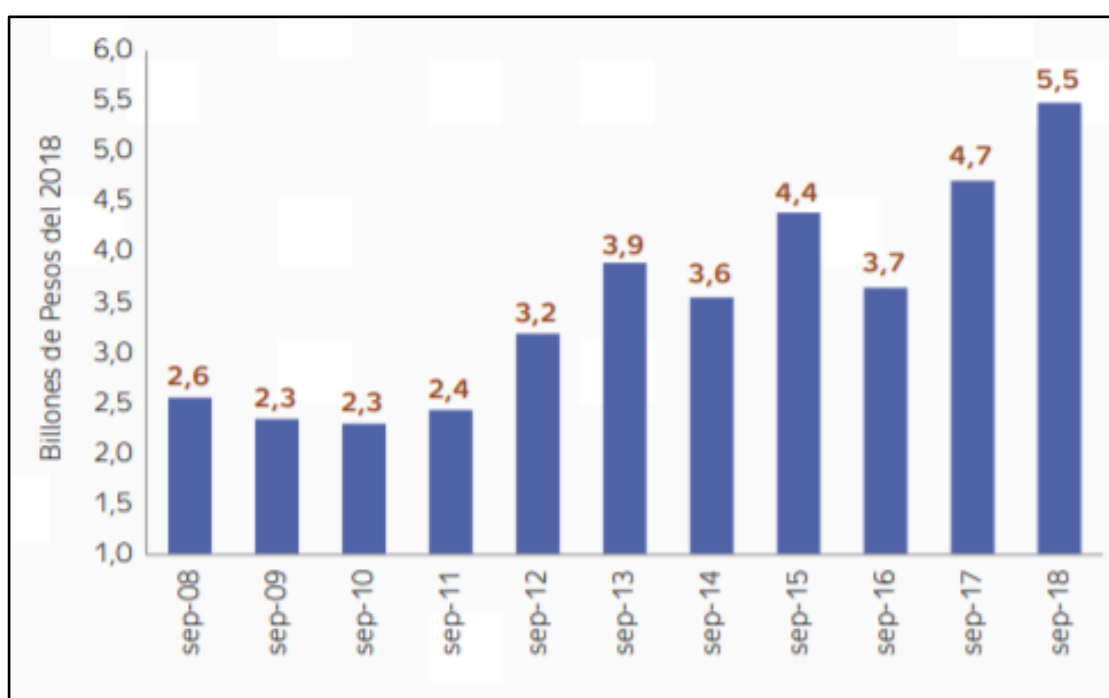


Figura 15. Desembolsos de créditos hipotecarios de construcción en Colombia.

Fuente: (CAMACOL, 2019).

Una pregunta importante que las entidades inmobiliarias y de construcción deben hacerse de forma macro es qué tanto están dispuestos los colombianos a gastar en el presente año en cuanto a vivienda contemplando que el apoyo de las entidades bancarias, el gobierno e incluso de las mismas constructoras es bastante importante pues como se ha expuesto a lo largo de la presente investigación la meta es reactivar de forma exponencial el movimiento de estas industrias en el 2020. Según estudios realizados por BBVA Research (2019) el aumento de los hogares

colombianos en gastos relacionados con vivienda en los que se incluyen créditos hipotecarios para compra de propiedades, pagos de canon de arrendamiento con el fin de mejorar la calidad de vida y servicios públicos está por encima de otros países latinoamericanos con un 33,2% por encima de cualquier otro gasto como alimentación, educación, vestuario, salud y entretenimiento incluso se espera que el crecimiento continúe en los próximos años pues los cambios en los factores demográficos e impulsos sociales como propuestas para aumentar los plazos de pago y demás motivan a que ciertamente los colombianos accedan a tomar estas responsabilidades económicas. El mismo estudio permitió constatar que Bucaramanga y su área metropolitana se ubican en la quinta posición en términos del porcentaje de ingresos de los hogares precedida por San Andrés y precedida por Medellín y su área metropolitana.

Por último, es imposible reconocer el panorama del sector inmobiliario sin antes mencionar las variaciones y presencias de burbujas inmobiliarias las cuales consisten en un aumento injustificado y relativo (por predicciones como es en el caso de Colombia) en los precios de los predios o inmuebles en alguna zona geográfica y por supuesto en un rango de tiempo determinado. En Colombia se ha especulado que este fenómeno económico se ha venido presentando, sin embargo, fue el mismo gobierno nacional quien desmintió estas afirmaciones sustentando que el crecimiento o alza en los porcentajes del precio de vivienda es de aproximadamente el 6,6% como respuesta a la buena situación y recuperación económica que está presente en el panorama actual. Lo que se ha registrado en los últimos años es un alza de precios en ciertos sectores del país en los cuales la compra de vivienda requiere de una inversión más representativa, sin embargo, es un comportamiento completamente normal y lo que hay que analizar es la viabilidad de realizar esas compras, alquileres o enajenaciones teniendo en cuenta la etapa y condiciones alrededor del inmueble.

Lo anterior representa básicamente una oportunidad para las inmobiliarias a nivel nacional y local debido a que la tendencia, como se ha evidenciado a lo largo del estudio, gira entorno a la adquisición de vivienda ya sea por compra de esta o por alquiler y arrendamiento para lo cual existe una fuerte capacidad para abastecer dicha demanda (contando también con un segmento de mercado bastante amplio de personas pertenecientes a la clase media y alta).

9.5.2.3. Factores sociales. Como se ha observado a lo largo de la presente investigación, las personas hoy en día en Colombia tienen como propósito o meta mejorar su calidad de vida teniendo en cuenta que la inversión en términos de vivienda es la primera opción, es decir, la tendencia enmarca que los colombianos más que cualquier premisa, desean adquirir viviendas propias en caso de tener la capacidad adquisitiva de comprar una o los ingresos para responder a un medio de financiación, sin embargo, dicho análisis debe hacerse teniendo en cuenta cuatro situaciones. La primera, corresponde a las personas que tienen el dinero suficiente para comprar una vivienda que satisfaga sus necesidades (de contado o en cuotas), la segunda se refiere a las personas que pueden financiar la compra de estos inmuebles con préstamos de los bancos y entidades financieras, la tercera aquellas personas que al tener disposición económica de hacerse con un inmueble lo hacen con el propósito de tenerlo como una inversión esperando ingresos extra por arrendamientos (basados en que el arrendador está legalmente respaldado a solicitar el 1% en renta del valor de la propiedad) y por ultimo las personas que no cuentan con los suficientes recursos para llevar a cabo las actividades anteriormente nombradas, o simplemente no tienen entre sus expectativas de corto plazo comprar un inmueble y recurren al arrendamiento o alquiler de viviendas usadas que se acomoden a sus condiciones socioeconómicas. He ahí la importancia de analizar estados sociales como lo es la disponibilidad de vivienda, los proyectos que promuevan

la facilidad para que un colombiano pueda hacerse con una propiedad, el flagelo de los desplazados en el país y plan de mejoramiento de vivienda (déficit de vivienda).

Por un lado, en cuanto a la oferta de vivienda en Colombia es necesario decir que con la desaceleración que se tuvo en las ventas en años anteriores (finales de 2017-2018) debido a los altos costos de los inmuebles, las tasas de interés poco rentables para los aspirantes a comprarlos y los altos índices de desempleo (los cuales influían en que los bancos y demás entidades negaran potencialmente créditos para financiación de vivienda), se presume una amplia disposición de inventarios de propiedades (acumulado en dichos años) lo cual generó un retraso en los proyectos nuevos de las constructoras ya que se necesitaba balancear el inventario existente con el nuevo y es por esto que si de manera individual se compara la oferta que se espera para finales de 2019 e inicios de 2020 con la ofrecida en ese mismo rango de tiempo en periodos anteriores, la cantidad de inmuebles es menor (146.000 unidades de viviendas lanzadas) sin embargo la situación no es perjudicial pues como se citó anteriormente a manera general la oferta de propiedad al público es muy amplia y diversificada incluyendo edificaciones, parcelas, casas y apartamentos con precios a fecha de hoy día, lo cual sumado con la promoción y estimulación al sector constructor e inmobiliario por parte del gobierno dará como resultado que las ventas se incrementen significativamente.

Como es de saberse, no solo con “esperar” que el entorno de un sector mejore sucederá, y es por esto por lo que la Cámara de construcción junto con la mesa directiva del Ministerio de Vivienda han establecido una serie de actuaciones que se llevarán a cabo desde inicios del presente año pues al conocerse que el sector de la construcción e inmobiliario impactan e influyen grandemente la economía del país, es necesario poner gran parte de la atención en atender los requerimientos que ameriten estas dos industrias. Entre las acciones a llevar a cabo para reactivar

estos dos sectores que fueron propuestas al presidente de la república Iván Duque Márquez se destacan la continuidad de los proyectos que promuevan la construcción de viviendas de interés social, impulsando conjuntamente los planes de vivienda no vis y la necesidad del suelo urbanizante. Entre esos proyectos se destacan el llamado “Mi Casa Ya” y “Semillero de Propietarios” proyectados para un periodo comprendido entre 2020 y 2024 los cuales consisten en otorgar subsidios a hogares que devenguen menos de seis (6) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, los de menos ingresos, para que puedan adquirir sus propios inmuebles. Seguido a esto es bueno precisar que no solo se están incentivando proyectos para la compraventa de casas, el negocio del alquiler también es inmensamente beneficioso pues se conoce que aproximadamente el 35% de las personas y el 47% de los hogares en Colombia viven en arriendo (Bucaramanga y su área metropolitana resalta como una de las ciudades en las que la modalidad de arriendo sobresale) y es por esto que el gobierno también está promoviendo proyectos enfocados en la reestructuración de viviendas como por ejemplo “casa digna, vida digna”, también el enfoque se concentra en que las personas de menores ingresos, las cuales no tienen la libertad de escoger apartamentos a su gusto, puedan vivir en condiciones decentes y propias de un ciudadano Colombiano pues por el contrario los de clase media y alta pueden disponer de su patrimonio para elegir viviendas cómodas, de estatus e incluso de lujo; estos proyectos se miden con respecto al déficit habitacional, índice que según el Ministerio de Vivienda de Colombia ha disminuido considerablemente a lo largo del tiempo llegando al 5,2%, lo cual significa que estas iniciativas del gobierno también han tenido su fruto; estos reportes también dejaron ver que aproximadamente tres millones de hogares colombianos por sus propios medios también han destinado parte de sus ingresos a la reparación y ampliación de vivienda (CAMACOL, 2019).

Otro flagelo que va ligado a los factores mencionados anteriormente, es el de los desplazados. En Colombia por más de cincuenta (50) años se han vivido fuertes épocas de violencia las cuales han afectado a miles de ciudadanos, en especial a campesinos los cuales por motivos ajenos a sus actividades de sustento son obligados a deshabitar y desalojar sus tierras lo que deja como resultado grandes cantidades de personas sin hogar que llegan a las ciudades en busca de comida, sustento y residencia, condición que clasifica a Colombia como el tercer país con mayor desplazamiento forzado a nivel mundial. Según la Defensoría del Pueblo (2019) en el primer semestre de dicho año, se registraron treinta y cinco desplazamientos que afectaron cerca de ocho mil doscientos veintitres personas en el país. Entre los departamentos más afectados se encuentran Nariño, Santander, Córdoba y Chocó de los cuales este último es el más preocupante debido a la presión que han ejercido los grupos armados al margen de la ley que residen y “comandan” dicha zona. Al ser un flagelo social y una problemática que involucra a varios sectores del país, es necesario resaltar que estas situaciones de una u otra forma contribuyen con el desarrollo social. En respuesta y con ánimo de explicar lo dicho anteriormente están todos los programas que el gobierno está ejecutando junto con los constructores privados para la construcción de vivienda VIP (vivienda de interés prioritario) destinada precisamente a las personas que sufren de estas calamidades de forma continua. A esto se agrega lo que se mencionó unas líneas antes, en cuanto a la necesidad de suelo urbanizante pues cuando estas familias llegan a las ciudades en busca de sustento y se acentan en ciertos espacios públicos (invasiones), es virtud y responsabilidad del estado aumentar la capacidad y el alcance del funcionamiento de los servicios públicos con el fin de estimular a los constructores y al gobierno mismo a construir, levantar y reestablecer zonas urbanamente habitables para generar nuevos barrios residenciales o en su defecto barrios que estaban en el abandono y pasen a ser reestructurados; en Santander es el caso

del sector “café madrid” el cual comenzó de esta forma y hoy por hoy es uno de los barrios más habitados del área metropolitana de Bucaramanga.

9.5.2.4. Factores legislativos y gubernamentales. El marco normativo que influye directamente en el actuar y funcionar de las empresas dedicadas a la comercialización de bienes raíces (inmobiliarias) es bastante claro y exigente con el fin de regular estas actividades y proteger a los dueños como a los residentes de los inmuebles. En esta sección se elaboró un recuento de las principales leyes de regulación inmobiliaria.

En primer lugar, se tiene la Ley 820 (2003) la cual fue creada con el fin de tener en un registro todas las obligaciones del arrendador y el arrendatario en términos de alquiler de vivienda urbana (arriendo de inmuebles habitacionales); en ella se contempla lo relacionado al pago de arriendos o canon el cual no puede excederse del uno (1%) del precio de la propiedad; por otro lado el aumento al canon se hará de acuerdo a la renovación del contrato de arrendamiento (con sus requisitos mínimos) y el porcentaje será el mismo de la inflación establecido por el banco central. Por otro lado, también se habla de los tipos de vivienda y las obligaciones que en general son causantes de multas o sanciones en caso de incumplimiento. En complemento a la ley anterior esta la Ley 1454 (2011) la cual se refiere a todo lo relacionado con el plan de ordenamiento territorial, proyecto que se es legítimo de cada municipio y vela por la calidad de vida de los ciudadanos brindando acceso a servicios comunes asegurando la buena utilización del suelo urbanizante. De esta ley dependen varios accioneros de las empresas inmobiliarias pues al momento de valorar el precio de un inmueble ya sea para venta o arriendo (valor de mercado) se debe tener en cuenta la reglamentación establecida por la ciudad en la que dicha propiedad esté ubicada (inmobiliarias que funcionan en una o más ciudades).

En segundo lugar, está la Ley 44 (1990) habla básicamente de lo que se conoce como “Impuesto Predial” el cual se cobra de forma anual al propietario (arrendador) el cual es requisito para que su inmueble este legalmente constituido para el servicio de alquiler. Dicha ley expone que el monto a cobrar es definido individualmente por cada municipio del país (establecido por las alcaldías) y depende de factores como el estrato en el que esté ubicado y registrado, los usos del suelo (valorización), la antigüedad y el o los avalúos que se hagan del mismo. Posteriormente se tiene la Ley 1943 (2018) la cual se enfoca en preservar las condiciones en materia tributaria (exclusión de IVA y demás impuestos) para los proyectos de vivienda de interés social, así como los acuerdos con las entidades financieras para el fácil acceso y logro de desembolsos de créditos de vivienda. También se enfoca en la reglamentación del impuesto nacional al consumo de bienes inmuebles.

Por último se tienen la Ley 1673 (2013) y la Ley 675 (2001) las cuales se refieren primeramente a la especificación de las responsabilidades, competencias y facultades que debe tener y desempeñar un evaluador para las inmobiliarias que prestan estos servicios, pues en caso de incurrir en el incumplimiento ya sea por desconocer el área o por realizar acciones de más se obtendrán sanciones por parte de los entes reguladores, y a la separación de la propiedad horizontal la cual restringe una vivienda de la otra promoviendo entre otras cosas la función social de la propiedad, la buena y sana convivencia entre inquilinos y la libre iniciativa empresarial, esto quiere decir que la ley faculta al dueño del inmueble a tener total libertad de decisión ya sea para residir en dicha propiedad o ponerla a disposición de un tercero con fines empresariales (inversión en alquiler y arriendo).

A manera general o macro, se puede precisar que en el ámbito político-legal actualmente no se presentan fluctuaciones, variaciones o incertidumbres en las políticas y leyes que regulan el

actuar de las empresas pertenecientes al sector construcción-inmobiliario, sino por el contrario se denota una clara intención de gestionar proyectos que apoyen la participación, iniciativa y auge de estos sectores en Colombia. El fuerte compromiso en estos temas en realidad impacta de manera positiva a las entidades dedicadas a la comercialización de bienes raíces puesto que en vez de divisarse un panorama desalentador, se goza de una “etapa de crecimiento” en esta industria lo cual da seguridad a las empresas que se dedican a estas labores de seguir operando continuamente.

9.5.2.5. Factores tecnológicos. En cuanto a los factores tecnológicos que pueden afectar a las empresas inmobiliarias se destaca por supuesto el uso de medios digitales y redes sociales puesto que hoy en día es completamente necesario e imprescindible la promoción, venta y atención al cliente por medio de estas plataformas pues incluso, muchas inmobiliarias hoy en día ofrecen sus servicios única y exclusivamente por medios digitales. Así mismo se hace bastante importante contar con equipos de cámara y producción eficientes que permitan registrar a la perfección la calidad y estado de los inmuebles con el fin de promocionarlos y realizar actividades de mercadeo que influyan en que el prospecto de arrendatario o comprador acceda a ser un potencial cliente. La realidad virtual también hace parte de medios para tener en cuenta, incluso constructoras reconocidas hoy en día como Marval S.A llevan a cabo servicios de “recorridos virtuales” los cuales consisten en que el interesado en una propiedad pueda por medio de su Laptop, PC, Tablet o Smartphone acceder dentro de este y observar en tiempo real el estado de este, incluso en ocasiones antes de estar construido.

En general, es necesario que las empresas inmobiliarias tengan equipos de cómputo con softwares que se adapten a sus necesidades, pues esto facilitaría el funcionamiento corporativo de las mismas ya que muchos de estos programas abarcan grandes bases de datos lo cual permite llevar un registro ordenado del número de clientes, estados de cuenta y pagos a propietarios entre

otras cosas fundamentales en dicha industria. Por último, el sector inmobiliario también se ha visto impactado por la era de las Apps lo cual hoy por hoy significa valor agregado para las empresas, y en el ámbito inmobiliario representa una oportunidad bastante interesante pues la intención siempre es brindarles confianza, seguridad y facilidad a los clientes para la venta y alquiler de propiedades.

9.5.2.6. Factores medioambientales. Hoy en día considerando el cambio climático, los desastres naturales que se presentan como incendios forestales, olas de calor, inundaciones, temblores y hasta terremotos, es claro que el daño que el ser humano le ha hecho al planeta tierra es bastante impactante, incluso para muchos irreversible. Es por esto que las iniciativas para contribuir y ser “amigables” con el medio ambiente se han hecho tan virales y tan exigentes que incluso las empresas que tienen estas políticas en su cultura organizacional y por ende en sus proyectos y actividades no solo representan un gran valor agregado (teniendo en cuenta que estos proyectos son completamente llamativos para las nuevas generaciones decididas a disminuir el impacto ambiental) sino también son merecedoras de premios y certificaciones de calidad que las destaquen por encima de su competencia, incluso en proyectos ejecutados en el país con respecto a los ejecutados en el exterior. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, según la CAMACOL (2019) en el estudio que se hizo con la Coordinada Urbana, Colombia es el país con mayor índice de crecimiento en certificaciones EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies) acumulando en el presente año 213 intenciones de certificación, 85 proyectos en proceso de certificación, 70 empresas certificadas, 33 proyectos con certificación preliminar, 746 unidades de vivienda certificadas y 4 proyectos con certificación final.

Lo anterior ratifica el compromiso que tiene el país por promover el desarrollo de infraestructura y proyectos de vivienda amigables con el medio ambiente y completamente

sostenibles para contribuir con bajos estándares de consumo de servicios públicos y emisiones de gases y elementos contaminantes a los ecosistemas de Colombia. Es importante citar que el avance de estas iniciativas ha hecho que cada vez más constructoras se unan a este tipo de proyectos pues son más rentables, acreditables y amigables con la calidad de vida de la población. Esto refleja un buen panorama para las inmobiliarias también, puesto que hacerse con modelos de este tipo representa un menor índice de riesgo de venta o alquiler porque el punto está en que los inquilinos y/o propietarios gasten considerablemente menos dinero en la compra del inmueble y por supuesto en el consumo de agua y energía eléctrica. Por otro lado, la tendencia a nivel mundial también es contribuir con todo el proceso de reciclaje y reutilización de materiales plásticos y contaminantes, lo cual como se citó antes son factores indudablemente atractivos para los clientes de las empresas en general sin importar sus actividades comerciales y razón social.

9.5.2.7. Amenazas. A continuación, las amenazas percibidas para Negocios Inmobiliarios Luna SAS a partir de las condiciones del sector:

- Inmobiliarias – competencia realizando actividades similares o iguales.
- Inversiones extranjeras en proyectos inmobiliarios de gran tamaño en el país.
- Exigencia de los clientes pues sólo basta con una mala experiencia o un servicio ineficaz para perderlos.
- Inmobiliarias muy grandes, consolidadas y con larga trayectoria en el sector.
- Mentalidad de una parte de la población quienes prefieren los contratos de “amistad” y “boca a boca” desconociendo los riesgos e inseguridad que estas modalidades representan.
- Productos sustitutos ofrecidos por las entidades de seguros.

9.5.2.8. Oportunidades. A continuación, las oportunidades percibidas para Negocios Inmobiliarios Luna SAS a partir de las condiciones del sector.

- Tendencia de la población por migrar y establecerse en las ciudades y optar por tener una vivienda propia o en alquiler que satisfaga sus necesidades.
- Incremento representativo en la participación del sector inmobiliario desde el 2019 en Colombia y Santander.
- Apoyo, respaldo e inversión del gobierno en la construcción de proyectos de vivienda vis y no vis.
- Disposición de los colombianos a gastar un 33,2% más en compra de vivienda y pago de canon de arrendamiento y servicios públicos que en otras necesidades como alimentación, educación, vestuario, salud y entretenimiento.
- Amplia y diversificada oferta de propiedades de vivienda y locales.
- Bajas tasas de interés para créditos de financiación de vivienda otorgadas por entidades bancarias, fondo nacional del ahorro y cajas de compensación.
- Dificultad de empresas nacientes en el sector para competir con las que están establecidas y con algunos años de experiencia.
- Inversiones extranjeras.
- Economía estable-aumento del IPC no perjudicial.
- Burbujas inmobiliarias.
- Empresas-procesos amigables con el medio ambiente.

9.5.2.9. Matriz EFE Negocios Inmobiliarios Luna.

Tabla 3

Comparación entre las oportunidades y amenazas del sector

	Factores Externos Clave	Importancia P.	Rating	P. Ponderado
OPORTUNIDADES	1. Tendencia en la población por establecerse en las ciudades y tener una vivienda propia.	6%	4	0,24
	2. Incremento significativo de la participación del sector inmobiliario en Colombia y Santander.	5%	4	0,20
	3. Apoyo e inversión del gobierno en el sector construcción e inmobiliario - construcción de viviendas VIS y NI VIS.	6%	4	0,24
	4. Disposición de los colombianos por gastar un 33,2% más en compra de vivienda, pagos de canon de alquiler y servicios públicos que en otras necesidades básicas.	7%	4	0,28
	5. Gran oferta y diversificación en proyectos de vivienda.	5%	4	0,20
	6. Aumento en la demanda y oferta de locales, bodegas y oficinas.	5%	4	0,20
	7. Tasas de interés en los créditos de financiación de vivienda históricamente bajas en Colombia.	6%	4	0,24
	8. Dificultad de empresas nacientes (inmobiliarias) para competir con las que están establecidas con algunos años de experiencia.	5%	3	0,15
	9. Inversión extranjera en fondos para proyectos de construcción e inmobiliarios.	5%	3	0,15
	10. Economía estable - aumento del IPC sin perjudicar a la población, pero beneficiando las inmobiliarias.	6%	4	0,24
	11. Burbujas inmobiliarias	5%	3	0,15
	12. Procesos amigables con el medio ambiente.	4%	3	0,12
	Sub Total Oportunidades			2,41
AMENAZAS	1. La competencia (otras inmobiliarias) realizan actividades muy similares, casi iguales.	5%	1	0,05
	2. Inversión extranjera en proyectos inmobiliarios de gran tamaño en el país.	5%	1	0,05
	3. La exigencia de los clientes pues solo se necesita una mala experiencia o un servicio ineficaz para que adquieran los servicios de la competencia.	6%	1	0,06
	4. Inmobiliarias grandes, consolidadas y con mucha experiencia.	6%	2	0,12
	5. Mentalidad en parte de la población quienes prefieren arrendar y vender sus propiedades por contratos de "amistad" y "boca a boca" ignorando la seguridad que brindan los servicios inmobiliarios.	6%	1	0,06
	6. Productos sustitutos ofrecidos por entidades de seguros.	3%	2	0,06
	7. Nuevas herramientas tecnológicas presentes en el mercado.	4%	2	0,08
	Sub Total Amenazas			0,48
TOTAL		100%	-	2,89

Nota. Fuente: Autoría propia.

La tabla 3 representa el cruce entre las oportunidades identificadas para la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS con las amenazas provenientes del sector (nivel nacional) contemplando los factores y puntos clave o críticos que influyen en las operaciones de una empresa de esta índole y que claramente pueden demarcar un camino a seguir siempre y cuando estos sean bien contemplados y administrados.

Entre las oportunidades extraídas del sector más relevantes se encuentra la tendencia en la población mundial, y por supuesto a nivel nacional en Colombia, tienden a establecerse en las ciudades. Este accionar promueve y brinda vitalidad al sector de la construcción para levantar proyectos de vivienda y por supuesto a las empresas que administran estas propiedades, las inmobiliarias. Así mismo se detectó que la participación inmobiliaria ha ido en aumento constantemente en el país pues aunque hubo una disminución en la construcción de vivienda nueva en Colombia, los proyectos que están en etapa de construcción sumado con los que ya estaban disponibles en el mercado (entregados en los dos últimos años inmediatamente anteriores y los que ya estaban establecidos desde hace varios años) permite que la comercialización de estas propiedades; sumado también a la tendencia actual de las personas por adquirir sus propias viviendas según su condición socioeconómica.

Ligado a lo dicho anteriormente también se determinó que la disposición de los colombianos por gastar una parte muy significativa de los ingresos devengados de sus trabajos para la compra y/o adquisición de vivienda en modalidad de compra o alquiler significa que Negocios Inmobiliarios Luna tiene una oportunidad enorme de buscar aumentar en su participación de mercado estratégicamente diseñando planes de acción que se ciñan a estos lineamientos que a manera macro demarcan el actuar de la población para los próximos años que para ellos representan gastos (debe) y para la empresa ingresos (haber).

Por otro lado, se definió como una oportunidad mayor o muy relevante el aumento en la participación de otros segmentos de mercado como lo es la demanda y oferta de propiedades de tipo bodegas, oficinas y almacenes pues tal y como es definido por la Lonja de Propiedad Raíz colombiana, este tipo de inmuebles suelen tener una mayor alza de precios y por consiguiente un mayor margen de rentabilidad (6% con respecto al 3,8% de aumento para la vivienda) lo cual si es efectivamente aprovechado por la empresa puede impactar positivamente sus ingresos (situación que se hace completamente necesaria teniendo en cuenta las condiciones actuales).

En Colombia, durante muchos años las tasas de interés otorgadas por entidades bancarias y de ahorro comunitario de trabajadores fueron bastante altas por lo que la población dudaba constantemente solicitar este tipo de ayudas para adquirir vivienda pues el tiempo y sacrificio que significaba pagar esta deuda era demasiado extenso, sin embargo, como se explicó en la auditoría externa, en el gobierno en manos del actual presidente de la República la promoción del desarrollo social y de la participación de los sectores más representativos de las industrias nacionales, ha dejado como resultado acuerdos con los bancos estableciendo porcentajes en préstamos bastante cómodos lo que para inmobiliarios Luna representa una oportunidad muy influyente pues es estas prácticas serán la primera opción de muchas personas que aprovecharan esta ayuda para adquirir sus propios inmuebles. Es algo completamente relevante porque las cifras establecidas no tenían ningún precedente.

El otro factor que fue determinado como de mayor relevancia es la economía estable con el aumento del IPC de forma controlada. A manera general todo lo que a nivel macro apoya e incentiva a la población a la adquisición de propiedades fue definido como de mayor relevancia pues, como se observó en páginas anteriores (análisis interno) es completamente necesario aumentar el número de clientes de manera pronta.

Los demás factores que representan oportunidades pero que fueron clasificados como de menor impacto fueron la dificultad de las empresas dedicadas a la comercialización de bienes inmuebles nacientes para competir con las empresas que ya llevan algún tiempo operando, la inversión extranjera en fondos de inversión privados destinados a la construcción y actividades inmobiliarias, las burbujas inmobiliarias y los procesos amigables con el medio ambiente. El primero se determinó de esta forma debido a que a pesar de que los nuevos competidores tienen que llevar a cabo una gestión bastante productiva y competitiva para poder lograr adquisición de clientes, tienen también grandes oportunidades para comenzar operaciones lo que de alguna forma podría resultar en beneficio o pérdida.

En cuanto al tema de los fondos de inversión privados en realidad estimulan grandemente el actuar, la participación y el auge de los sectores involucrados en estas prácticas, promoviendo proyectos de construcción de viviendas en los que se destacan edificios y condominios residenciales lo cual deja una gran cantidad de inmuebles disponibles, sin embargo, directamente es fluctuante la forma en la que impactan a inmobiliarios Luna como organización; las burbujas inmobiliarias a su vez son consideradas como una oportunidad menor porque mientras es algo que irónicamente amenaza a la economía de las naciones, en Colombia este es un factor que está plenamente controlado pues el crecimiento estable en la economía provoca que el país se encuentre lejos de vivir un desastre inmobiliario, y por último los procesos amigables con el medio ambiente representan un grandísimo valor agregado a las operaciones de la empresa e incluso permitiría captar la atención de un gran porcentaje de personas que hoy en día están completamente comprometidas en procesos que disminuyan el impacto negativo en el planeta y que a su vez promuevan el cuidado del mismo, pues indudablemente las nuevas generaciones a lo largo de los últimos años han demostrado un gran compromiso con la preservación y cuidado del entorno vital.

Así mismo, entre las amenazas que se definieron como las más influyentes para Negocios Inmobiliarios Luna se destaca que por lo general las actividades o servicios ofrecidos por entidades inmobiliarias es muy parecida incluso llegando en casos puntuales a ser las mismas. Esto de alguna forma es representativamente riesgoso para la empresa en cuestión debido a que al haber una gran parte de empresas ofreciendo exactamente lo mismo no permite posicionarse como una empresa única ni captar la atención de clientes que busquen la excelencia por medio agentes diferenciadores, lo anterior es bastante común en la prestación de servicios y sobre todo en el campo inmobiliario, por lo cual si el enfoque es captar clientes (como se detectó en la auditoría externa) ofreciendo lo mismo, será una actividad bastante complicada.

Como se puede observar, la inversión extranjera fue incluida como una oportunidad pues impulsa el crecimiento de estos sectores, sin embargo, fue considerada también como una amenaza debido a que algunos de estos proyectos, esclareciendo que no todos, al ser ejecutados por empresas extranjeras grandes y de reconocimiento, ya tienen en sus operaciones también la comercialización y administración de dichos proyectos, es decir, combinan las operaciones construcción -inmobiliario lo cual en esos casos puntuales disminuiría el rango de inmuebles a los que podría acceder inmobiliarios Luna.

Seguido a lo dicho en el párrafo anterior, es completamente necesario esclarecer la elección del factor exigencias de los clientes como una amenaza potencial. En el sector inmobiliario la satisfacción del cliente es algo completamente indiscutible e ineludible debido a que no funciona como en otras industrias prestadoras de servicios como por ejemplo en las que se paga un monto de dinero por la adquisición de telefonía celular o internet de hogar y pueden ocurrir una serie completa de acciones perjudiciales o que simplemente afecten los estándares de calidad por los que dicho cliente decidió adquirirlos en esa empresa y no en otra, y los compradores deciden tener

“paciencia” y llamar cualquier cantidad de veces a servicio al cliente/call center, para que les solucionen una y mil veces los daños que se presentan antes de decidir abandonar o prescindir de los servicios brindados por dicha empresa. Las empresas inmobiliarias tienen como amenaza el hecho de que una sola vez se descuide la calidad del cliente o no se le solucione eficazmente el inconveniente pues solo basta con esa ocasión para que el cliente piense y decida abandonar los servicios prestados; esta condición se basa principalmente en que en el primer caso los clientes identifican que son ellos quienes dependen de la prestación de los servicios (internet y telefonía siguiendo el ejemplo) y para el segundo caso los mismos clientes identifican que es la empresa inmobiliaria quien depende directamente de la disposición de los inmuebles de los que ellos (los clientes) son dueños.

Otro factor que indiscutiblemente se definió como una amenaza en potencia es la mentalidad de una buena parte de la población que dispone de propiedades, la cual está basada en identificar a las inmobiliarias como un simple gasto innecesario y elegir arrendar sus inmuebles o venderlos bajo la concepción de las “promesas de palabra” sin intermediarios que regulen legalmente estos actos, ignorando por completo que en caso de que se incumpla dicha promesa las represalias que entrarían en juego son completamente perjudiciales para el dueño desde la perspectiva económica, social y por supuesto legal al tener que invertir más dinero en un proceso jurídico que puede durar incluso años pues el inquilino es quien está amparado por las leyes que explícitamente citan que lo que no está soportado legalmente es un proceso al que no se le puede hacer ningún tipo de seguimiento a corto plazo y la necesidad de llevar el proceso a corte es necesario, sin embargo, muchas o la mayoría de estas personas desconocen estas condiciones lo que termina repercutiendo en que no adquieran los servicios de inmobiliarios Luna. La falta de

educación en el público sesga fuertemente la adquisición de nuevos clientes. Por todas estas razones se definieron estos factores como los de más alto impacto.

Por otro lado, una primera amenaza definida como de menor impacto fue la presencia de las inmobiliarias grandes, consolidadas y con ardua experiencia en el sector puesto que a pesar de que hacen compleja la tarea de captación de clientes (pues muchas gozan de una posición en la que los clientes llegan por sí solos) la gran oferta y demanda de propiedades permiten que una empresa siguiendo y ejecutando buenas estrategias pueda adquirir su propia cartera de clientes.

Asimismo, hace parte de este grupo de amenazas los productos sustitutos que están siendo ofrecidos por algunas empresas aseguradoras. La explicación a esto se basa en que la aceptación de estos servicios ha sido considerablemente baja por parte de los propietarios que disponen de servicios por parte de entidades inmobiliarias pues incluso estas al estar afiliadas a las aseguradoras incluyen también estos servicios (directa e indirectamente) en la administración de los inmuebles. Adicionalmente quienes conocen el funcionamiento de una inmobiliaria suelen ver “sin sentido” estos servicios sustitutos, sin embargo, la amenaza radica en aquellos que no conocen estos funcionamientos y deciden asegurar sus inmuebles como se asegura cualquier otro bien tangible como por ejemplo un carro.

Por último, las nuevas herramientas tecnológicas que han venido surgiendo en el mercado para empresas de este tipo representan una amenaza para inmobiliarios Luna pues a pesar de que dentro de las instalaciones se cuenta con un excelente equipo, el no actualizarse y facilitar los procesos a los clientes pueden ocasionar que estos decidan irse o en su defecto llegar (para el caso de los nuevos clientes) a organizaciones en las que sí se incluyan este tipo de herramientas.

Con respecto a todo lo expuesto anteriormente se puede denotar que en la tabla 3 la cual representa la matriz EFE el efecto de las oportunidades 2,41 sobre un 0,48 resultado de las amenazas representa una perspectiva amplia y positiva para Negocios Inmobiliarios Luna SAS si desarrolla una buena gestión y se aprovechan las oportunidades para sobrellevar las amenazas que la influyen directamente.

El sector al que pertenece la empresa presenta grandes oportunidades para el actual y los próximos años, los cuales si se adhieren a la compañía como retos representarán grandes beneficios y un arduo el trabajo que debe llevarse a cabo eficientemente. El resultado ponderado de la matriz arrojó 2,89 lo cual al estar por encima de la media posible (2,5) sustenta la afirmación de que la empresa tiene un buen panorama de desarrollo y un amplio campo de acción para crecer y posicionarse como una de las empresas dedicadas a la comercialización y administración de bienes inmuebles más importantes a nivel regional, nacional y en un largo plazo internacional.

Se hace completamente necesario mencionar que el proceso de elaboración de la matriz EFE se desarrolló con el fin de analizar, como se ha especificado anteriormente, la influencia de cada uno de los factores críticos identificados y mencionados sobre la empresa, partiendo de la información que se expuso en la justificación del presente informe de investigación la cual citaba que la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS desde su fundación hasta la fecha no había realizado ningún tipo de análisis que permitiera evaluar a nivel macro las condiciones en las que está inmersa y por consiguiente no se tenía ningún tipo de estrategias establecidas que pudieran ser evaluadas; esto último hace parte del desarrollo del presente proyecto de grado y está incluido en el alcance.

Siguiendo con la metodología trazada, el análisis de la competencia directa es una actividad completamente necesaria para tener un panorama claro de la posición que ocupa la empresa con

respecto a las demás que comparten un mismo sector y por lo tanto una misma razón social de operaciones.

Como se citó en secciones pasadas, en Bucaramanga y su área metropolitana hay una gran cantidad de competidores (inmobiliarias) de todos los tamaños entre las que se destacan según información de la Lonja de Propiedad Raíz de Santander:

- Galería Inmobiliaria SAS
- Inmobiliaria Soto
- Inmobiliaria Fincar
- Housers Inmobiliaria
- Inmobiliaria Esteban Ríos
- La feria inmobiliaria
- Inmobiliaria Alianza
- Asecasa Inmobiliaria
- Gestión Urbana S.A
- Alejandro Domínguez Parra S.A
- Caicedo y Torres
- Cecilia de Díaz Ltda.
- Inmobiliaria CONFINCA Ltda.
- Reyco Inmobiliaria SAS
- Ruiz Perea Inmobiliaria
- Inmobiliaria Quinta 22
- Colventas Inmobiliaria Ltda.

- Corviviendas
- Inmobiliaria Clavijo Torres Ltda.
- Parque Inmobiliario
- Paseo España Inmobiliaria
- Rodríguez y Mora Ltda.
- Inmobiliaria Parque Urbano SAS
- Inmobiliaria Andina
- Grupo Cava Negocios Inmobiliarios
- Grupo Inmobiliario Innovar
- Entre otras

Teniendo en cuenta la información anterior, se realizó la matriz de perfil competitivo (MPC) la cual está representada en la tabla 4. Dicha matriz se realizó con base a competidores o empresas inmobiliarias que tuvieran un tamaño similar al de Negocios Inmobiliarios Luna SAS con el fin de que los resultados fueran los más concisos, idóneos y adecuados posibles. Adicionalmente es importante mencionar que la calificación otorgada a cada una de las empresas se basó en información procedente de internet y por medio de flujo de información de manera informal entre la encargada de las labores administrativas en Inmobiliarios Luna y quien ocupaba la misma labor en algunas de esas organizaciones sin incurrir, claro está, en traspaso de información confidencial o privilegiada de dichas empresas, siempre fue información básica.

Las empresas escogidas fueron Inmobiliaria Quinta 22, Rodríguez y Mora Ltda. y Parque Inmobiliario (Gómez y cia) pues son las que más se asemejan y comparten características con la empresa en estudio tales como tamaño, influencia en el sector e infraestructura a nivel local. Cabe resaltar que cada uno de los factores de éxito fue establecido teniendo en cuenta toda la

información analizada en la auditoría interna y externa junto con el conocimiento y experiencia de los trabajadores de Inmobiliarios Luna quienes desde su perspectiva abalaron y constataron lo que se plasmó.

El primer factor establecido fue el reconocimiento/posicionamiento de la marca, esto teniendo en cuenta que en el sector inmobiliario es imprescindible que una marca (empresa) logre estar en la mente de las personas al oír la palabra “propiedad” o “bienes raíces”. Es claro que una empresa reconocida no siempre está bien posicionada sin embargo una empresa bien posicionada seguramente si será bastante reconocida. Lo que se pretende no es sólo que las personas escuchen el nombre de una empresa o que vean el logo de la marca y reconozcan a que inmobiliaria hace referencia, sino por las acciones que dicha empresa lleva a cabo el resultado sea que los prospectos de clientes decidan hacer uso de los servicios ofrecidos, es decir, debe haber sinergia entre el hecho de que una empresa sea reconocida por sus características con el número de clientes que hagan uso de los servicios de esta. Teniendo claro que debe existir congruencia en lo anterior las calificaciones del factor se definieron de la siguiente forma:

- 4= La marca es muy reconocida en el sector inmobiliario/ prevalece en la mente de los consumidores y estos hacen uso de los servicios ofrecidos.
- 3= La marca está bien reconocida en el sector inmobiliario y los consumidores hacen uso de los servicios.
- 2= La marca está parcialmente reconocida en el sector inmobiliario y es relativo el uso de los servicios por parte de los consumidores.
- 1= La marca no es reconocida en el sector inmobiliario.

El segundo factor establecido fue la competitividad en precios. En el sector inmobiliario los prospectos de clientes y los clientes (al igual que la mayoría de las personas) buscan los precios

más bajos, en este caso, que la empresa prestadora de servicios disponga de menores porcentajes de comisión, y es por esto por lo que este es un factor bastante importante o que juega un papel definitivo en las empresas escogidas; las calificaciones que se definieron para dicho factor fueron:

- 4= La empresa posee los mejores precios con respecto a sus competidores.
- 3= La empresa posee buenos precios con respecto a sus competidores.
- 2= La empresa posee precios poco competitivos con respecto a la competencia.
- 1= La empresa posee precios considerablemente elevados.

La infraestructura como factor escogido hace referencia a la cantidad de sucursales que la empresa disponga a lo largo de Bucaramanga y área metropolitana destinadas a la atención al cliente. También se refiere a las condiciones de las oficinas tanto físicas (buen ambiente de trabajo, aislado de ruidos resonantes y a una estética valorable a simple vista en pro de la comodidad y seguridad de los clientes) como tecnológicas (softwares especializados, equipos de cómputo en excelente estado, entre otras cosas). Las calificaciones para este factor se definieron así:

- 4= La empresa posee varias sucursales en la ciudad, cada una con instalaciones óptimas y en excelentes condiciones.
- 3= La empresa posee pocas sucursales sin embargo las condiciones son óptimas y excelentes.
- 2= La empresa cuenta con una infraestructura en sus instalaciones medianamente aceptable para la prestación de servicios.
- 1= La empresa cuenta con una infraestructura deficiente en sus instalaciones para la prestación de servicios.

Otro factor seleccionado fue la calidad de los servicios prestados, ya que como se ha citado a lo largo de este proyecto de investigación, en el sector inmobiliario es completamente

fundamental prestar servicios de muy alta calidad debido a que los clientes suelen ser bastante exigentes. Las calificaciones asignadas para este factor fueron:

- 4= La empresa ofrece los mejores servicios a sus clientes en comparación a sus competidores.
- 3= La empresa ofrece buenos servicios a sus clientes.
- 2= La empresa servicios parcialmente aceptables a sus clientes.
- 1= La empresa ofrece servicios deficientes a sus clientes.

Las condiciones comerciales hacen referencia a las capacidades y programas de los que dispone una inmobiliaria para llevar a cabo acciones de publicidad y marketing no solo promocionándose como organización, su marca y servicios disponibles, sino la eficiencia con la que se consiguen negociaciones con propietarios y compradores-inquilinos. Adicionalmente también hace referencia a qué tantos clientes nuevos llegan a la empresa por medio de estos programas o qué tan masiva (alcance) puede llegar a ser una campaña de mercadeo que permita al público conocer la empresa. En el sector inmobiliario debe haber planeación para garantizar al cliente una gestión y administración correcta y óptima de su inmueble generando confianza y seguridad en él. Las calificaciones fueron las siguientes:

- 4= La empresa posee excelentes y eficientes programas de publicidad y marketing para sus servicios y gestión de sus inmuebles.
- 3= La empresa posee buenos programas de publicidad y marketing con una eficiencia aceptable.
- 2= La empresa posee programas de publicidad y marketing medianamente aceptables y eficientes.
- 1= La empresa no posee programas de publicidad y marketing.

La lealtad de los clientes en el sector inmobiliario, como en los demás sectores económicos, es un factor de éxito pues esto determina qué tan bien se están llevando a cabo las operaciones productivas de una empresa. La salvedad, es que en el sector inmobiliario las empresas se miden o se evalúan con respecto al número de clientes con contrato firmado y con la disposición de inmuebles que se tenga. Como consecuencia de lo anterior es completamente necesario fidelizar a los clientes puesto a que es muy común en el sector inmobiliario que los clientes no se sientan del todo satisfechos con una sola empresa y prefieran disponer una parte de sus inmuebles en una inmobiliaria y otra parte con la competencia. Teniendo en cuenta que no se comercializa un producto o se ofrece un servicio que dependa de alguna fecha en especial, las inmobiliarias deben velar por que la prestación de sea tan influyente que estos decidan dejar sus inmuebles allí y en caso de adquirir más propiedades seguir eligiendo a una empresa en específica produciendo mayores ganancias y por supuesto mayor participación en el mercado. Las calificaciones definidas fueron:

- 4= Los clientes son completamente fieles a la empresa y los definen como su primera opción incluso recomendando los servicios prestados por dicha empresa a otras personas.
- 3= Los clientes suelen ser fieles a la empresa sin embargo no descartan hacer uso de los servicios ofrecidos por otras inmobiliarias.
- 2= Los clientes son medianamente fieles a la empresa y hacen uso de los servicios de otras inmobiliarias.
- 1= Los clientes no son fieles a la empresa y suelen prescindir de los servicios ofrecidos en poco tiempo.

El portafolio de servicios hace referencia a la diversidad de servicios complementarios que puedan satisfacer las necesidades de otros tipos de clientes o en su defecto completar la experiencia

del servicio prestado. En el sector inmobiliarios la demanda se comporta de forma exponencial y es virtud de las empresas saber de qué forma van a captar la atención de más clientes con necesidades diferentes. Claramente esto depende de lo que los gerentes de las empresas comercializadoras y administradoras de los bienes raíces definan como razón social y plasmen en su visión, sin embargo, es un factor de éxito clave puesto que asegura la captación de más clientes.

Las calificaciones se distribuyeron de la siguiente manera:

- 4= La empresa ofrece al público una completa y diversa gama de servicios.
- 3= La empresa ofrece al público algunos servicios complementarios.
- 2= La empresa ofrece al público muy pocos servicios.
- 1= La empresa ofrece al público un único servicio.

La participación en el mercado está completamente ligado al número de personas que hacen uso de los servicios de la empresa con respecto al número total de clientes de las empresas pertenecientes al sector. Es necesario mencionar que una opción para definir como factor de éxito fue el número de clientes, pues como se dijo anteriormente, las inmobiliarias dependen directamente de que los clientes decidan adquirir de forma continua los servicios ofrecidos, sin embargo, es un factor inmerso en la participación de mercado y es por esto que juntamente con el gerente de inmobiliarios Luna se decidió establecer el segundo. Este factor permitió analizar la posición actual de la empresa con respecto a las otras tres empresas elegidas para el estudio. La calificación se definió así:

- 4= La empresa posee el mayor número de clientes atendidos.
- 3= La empresa posee un gran número de clientes atendidos.
- 2= La empresa posee un bajo número de clientes atendidos.
- 1= La empresa posee un muy bajo número de clientes atendidos.

La experiencia en bienes raíces fue otro factor definido como de éxito pues es la base de que las operaciones y actividades llevadas a cabo por la inmobiliaria sean conforme a criterios de calidad y excelencia, así como saber aconsejar y supervisar a los clientes con dudas, inquietudes y posibles miedos y desconfianzas que se tengan con respecto al uso, manejo y administración de propiedades (bienes inmuebles). Tener un personal experto en estos temas no solo garantizará una labor excepcional y prestación de servicios de calidad (reconocimiento o valor agregado para la empresa) sino permitirá por medio de la retroalimentación detectar falencias o errores en la prestación de servicios individuales y de la competencia lo que permitirá aprovechar las oportunidades que del sector provengan para aumentar el potencial y mejorar los resultados de la empresa. Las calificaciones definidas fueron:

- 4= La empresa cuenta con un personal experto en bienes raíces.
- 3= La empresa cuenta con un personal bastante bueno en bienes raíces.
- 2= La empresa cuenta con un personal que medianamente conoce los bienes raíces.
- 1= La empresa cuenta con un personal con conocimientos deficientes en bienes raíces.

Por último, se definió la innovación como factor de éxito puesto que las empresas que constantemente buscan nuevas formas y métodos para diferenciarse de la competencia son mucho más valoradas por los clientes. La calificación definida fue la siguiente:

- 4= La empresa innova en sus operaciones y servicios de manera constante y periódica.
- 3= La empresa innova en sus operaciones y servicios de ser necesario.
- 2= La empresa innova muy poco en sus operaciones y servicios.
- 1= La empresa no innova en absoluto en sus operaciones y servicios.

9.6. Matriz de Perfil Competitivo Negocios Inmobiliarios Luna SAS

Tabla 4

Factores de éxito matriz MPC

MPC	Inmobiliaria Quinta 22			Rodríguez y Mora Ltda.		Parque Inmobiliario		Negocios Inmobiliarios Luna SAS	
	Valor	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Reconocimiento/ Posicionamiento de la marca	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Competitividad en Precios	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Infraestructura (Tecnología, instalaciones, etc.)	10%	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Calidad de Servicios	12%	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Condiciones Comerciales	10%	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10
Lealtad de Clientes	11%	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Portafolio de Servicios	10%	4	0,40	1	0,10	4	0,40	1	0,10
Participación de Mercado	9%	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Experiencia en Bienes Raíces	10%	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Innovación	9%	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09
TOTAL	100%	-	3,53	-	2,23	-	3,63	-	2,44

Nota. Fuente: Autoría Propia.

Como se aprecia en la tabla 4 la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS obtuvo una puntuación de 2,44 por encima de la Inmobiliaria Rodríguez y Mora Ltda. con 2,23 y por debajo de Inmobiliaria Quinta 22 la cual obtuvo una calificación de 3,53 y de Parque inmobiliario quien se sitúa en el primer lugar con un valor de 3,63 siendo este el competidor más representativo para la inmobiliaria en cuestión. Los factores a los cuales se les dio más importancia fueron la calidad de servicios y lealtad de los clientes con un 12% y 11% respectivamente y el posicionamiento de la marca, la infraestructura, condiciones comerciales, portafolio y experiencia con un 10%. Como es de saberse la matriz MPC no define que empresa es mejor o peor, sino permite establecer una perspectiva un poco más clara del actuar de la empresa en estudio con respecto a sus competidores directos.

En este caso, y en relación con los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE la actuación de Negocios Inmobiliarios Luna es superior que sus competidores en temas de competitividad en precios, calidad de servicios y experiencia en bienes raíces. Las calificaciones más bajas fueron en reconocimiento y posicionamiento de la marca como consecuencia a que no se han llevado a cabo actividades que permitan posicionar la marca a mayores niveles, influyendo incluso en las decisiones de los clientes, en las condiciones comerciales puesto a que es muy mínima la publicidad y las campañas de marketing que se han efectuado en la inmobiliaria, en el portafolio de servicios teniendo en cuenta que únicamente se ofrece el servicio de arrendamiento, despreciando o ignorando por completo otros segmentos de mercado y otros posibles clientes que requieren satisfacer necesidades distintas a esta y la innovación puesto que hasta el momento no se han buscado nuevas alternativas para mejorar las formas y métodos en la que se presta el servicio. Por su parte la empresa mejor calificada, Parque Inmobiliario, es quien de alguna forma mejor ha aprovechado estos factores de éxito y de una u otra forma está respondiendo eficientemente en sus operaciones productivas, fallando quizá en los precios fijados lo cual de alguna forma es un lujo que se dan las empresas que alcanzan cierto estatus en el sector.

A manera general, Negocios Inmobiliarios Luna debe potenciar la actuación en sus factores menos valorados pues a pesar de que no significa que Parque Inmobiliario sea un 50% mejor, sí significa que el total obtenido 2,44 al estar por debajo de una media de 2,5, es considerablemente bajo y es probable que, de no buscarse alternativas o estrategias acordes a la solución de la poca efectividad de dichos factores, la empresa permanezca en ese mismo lugar, mientras las demás continúen creciendo.

9.7. Matriz BCG

Como es de saberse, la matriz Boston Consulting Group apunta a conocer del portafolio de productos o servicios de una empresa, cuáles son los que representan mayor porcentaje de rentabilidad en comparación al crecimiento del mercado, sin embargo, como Negocios Inmobiliarios Luna SAS hasta la fecha de la presente investigación sólo ofrecía servicios de arrendamiento, se decidió a hacer dicha matriz (figura 16) contemplando únicamente ese servicio (ignorando los avalúos, asesorías y ventas del competidor representativo parque inmobiliario). Los datos suministrados en cuanto al crecimiento del mercado fueron otorgados por la entidad Seguros El Libertador los cuales al tener registro de los inmuebles en modalidad de arriendo en Bucaramanga y su área metropolitana son una fuente bastante confiable, sin embargo, los datos son una estimación debido a políticas de privacidad de dicha empresa. El resultado arrojó que la empresa se ubica en el cuadrante “interrogantes” lo cual significa que el mercado es muy atractivo pero la fuerza de la inmobiliaria es limitada, por lo tanto, se deben buscar estrategias intensivas como penetración y desarrollo de mercados para que el flujo de efectivo sea más contundente.

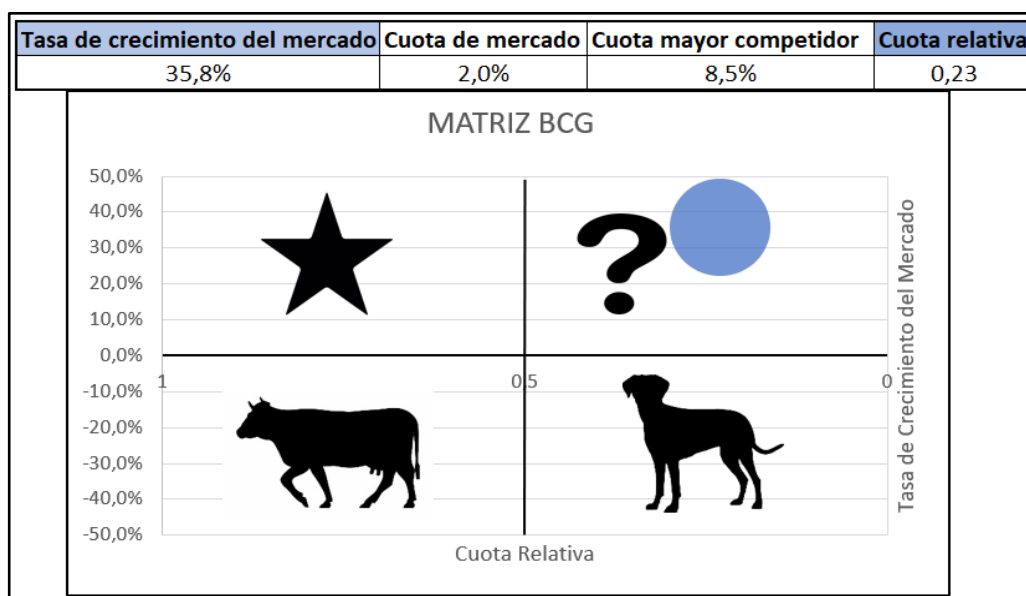


Figura 16. Matriz BCG Negocios Inmobiliarios Luna
Fuente: Autoría propia.

9.8. Matriz IE

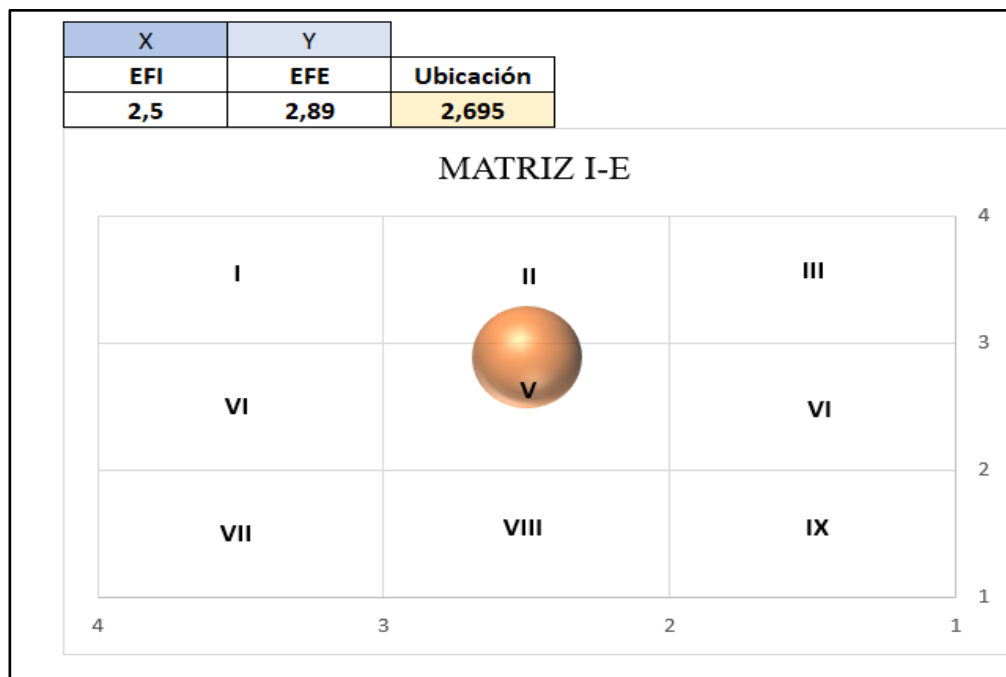


Figura 17. Matriz IE Negocios Inmobiliarios Luna
Fuente: Autoría propia.

Al realizar todo el proceso de auditoría interna, externa y construcción de matrices cruzadas EFI y EFE, MPC y BCG, se realizó la matriz General Electric, también conocida como matriz Interna-Externa la cual está representada en la figura 17. Como se puede apreciar, el resultado obtenido se ubica en la casilla número cinco (5) establecida como “conservar y mantener” en la cual según la metodología ofrecida por Freud David se aconseja promover y desarrollar estrategias de tipo:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto/servicio

Según la metodología seguida, al obtener estos resultados se procedió a establecer las estrategias óptimas en función de las necesidades y oportunidades de la empresa.

9.9. Matriz DOFA Negocios Inmobiliarios Luna SAS

Tabla 5
Conformación matriz DOFA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Buena ejecución de liderazgo y autoridad. 2. Prestación de servicio de excelente calidad. 3. Personal talentoso y de excelencia. 4. Propiedad, instalaciones, maquinaria y equipos especializados en óptimas condiciones. 5. Cultura y clima organizacional basado en la honestidad, justicia, amor y compromiso. 6. Procesos de reciclaje y cuidado al medio ambiente. 7. Mínimas exigencias y requisitos a los clientes para prestar el servicio. 8. Amplio conocimiento en los bienes raíces – finca raíz. 9. Precios bajos (% cobrado del canon de arrendamiento).	1. No hay juntas directivas o comités que promuevan la retroalimentación de las actividades. 2. Carecimiento de enfoque en el mejoramiento continuo e innovación en la experiencia que se le ofrece al cliente. 3. Falta de planeación - carencia de objetivos y metas organizacionales. 4. Carencia de indicadores de gestión y medición para evaluar el desempeño de los trabajadores y la satisfacción de los clientes. 5. Toma de decisiones empíricamente. 6. Portafolio de servicios limitado. 7. Desconocimiento de la competencia. 8. Poca gestión comercial. 9. Número relativamente bajo de clientes 10. Poco margen de beneficio económico (ganancias sólo para cubrir gastos) 11. Poca iniciativa y apoyo de la gerencia en términos de capacitación de los empleados.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Tendencia en la población por establecerse en las ciudades y tener una vivienda propia. 2. Incremento significativo de la participación del sector inmobiliario en Colombia y Santander. 3. Apoyo e inversión del gobierno en el sector construcción e inmobiliario - construcción de viviendas VIS y NI VIS. 4. Disposición de los colombianos por gastar un 33,2% más en compra de vivienda, pagos de canon de alquiler y servicios públicos que en otras necesidades básicas. 5. Gran oferta y diversificación en proyectos de vivienda. 6. Aumento en la demanda y oferta de locales, bodegas y oficinas.	1. F1 F3 + O4 O1= Establecer una amplia base de datos en la que se relacionen los clientes tipo 1 (propietarios) y 2 (arrendatarios y compradores). 2.F8 F3 + O2 O5 O6 O11= • Realizar alianzas estratégicas informalmente con celadores de proyectos de vivienda y formalmente con empresas constructoras a cambio de una retribución monetaria. •Realizar alianzas estratégicas con otras inmobiliarias de tamaño similar, con el	4.D1 D3 D6 + O6 O9 O10= Establecer un plan de acción en la empresa para abarcar otro segmento de mercado emergente como lo es la demanda y oferta de locales, bodegas y oficinas. 5. D1 D3 D5 + O2 O4 O5= Establecer mensualmente juntas directivas en las que se haga un análisis de las acciones que se han llevado a cabo en la empresa conforme al crecimiento del sector inmobiliario y de construcción para una toma de decisiones con base a resultados obtenidos y establecer nuevos objetivos mediante un proceso de retroalimentación. 6.D6 D9 D10 + O1 O5 O6 O7 O10 O11= Ampliar el

- 7. Tasas de interés en los créditos de financiación de vivienda históricamente bajas en Colombia.
- 8. Dificultad de empresas nacientes (inmobiliarias) para competir con las que están establecidas con algunos años de experiencia.
- 9. Inversión extranjera en fondos para proyectos de construcción e inmobiliarios.
- 10. Economía estable - aumento del IPC sin perjudicar a la población, pero beneficiando las inmobiliarias.
- 11. Burbujas inmobiliarias
- 12. Procesos amigables con el medio ambiente.

fin de negociar el traspaso o cedencia de un cliente en caso de tener la disponibilidad del inmueble a cambio de una retribución monetaria.

3.F9 F6 + O3 O7 O10 O12=

- Generar una ventaja competitiva por medio de los precios bajos que la inmobiliaria Luna SAS ofrece. Mostrar la empresa como la mejor opción no solo por la calidad del servicio sino por los precios tan competitivos que se manejan.
- Adicionalmente aprovechar de forma efectiva el auge que tienen actualmente las empresas amigables con el medio ambiente, con los procesos de esta naturaleza que promueve la inmobiliaria; estratégicamente implementar los estudios digitales.

portafolio de servicios en términos de ventas, asesorías en diseño de construcciones nuevas y remodelaciones con el fin de abarcar una gran parte del mercado que está siendo ignorada. **7. D4 D11 + O8=**

- Apoyar desde la alta gerencia espacios de capacitación a los empleados (en la empresa y de manera externa) en temas de investigación y desarrollo y prestación de servicios con el fin de innovar en los métodos y formas en las que se prestan los servicios mejorando así la experiencia de los clientes.
- Evaluar el desempeño de los empleados y la satisfacción de los clientes con el servicio prestado. **8. D8 D9 + O3 O5 O12=** Realizar campañas de publicidad por medio de las plataformas digitales con el fin de brindar la mayor cantidad de información al público sobre las facilidades que existen actualmente para comprar o alquilar una inmueble. Adicionalmente establecer una imagen corporativa definida. **9.D7 + O1 O2=** Promover desde la alta gerencia el realizar análisis periódicos a la competencia directa en la que se analicen las formas de operar, capacidad económica y cómo están captando la atención de los clientes.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ul style="list-style-type: none"> 1. La competencia realiza actividades muy similares. 2. Inversión extranjera en proyectos inmobiliarios de gran tamaño en el país. 3. La exigencia de los clientes pues solo se necesita una mala experiencia o un servicio ineficaz para que adquieran los servicios de la competencia. 4. Inmobiliarias grandes, consolidadas y con mucha experiencia. 5. Mentalidad en parte de la población quienes prefieren arrendar y vender sus propiedades por contratos de "amistad" y "boca a boca" ignorando la seguridad que brindan los servicios inmobiliarios. 6. Productos sustitutos ofrecidos por entidades de seguros. 7. Nuevas herramientas tecnológicas en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> 10. F5 F9 + A1 A4 A6= Generar una ventaja competitiva con respecto a las grandes inmobiliarias y a las empresas de seguros con sus productos sustitutos promoviendo las mínimas exigencias para los trámites y estudios de los clientes junto con los precios bajos que Negocios Inmobiliarios Luna ofrece. 11. F2 F3 F4 + A3= Generar vínculos relacionales con los clientes y asegurar el mejoramiento continuo con el fin de evitar al máximo las malas experiencias para los clientes de la empresa (tipo 1 y 2). 	<ul style="list-style-type: none"> 12. D8 D9 + A5= Diseñar y ejecutar una campaña de marketing y publicidad en plataformas digitales y en pancartas, sobre la importancia y seguridad que representa dejar las propiedades e inmuebles en manos de una entidad inmobiliaria y los grandes riesgos que se corren al preferir los contratos "boca a boca" o de "amistad". 13. D2 D7 D8 D9 + A7= Realizar un plan económico (inversión) con el fin de adquirir nuevas herramientas tecnológicas presentes en el mercado o en su defecto diseñarlas y desarrollarlas corporativamente.

Nota. Fuente: Autoría propia.

De las estrategias anteriormente mencionadas es necesario precisar que estas se agrupan en dos grupos los cuales, como se estableció en capítulos anteriores, para el caso de Negocios inmobiliarios Luna son estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos o servicios. En cuanto a penetración de mercado las estrategias que hacen parte de este grupo son la segunda (F8 F3 + O2 O5 O6 O11), la tercera (F9 + O3 O7 O10), la cuarta (D1 D3 D6 + O6 O9 O10), la octava (D8 D9 + O3 O5 O12), la décima (F5 F9 + A1 A4 A6) y la duodécima (D8 D9 + A5) pues cada una de ellas tiene un enfoque enmarcado en lograr ajustarse, aprovechar las condiciones del mercado inmobiliario para aumentar la cuota y participación en este, aumentar el alcance y promoción de la marca y por supuesto buscar beneficios para la empresa. Así mismo, para el segundo grupo, es decir, desarrollo de servicios, se encuentran la primera estrategia (F1 F3 + O4 O1), la sexta (D6 D9 D10 + O1 O5 O6 O7 O10 O11), la séptima (D4 D11 + O8), la novena (D7 + O1 O2) y la decimotercera (D2 D7 D8 D9 + A7) pues la visión de cada una de estas es la modificación de los servicios existentes y el desarrollo de nuevos servicios que permitan explotar comercialmente nuevos segmentos de mercado que han sido ignorados.

9.10. Explicación de las estrategias planteadas

Tabla 6

Relación de las estrategias con su respectiva explicación

ESTRATEGIA	TIPO	EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA
<p>1. F1 F3 + O4 O1</p> <p>Establecer una amplia base de datos en la que se relacionen los clientes tipo 1 (propietarios) y 2 (arrendatarios y compradores).</p>	<p>FO</p>	<p>Con esta estrategia se busca llamar la atención del público y generar en los clientes de la inmobiliaria la impresión e imagen corporativa de que la compañía siempre busca el bienestar y beneficio social - económico de todas las partes involucradas con el fin de generar fidelidad en ellos. NIL SAS lo que ofrece es la posibilidad de que los clientes tipo 2 aclaren explícitamente las características de los inmuebles que requieran y se ajusten a sus necesidades y en dado momento que expresen la intención de mejorar su calidad de vida o cambiar de domicilio, sea la misma inmobiliaria quien realice el estudio y conecte las opciones de inmuebles que se tienen disponibles de los clientes tipo 1. La base de datos</p>

también permite a la inmobiliaria conocer el comportamiento del sector (tendencias, barrios con mayor demanda, preferencias de inquilinos, disponibilidad de vivienda en general).
Normalmente son los inquilinos quienes tienen que estar constantemente buscando inmuebles, en este caso es la inmobiliaria quien lo hace.

2. F8 F3 + O2 O5 O6 O11

- Realizar alianzas estratégicas informalmente con celadores de proyectos de vivienda y formalmente con empresas constructoras a cambio de una retribución monetaria.
- Realizar alianzas estratégicas con otras inmobiliarias de tamaño similar, con el fin de negociar el traspaso o cesión de un cliente en caso de tener la disponibilidad del inmueble a cambio de una retribución monetaria.

FO

3. F9 + O3 O7 O10

Generar una ventaja competitiva por medio de los precios bajos que la inmobiliaria Luna SAS ofrece. Mostrar la empresa como la mejor opción no solo por la calidad del servicio sino por los precios tan competitivos que se manejan.

FO

4. D1 D3 D6 + O6 O9 O10

Establecer un plan de acción en la empresa para abarcar otro segmento de mercado emergente como lo es la demanda y oferta de locales, bodegas y oficinas.

DO

- Lo que se pretende con la primera parte de esta estrategia es generar alianzas estratégicas con los celadores de conjuntos, edificios, condominios y urbanizaciones; al igual que con empresas constructoras tales como Movipetrol, Megapetrol, Civilex y Paviacom, a fin de que referencien e incluso entreguen a la inmobiliaria propiedades a cambio de una retribución equivalente al 50% del porcentaje de manejo establecido por la inmobiliaria (10% del canon de arrendamiento pactado) o de la comisión por venta en caso de que la operación se concrete y firme en Negocios Inmobiliarios Luna SAS. Esta estrategia primeramente esta contemplada en el periodo de aplicación del plan estratégico 2020-2021 sin embargo se quedaría de forma permanente pues es un motivador monetario para los trabajadores y colaboradores de la inmobiliaria al adquirir inmuebles y clientes.
- La segunda parte de la estrategia se refiere a casos en los que la inmobiliaria tiene el inmueble, pero no el cliente y otra inmobiliaria conocida tiene el cliente, pero no el inmueble, entonces lo que se busca es la cesión o negociación de este a cambio del valor total del primer porcentaje de manejo como máximo. Incluso se pretende llegar a acuerdos con empresas privadas de tal forma que se eliminen los estudios para los empleados (plan libranza).

La idea de esta estrategia es generar ventaja competitiva con respecto a las inmobiliarias ya posicionadas en Bucaramanga y AM por medio de precios más bajos en la prestación del servicio. Normalmente las inmobiliarias piden entre el 10% y 11% de comisión en el canon de arrendamiento, mientras que la inmobiliaria Luna ha llegado incluso a brindar precios poco rentables, y debido al análisis financiero que se realizó se concluyó que la empresa puede estar siempre un 15% debajo de ese promedio, por lo cual el porcentaje sería del 9,35%.

Teniendo en cuenta que la oferta y demanda de locales, bodegas y oficinas está en auge, pues con el apoyo del gobierno para la creación de empresas nacionales junto con la llegada de empresas extranjeras al país, el crecimiento es significativo y es por esto que el propósito de esta estrategia es buscar un plan de acción para atender este segmento de mercado de modo que se puedan comercializar estas propiedades con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa y su participación en el mercado (reuniones con gerentes de centros comerciales).

5. D1 D3 D5 + O2 O4 O5

Establecer mensualmente juntas directivas en las que se haga un análisis de las acciones que se han llevado a cabo en la empresa conforme al crecimiento del sector inmobiliario y de construcción para una toma de decisiones con base a resultados obtenidos y establecer nuevos objetivos mediante un proceso de retroalimentación.

DO

El propósito de esta estrategia es mensualmente hacer juntas directivas con el fin de realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos con sus respectivas acciones que se llevaron a cabo para poder determinar qué hace falta y qué hay que corregir para así plantear objetivos, metas y acciones correctivas de forma periódica para aumentar la efectividad y capacidad de respuesta de la inmobiliaria. Se debe promover la participación de los empleados en estas juntas, pues a pesar de que con la buena ejecución de liderazgo y comunicación es posible que cada uno exponga todo lo que sabe, esta iniciativa no se presenta constantemente pues los empleados no consideraban que fuera “algo importante”.

6. D6 D9 D10 + O1 O5 O6 O7 O10 O11

Ampliar el portafolio de servicios en términos de ventas y asesorías arquitectónicas de diseño con el fin de abarcar una gran parte del mercado que está siendo ignorada.

DO

El propósito de esta estrategia es ampliar el catálogo de servicios para abarcar una mayor cantidad de clientes y por lo tanto mejorar la situación financiera de la empresa. Es importante decir que como se ha especificado a lo largo de la investigación, la compra de viviendas está siendo un excelente nicho de mercado al que hay que atender y es una tendencia que ha venido creciendo de forma exponencial. También se pretende aprovechar la facilidad de acceso a créditos de construcción o destinación de fondos de cesantías para la remodelación o adquisición de vivienda.

7. D4 D11 + O8

- Apoyar desde la alta gerencia espacios de capacitación a los empleados (en la empresa y de manera externa) en temas de investigación y desarrollo y prestación de servicios con el fin de innovar en los métodos y formas en las que se prestan los servicios mejorando así la experiencia de los clientes.
- Evaluar el desempeño de los empleados y la satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

DO

El propósito de esta estrategia es desde la alta gerencia promover la capacitación de los empleados en temas de investigación y desarrollo y prestación de servicios con el fin de se pueda innovar y mejorar los métodos y formas de prestar el servicio para mejorar la experiencia que un cliente tenga con la inmobiliaria Luna SAS.

- La segunda parte corresponde a implementar indicadores de gestión que permitan evaluar y comparar el desempeño de los trabajadores y por supuesto, evaluar la satisfacción del cliente. Se busca la efectividad de la empresa y la fidelidad de los clientes.

8. D8 D9 + O3 O5 O12

Realizar campañas de publicidad por medio de las plataformas digitales con el fin de brindar la mayor cantidad de información al público sobre las facilidades que existen actualmente para comprar o alquilar una inmueble. Adicionalmente promocionar las operaciones de la empresa y establecer una imagen corporativa responsable, confiable, efectiva y por supuesto amigable con el medio ambiente.

DO

El propósito de esta estrategia es por medio de campañas de publicidad estimular y motivar al público a adquirir una vivienda (compra o alquiler) insinuando implícitamente que Negocios Inmobiliarios Luna SAS es la mejor opción para disponer de sus inmuebles. Adicionalmente a manera global las empresas que realizan operaciones amigables con el medio ambiente son acogidas y reconocidas, por lo que en dicha publicidad debe dejarse claro que NIL SAS lleva a cabo procesos de reciclaje y demás. El contenido debe ser completamente dinámico y fácil de entender.

9. D7 + O1 O2

DO

El propósito de esta estrategia es realizar un continuo análisis de la competencia no solo para buscar diferenciación en la prestación de servicios sino para establecer las acciones a llevar

Promover desde la alta gerencia el realizar análisis periódicos a la competencia directa en la que se analicen las formas de operar, capacidad económica y cómo están captando la atención de los clientes.

10. F5 F9 + A1 A4 A6

Generar una ventaja competitiva con respecto a las grandes inmobiliarias y a las empresas de seguros con sus productos sustitutos promoviendo las mínimas exigencias para los trámites y estudios de los clientes junto con los precios bajos que Negocios Inmobiliarios Luna ofrece.

FA

a cabo para contrarrestar las formas en las que dichas empresas captan la atención de los clientes. Adicionalmente se promueve la constante comparación entre Negocios Inmobiliarios Luna con la competencia con el fin de medir la evolución de la empresa en el transcurso del tiempo.

El propósito de esta estrategia de promoción es generar una ventaja competitiva con respecto a las grandes inmobiliarias y las empresas de seguros con sus servicios sustitutos resaltando que Negocios Inmobiliarios Luna posee exigencias mínimas para realizar un estudio y recibir clientes junto con los precios bajos que se manejan en comparación a las demás inmobiliarias (plan libranza).

11. F2 F3 F4 + A3

Generar vínculos relacionales con los clientes y asegurar el mejoramiento continuo con el fin de evitar al máximo las malas experiencias para los clientes de la empresa (tipo 1 y 2).

FA

Generar vínculos de forma personalizada con cada uno de los clientes con el fin de hacerlos sentir parte de la compañía pues para la inmobiliaria Luna es importante provocar esto en sus clientes. Por otro lado, hay que asegurar que el personal se enfoque en el mejoramiento continuo y en sumar eficacia y eficiencia en la capacidad de respuesta al cliente con buscando reducir al mínimo y erradicar las malas experiencias de los clientes para evitar que se adhieran a los servicios prestados por la competencia.

12. D8 D9 + A5

Diseñar y ejecutar una campaña de marketing y publicidad en plataformas digitales y en pancartas, sobre la importancia y seguridad que representa dejar las propiedades e inmuebles en manos de una entidad inmobiliaria y los grandes riesgos que se corren al preferir los contratos “boca a boca” o de “amistad”.

DA

El propósito de esta estrategia está enfocado en educar al público sobre los riesgos que representan los contratos “boca a boca” o “de amistad” en términos monetarios cuando hay incumplimiento por parte de alguna de las partes involucradas. Este factor es CLAVE para captar la atención de clientes, pues una gran parte de la población piensa que una inmobiliaria es un “gasto innecesario” arriesgándose así a perder grandísimas sumas de dinero por incumplimientos en los supuestos “contratos” pues sin intermediarios legales no hay forma de garantizar que sean respetadas las condiciones pactadas. Aplica para alquiler y venta de cualquier propiedad inmobiliaria. El contenido debe ser completamente dinámico y fácil de entender.

13. D2 D7 D8 D9 + A7

Realizar un plan económico con el fin de adquirir nuevas herramientas tecnológicas ofrecidas por Cien Cuadras- El libertador o desarrollarlas propiamente.

DA

A pesar de que la empresa cuenta con un software especializado y equipos de cómputo óptimos se hace necesaria la adquisición de tecnología de punta en temas de captación de clientes (reuniones para observar los inmuebles) y capacidad de respuesta (call-center).

Nota. Fuente: Autoría propia.

Como se pudo apreciar en la metodología aplicada para la investigación y análisis situacional, la empresa Negocios Inmobiliarios Luna SAS requiere de un diseño, planificación, respeto y monitorización de estrategias que envuelvan todas las operaciones productivas de la empresa y que se incorporen a la cultura, principios y políticas establecidas con un enfoque hacia el desarrollo y nuevos mercados, pues el flujo de efectivo hasta el momento ha estado completamente comprometido al ignorar el gran potencial y crecimiento que tiene el sector inmobiliario en Colombia y por lo tanto en Bucaramanga y su área metropolitana, lugar donde está radicada actualmente la empresa, incluso estas iniciativas se plasmaron también en las tablas 5 y 6 correspondientes al proceso de construcción y definición de estrategias en la matriz DOFA.

A partir de eso se definieron a manera general o macro las siguientes estrategias corporativas:

- Crecer como organización mediante la penetración de mercado enfocando la empresa a desarrollar planes y campañas de publicidad que permitan generar un relacionamiento directo con los clientes, captar masivamente la atención de otros nuevos, ofrecer la prestación de servicio y establecer una imagen corporativa definida y única en el sector inmobiliario.
- Crecer como organización por medio del desarrollo de nuevos servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos de otros segmentos de mercado que están siendo desatendidos con el fin de explotarlos comercialmente; mejorar e innovar la prestación actual del servicio para generar valor agregado con respecto a la competencia promoviendo siempre el amor por el servicio, la calidad y excelencia con el fin de generar fidelización en los clientes y por consiguiente aumentar los ingresos y rentabilidad de Negocios Inmobiliarios Luna SAS.

10. Desarrollo del cuadro de mando integral

A partir de la definición de las estrategias corporativas se realizó el proceso de construcción del cuadro de mando integral optando porque los objetivos e indicadores apunten a la misma dirección. Es necesario aclarar en este apartado que, aunque inicialmente la empresa contaba con una misión y visión, a lo largo de la presente investigación y juntamente con el gerente de la empresa se definieron unas nuevas a partir de las cuales se construyó el mapa de procesos y por consiguiente el cuadro de mando integral, pues enmarcaban mayormente la verdadera esencia de la empresa y lo trazado a lo largo del proyecto. Lo anterior es muestra de que el direccionamiento y planificación estratégica para esta empresa va desde lo más mínimo que es la restauración de estos conceptos, hasta un plan de inversión pertinente junto con el camino que se debe seguir a lo largo del tiempo para ver los resultados esperados, los cuales son muy diferentes a los que se tienen actualmente.

Es importante aclarar también que la construcción del BSC se realizó teniendo en cuenta los resultados de todo el proceso de investigación con el fin de que este fuera acorde a las necesidades actuales de la empresa y por supuesto a las grandes oportunidades que convenientemente deben aprovecharse del sector particularmente.

A pesar de que no hay ningún objetivo “literal” que se enfoque en la expansión geográfica, tal como se especifica en la visión de la empresa, todas las estrategias planteadas conducen a que al largo plazo inmobiliarios Luna tenga la capacidad para ser fuertemente reconocida en el ámbito nacional e internacional.

10.1. Mapa de estratégico

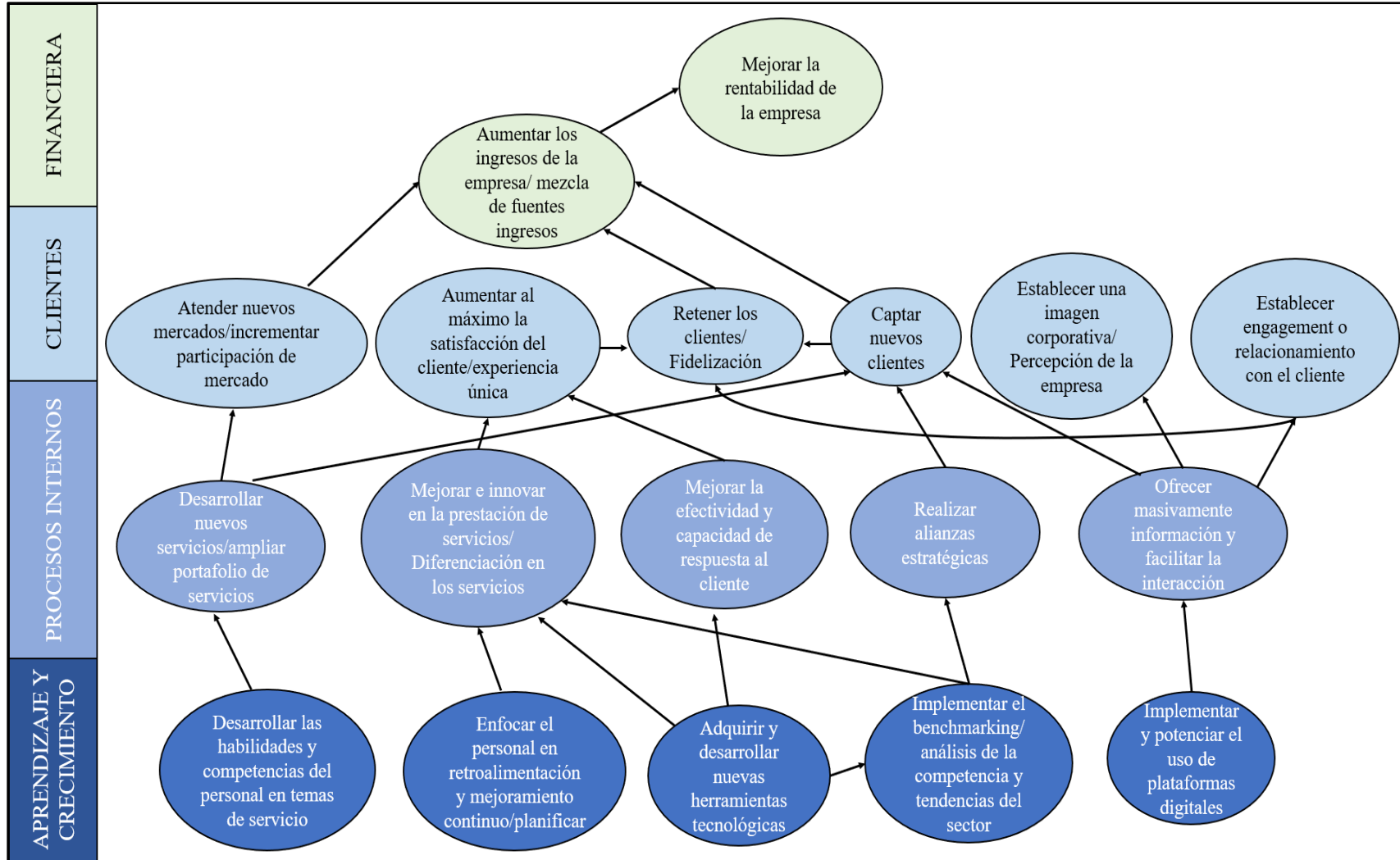


Figura 18. Mapa estratégico Negocios Inmobiliarios Luna
Fuente: Autoría propia

La figura 18 enmarca cada uno de los objetivos estratégicos planteados y establecidos para Negocios Inmobiliarios Luna según la recopilación, análisis y estudio realizado a lo largo del presente informe, teniendo en cuenta también las mejoras realizadas en términos de la visión y misión y por supuesto las estrategias corporativas enfocadas en el crecimiento empresarial de la inmobiliaria. Cada objetivo está a disposición de trabajar por metas comunes y es por esto por lo que la correlación que existe entre cada uno desde el área de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera presenta sinergia y tiene como fin no sólo aumentar las ganancias de la inmobiliaria sino lograr que esta funcione y actúe realmente como una empresa establecida que conoce el camino a seguir, es decir, pasar de ser un negocio familiar manejado empíricamente, a ser una organización manejada a través de la planificación estratégica.

Seguido a la metodología que enmarca el presente proyecto, se realizó el cuadro de mando integral el cual está enmarcado en la tabla 7 y en él se evidencian cada uno de los indicadores que permitirán llevar un registro y un control de los resultados obtenidos con el fin de evaluar la gestión de la inmobiliaria y por supuesto la efectividad de esta para ejecutar los lineamientos planteados. Es necesario citar que en el cuadro de mando integral, también hay iniciativas e indicadores que claramente enlazados y en sinergia con las estrategias DOFA planteadas en capítulos anteriores, con las estrategias corporativas definidas y con los factores que debían corregirse del análisis del mapa de procesos de la empresa como lo son por ejemplo la falta de efectividad para cerrar el contrato con los clientes, la falta de gestión comercial, la falta de simplicidad en los procesos (facilitar el proceso para que el cliente firme el contrato), la falta de adquisición de información relevante (la que se pretende adquirir por medio de herramientas desarrolladas por la empresa como la base de datos), y la falta de enfoque en mejorar la experiencia del cliente.

En este sentido, es importante resaltar ciertos puntos que están inmersos en el cuadro de mando integral tanto en el esquema como en la herramienta diseñada para implementar.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado, se llegó a la conclusión de que el direccionamiento estratégico, más precisamente el plan estratégico, necesita no sólo de una estructuración de objetivos, indicadores y metas, sino que estos objetivos necesitaban el apoyo de un plan de inversión, debido a que la empresa desde hace un tiempo considerable ha estado estancada en el mismo punto, y como se mencionó en capítulos anteriores en el análisis interno desde que inició la empresa no se realiza una inyección de capital con el fin de favorecer y apoyar el crecimiento de la misma. La inversión que se estableció fue la siguiente:

- Labores comerciales externas= 980.657 → 11'767.884 **(23%)**
- Labores comerciales externas=980.657 → 11'767.884 **(23%)**
- Asesor comercial=980.657 + comisiones por arriendo o venta → 11'767.884 **(23%)**
- Community Manager= 1'000.000 (3 meses /campana) → 4'000.000 **(8%)**
- Capacitación= 2'850.000 **(5,6%)**
- Herramientas cien cuabras= 1'300.000 **(2,5 → 3%)**
- Herramientas base de datos= 700.000 **(1,3%)**
- Feria → 3'000.000 **(5,9 → 6%)**
- Bases de datos=500.000 **(0,98 → 1%)**
- Publicidad=3'000.000 **(5,9 → 6%)**
- Estudios digitales=150.000 **(0,29%)**

TOTAL= 50'803.652 anual. (100%)

10.2. Balanced Scorecard

Tabla 7

Cuadro de mando integral Negocios Inmobiliarios Luna

Objetivo E.	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativas	Líderes
Desarrollar las habilidades y competencias del personal en temas de servicio	(# Empleados formados / # total de empleados) * 100	Alcanzar un índice del 100% de empleados que participan en programas de formación y desarrollo.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer programas internos instructivos que permitan a los nuevos empleados conocer y apasionarse por la inmobiliaria, sus procesos y sus políticas. • Identificar y tener conocimiento de las capacitaciones presentes en las diferentes entidades del sector inmobiliario con el fin de participar de la gran mayoría de programas externos para los empleados actuales y aún para los que llegan a causa del crecimiento empresarial. • Destinar una fracción de la inversión total de la empresa para los programas externos de capacitación. • Promover y estimular en todo el personal las expectativas de efectividad, con el fin de que mes a mes cada uno se esfuerce por alcanzar los estándares más altos establecidos por la empresa y llegar a ser el empleado modelo. • Realizar fichas evaluativas para cada puesto de trabajo con el fin de establecer perfiles idóneos (para en un futuro implementar “el empleado del mes”). 	Gerente Labores Administrativa
	# Horas utilizadas en capacitación de empleados con perspectiva innovadora-diferenciadora.	Disponer como mínimo un número de 46 horas en el semestre para capacitar a los empleados en innovación.	Semestral		
	# Horas internas en inducción formativa a nuevos empleados.	Disponer como mínimo un número de 96 horas en el año para la inducción exhaustiva de los nuevos empleados.	Anual		
	(# Cursos asistidos / # total de cursos ofertados) * 100	Alcanzar en un 100% las asistencias a cursos de capacitación ofertados por entidades a fines al sector inmobiliario.	Anual		
	(Inversión ejecutada para capacitación / inversión total) *100	Destinar como máximo un 8% del valor total de inversión en capacitación	Anual		
Retener y enfocar el personal en retroalimentaci	# Informes situacionales y de resultados entregados según lo demandado estratégicamente.	Alcanzar un reporte de al menos 12 informes.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar al menos una junta directiva al mes para garantizar un análisis riguroso y un 	Labores admón.

Monitoreo y mejoramiento continuo/planificación.	(# Empleados que participan en sugerencias / # total de empleados) *100	Alcanzar como mínimo un 90% en la cantidad de empleados que participan en aportes evaluativos y correctivos en la retroalimentación	Mensual	<p>proceder asertivo, correctivo y acorde con las necesidades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar continua y objetivamente el mapa de procesos de la inmobiliaria con el fin de establecer una actualización operativa. • Consolidar, promover y propiciar espacios y ambientes óptimos para que los empleados participen tanto en el aporte de información como en la propuesta de sugerencias. • Cumplir estrictamente el plan estratégico establecido para la inmobiliaria. • Promover la mínima rotación de personal; la empresa se enfoca en fidelizar también a sus empleados. 	Gerente
	(Número de personal final periodo N/ Número de personal comienzo periodo N) *100	Alcanzar un 90% en la tasa de retención del personal en la empresa.	Anual		
	(# Planes ejecutados / total planes propuestos en la planificación estratégica) * 100	Alcanzar un 100% en el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.	Anual		
Adquirir y desarrollar nuevas herramientas tecnológicas.	(Inversión ejecutada para adquisición de herramientas de cien cuabras/inversión total) * 100	Destinar como máximo un 3% del valor total de la inversión para adquirir herramientas tecnológicas.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico situacional con el fin de identificar qué tipo de software se necesita en la inmobiliaria. • Diseñar y elaborar el software requerido. • Capacitar al personal sobre el funcionamiento de la herramienta diseñada e implementada. • Destinar una fracción de la inversión total de la empresa para la adquisición de herramientas, desarrollo de herramientas y actualización del software actual. • Promover la importancia y evolución de la inmobiliaria en términos tecnológicos para mejorar la forma en la que se llevan a cabo las operaciones. 	Gerente
	(Inversión ejecutada para desarrollo de herramientas/ inversión total) *100	Destinar como máximo un 1,3% del valor total de inversión para desarrollo de software.	Anual		Labores Administrativa
Implementar el benchmarking/ análisis de la competencia y tendencias del sector.	# Horas destinadas al análisis de la competencia y tendencias en el sector inmobiliario	Destinar anualmente una cantidad mínima de 72 horas para análisis de competencia y sector.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar continuamente qué tanto está la empresa alineada con las tendencias del sector, qué es óptimo hacer y qué no lo es. • Promover, y consolidar espacios para adquirir información como acciones, participación del mercado, nuevos servicios, innovación, estados financieros y 	Gerente
	(Inversión ejecutada para compra BD / Inversión total) * 100	Destinar como máximo un 1% del valor total de inversión para adquisición de bases de datos.	Anual		

	(Ingresos totales empresa periodo N / Ingresos totales competencia directa) *100	Lograr una participación de los ingresos por lo menos un 69% con respecto a la competencia directa (parque inmobiliario según matriz MPC).	Anual	<p>demás sobre la competencia directa de la inmobiliaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de espacios laborales para el análisis de la información recolectada por bases de datos. • Analizar la información proveniente de las herramientas adquiridas sobre las tendencias del sector y preferencias de las personas (según su estado civil, edad, condición laboral y demás). • Estudiar cuáles sectores de Bucaramanga y su área metropolitana presentan más disponibilidad y movimiento de inmuebles. • Destinar una fracción de la inversión total para la adquisición de bases de datos. 	Asesor comercial Labores comerciales externas
Implementar y potenciar el uso de plataformas digitales.	<p>(# Seguidores en el mes N/ # seguidores en el mes N-1) - 1</p> <p># Menciones en redes sociales</p> <p>(# Suscriptores en el mes N / # suscriptores en el mes N-1) - 1</p> <p># Publicaciones en Instagram</p>	<p>Aumentar en un 6% la cantidad de seguidores en Instagram.</p> <p>Lograr como mínimo 10 menciones en redes sociales</p> <p>Aumentar en un 33% la cantidad de suscriptores en el canal de YouTube.</p> <p>Realizar al menos una (1) publicación diaria en Instagram.</p>	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente el alcance de las publicaciones realizadas en Instagram. • Monitorear constantemente la cantidad de personas que visualizaron el perfil de Instagram. • Monitorear constantemente las impresiones logradas por cada publicación. 	Community manager
Desarrollar nuevos servicios/ampliar portafolio de servicios.	<p>Grado de aceptación de nuevos servicios</p> <p>(# Ventas cerradas / # contactos de venta) *100</p> <p>(# Asesorías cerradas / # de asesorías solicitadas) *100</p>	<p>Aumentar el grado de aceptación a 100 puntos. De acuerdo con una encuesta organizacional para este fin.</p> <p>Lograr un 100% en la efectividad en ventas como servicio nuevo.</p> <p>Lograr un 100% en la efectividad con las asesorías en diseño y remodelación como servicio nuevo.</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una encuesta eficiente y puntualizada para adquirir información sobre la aceptación y percepción de los clientes con los nuevos servicios. • Evaluar la efectividad de los nuevos servicios integrados al portafolio con el fin de analizar el efecto de estos en la organización y en los clientes. Conforme a la capacidad de la empresa por cerrar los contratos y la participación en los ingresos que estos aportarán. 	Gerente Contadora Asesor comercial

	(Ingresos por ventas de inmuebles / ingresos totales) * 100	De acuerdo con el diagrama circular de ingresos proyectado lograr que las ventas representen un 16% de los ingresos totales.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar los resultados de esta evaluación con los adquiridos del diagrama de porcentajes circular. • Definir y conocer los costos de implementar los nuevos servicios. 	
	(Ingresos por asesorías / ingresos totales) *100	De acuerdo con el diagrama circular de ingresos proyectado lograr que las asesorías representen un 9% de los ingresos totales.	Anual		
Mejorar e innovar en la prestación de servicios/ Diferenciación en los servicios.	# Propuestas diferenciadoras semestre N - # Propuestas diferenciadoras semestre N-1	Aumentar en al menos 2 propuestas diferenciadoras de un semestre N con respecto al semestre N-1	Semestre	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación en modo de entrevista a ciertos clientes sobre anteriores experiencias (con otras inmobiliarias o por la falta de estas) con respecto a la experiencia con Inmobiliaria Luna. • Intensificar las propuestas diferenciadoras en los servicios existentes con el fin de estar en constante mejoramiento. • Promover y consolidar grupos de trabajo que se concentren en implementar formas de innovación en la empresa. • Analizar continuamente el mapa de procesos con el fin de detectar fallas o formas de mejorar la experiencia de los clientes. • Implementar y promover los estudios digitales. • Promover el apoyo de plataformas digitales para realizar las valuaciones de los inmuebles. 	Gerente
	Grado de percepción de nuevos atributos corporativos; encuesta	Lograr como mínimo una percepción de 80 puntos en nuevos atributos corporativos con base a la puntuación de la encuesta.	Anual		Labores Administrativa
	Grado de percepción en mejoras a los servicios existentes	Lograr como mínimo una percepción de 80 puntos en mejoras a los servicios existentes con base a la puntuación de la encuesta.	Anual		Asesor comercial
Mejorar la efectividad y capacidad de respuesta al cliente.	Tiempo percibido desde la solicitud de inmueble hasta la respuesta al arrendatario	Disponer como máximo un plazo de 3 días para dar respuesta al cliente tipo 2.	Cada contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar el personal en la importancia de combinar la eficiencia y eficacia para ser efectivos y dar respuestas y soluciones rápidas y contundentes a los clientes. • Utilizar información proveniente de la herramienta desarrollada para tener en cuenta la disponibilidad de inmuebles. 	Gerente
	Tiempo percibido entre el primer contacto con un propietario hasta que este decide ir a firmar el contrato de mandato	Disponer como máximo un plazo de 3 días para firmar contrato con cliente tipo 1.	Cada contacto		Asesor comercial

	<p>Tiempo percibido desde la intención de venta hasta la respuesta al propietario</p> <p>Tiempo percibido desde la intención de compra hasta que se cierra el contrato</p> <p>Tiempo percibido desde la solicitud del servicio de diseño y remodelación hasta que se le da una respuesta al cliente</p>	<p>Disponer como máximo un plazo de 10 días para dar respuesta al cliente tipo 1</p> <p>Disponer como máximo un plazo de 10 días para dar respuesta al cliente tipo 2</p> <p>Disponer como máximo un plazo de 10 días para dar respuesta al cliente solicitante.</p>	<p>Cada contacto</p> <p>Cada contacto</p> <p>Cada contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente que los plazos establecidos desde la alta gerencia para dar respuesta a los clientes se cumplan. 	<p>Labores comerciales externas</p>
<p>Realizar alianzas estratégicas.</p>	<p>(# de alianzas realizadas / # de alianzas propuestas) * 100</p> <p>(Clientes reales adquiridos por alianza en el periodo N/Clientes proyectados objetivamente por la alianza en el periodo N) *100</p> <p>(Clientes reales adquiridos por alianza en el periodo N/Clientes proyectados objetivamente por la alianza en el periodo N) *100</p> <p>(Clientes reales adquiridos por alianza en el periodo N/Clientes proyectados objetivamente por la alianza en el periodo N) *100</p> <p>(Clientes reales adquiridos por alianza en el periodo N/Clientes proyectados objetivamente por la alianza en el periodo N) *100</p>	<p>Lograr el 100% en la eficiencia de gestión de alianzas estratégicas.</p> <p>Lograr el 100% de efectividad de la alianza con celadores.</p> <p>Lograr el 100% de efectividad de la alianza con otras inmobiliarias.</p> <p>Lograr el 100% de efectividad de la alianza con constructoras.</p> <p>Lograr el 100% de efectividad de la alianza con empresas privadas.</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar viabilidad de posibles alianzas a llevar a cabo según las oportunidades del mercado local. • Presentar propuestas a empresas, entidades y personas con las que se planea establecer una alianza estratégica. • Evaluar la efectividad y beneficio de las alianzas estratégicas llevadas a cabo. • Establecer objetivamente una proyección de los resultados esperados de cada alianza. • Promover internamente con el personal y externamente con empresas privadas y celadores la importancia del trabajo en equipo. 	<p>Gerente</p> <p>Labores Administrativa</p> <p>Asesor comercial</p> <p>Labores comerciales externas</p>

Ofrecer masivamente información educativa y publicidad.	# Publicaciones con el fin de brindar información que eduque al público	Realizar al menos 2 publicaciones por semana con este enfoque ya sean videos, historias o fotos.	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de marketing y publicidad con el fin de educar al mercado sobre la importancia de adquirir los servicios de una inmobiliaria y los peligros de no hacerlo. • Realizar y subir a las diferentes redes sociales contenido relacionado al sector inmobiliario; así mismo, mostrar de manera dinámica las ventajas competitivas de Inmobiliarios Luna con respecto a la competencia y formalizar una imagen corporativa. • Disponer de una fracción de la inversión total para publicidad. • Promover la interacción constante y objetiva con el público. 	Community manager Gerente
	# Actividades publicitarias realizadas	Lograr como mínimo 5 publicaciones a la semana con enfoque publicitario sean videos, historias o fotos.	Semanal		
	(# Mensajes respondidos / # total de mensajes recibidos) * 100	Alcanzar el 100% de efectividad en contestación de mensajes.	Semanal		
	(# Correos sin responder / # total de correos recibidos) * 100	Minimizar hasta el 0% el porcentaje de correos sin responder.	Semanal		
	(# comentarios sin responder/ # total de comentarios recibidos)	Minimizar hasta el 0% el porcentaje de comentarios sin responder.	Semanal		
(Inversión ejecutada para publicidad / inversión total) * 100	Destinar del total de inversión un 6% para publicidad.	Anual	Asesor comercial		
Atender nuevos mercados/incrementar participación de mercado.	(# Clientes de la empresa / total clientes del mercado) *100	Lograr aumentar la participación de mercado como mínimo al 2%.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagrama circular de ingresos porcentajes (torta) en base a información real de la empresa en el cual se proyecten las participaciones de los nuevos servicios y evaluar el desempeño alcanzado de estos. • Monitorear constantemente el desempeño, en términos monetarios, de los nuevos servicios que atienden los nuevos mercados. • Evaluar periódicamente qué nuevos segmentos de mercado están siendo ignorados y las posibilidades de ser atendidos por Inmobiliarios Luna. 	Gerente Contadora Asesor comercial
	Ingresos por servicio de ventas/ Ingreso programado (torta)	Lograr el 100% de efectividad en los ingresos programados para servicio de ventas.	Anual		
	Ingresos por servicio de arrendamiento/ Ingreso programado (torta)	Lograr el 100% de efectividad en los ingresos programados para servicio de arrendamiento.	Anual		
	Ingresos por servicio de asesorías/ Ingreso programado (torta)	Lograr el 100% de efectividad en los ingresos programados para servicio de asesorías.	Anual		
Aumentar al máximo la satisfacción del	(# Prestaciones defectuosas (quejas) en el mes N/ # total prestaciones en el mes N) * 100	Lograr como máximo un 5% los defectos en la prestación de servicios.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de sensibilización en el que se tengan en cuenta acciones como tarjetas de 	Gerente

<p>cliente/experiencia única.</p>	<p>(# clientes satisfechos / total de clientes) *100</p>	<p>Alcanzar como mínimo a un 90% de satisfacción en los clientes.</p>	<p>Semestral</p>	<p>membresía que hagan sentir al cliente parte del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr disponer, como resultado de alianzas estratégicas con empresas privadas, la posibilidad de eliminar por completo las exigencias de la inmobiliaria en términos de garantías del canon de arrendamiento (para empleados formales) desarrollando el Plan Libranza para empleados que deseen adquirir un inmueble en modalidad de arriendo. • Permitir a los clientes, como parte del proyecto, expresarse y sugerir mejoramientos en los servicios ofrecidos. • Promover la calidad en su máxima expresión, desde el primer contacto de un prospecto hasta que ya es cliente de la inmobiliaria. 	<p>Labores Administrativa</p> <p>Labores comerciales externas</p> <p>Asesor comercial</p>
<p>Retener los clientes/ Fidelización.</p>	<p>(# total clientes tipo 1 mes N / total de clientes tipo 1 mes N-1) * 100</p> <p>(# total clientes tipo 2 mes N / total de clientes tipo 2 mes N-1) * 100</p> <p>P=PC/PNIL donde, PC= precio competencia PNIL= precio inmobiliaria luna</p> <p>(Clientes al final del periodo – Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo</p> <p>Cuentas por cobrar mes N-1 – Cuentas por cobrar mes N</p>	<p>Lograr un 90% de efectividad en retención de clientes tipo 1</p> <p>Lograr un 90% de efectividad en retención de clientes tipo 2</p> <p>Ofrecer servicio de arrendamiento por una disminución de máximo 10%</p> <p>Lograr un 90% de tasa de retención total de clientes.</p> <p>Reducir al 0% las cuentas por cobrar.</p>	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la iniciativa de Bonificación por Puntos acumulados con el fin de minimizar el impacto económico en las reparaciones para entrega, en pro de disminuir también el volumen de cobranzas por concepto de pagos atrasados. • Analizar constantemente los precios ofrecidos por la competencia y garantizar siempre estar por debajo de estos en la proporción definida por la alta gerencia. • Promover entre el personal la excelencia en la gestión y trato al cliente en pro de la fidelización general de estos con Inmobiliarios Luna. • Velar por que los clientes se sientan como parte fundamental de la empresa. • Retener totalmente los clientes actuales y arrebatarse los que están en otras inmobiliarias. • Promover el programa de beneficios por referidos. 	<p>Labores Administrativa</p> <p>Gerente</p> <p>Asesor comercial</p>
<p>Captar nuevos clientes.</p>	<p>(# Clientes efectivos captados en ferias / # total prospectos de clientes</p>	<p>Alcanzar como mínimo el 70% de efectividad en captación de clientes en ferias.</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgar y comunicar a todo el personal el propósito de captación de clientes en la 	<p>Asesor comercial</p>

<p>contactados en ferias) *100.</p> <p>(# Clientes efectivos captados en ferias (propietarios) / # total de clientes tipo 1 nuevos captados) *100</p>	<p>Lograr que el 10 % de los clientes tipo 1 totales captados provengan de ferias. (diagrama circular programado clientes tipo 1)</p>	<p>Anual</p>	<p>empresa; disponer de toda la capacidad para impulsar este accionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Promover un plan de incentivos del 50% del 9,35% del primer canon de arrendamiento también para los empleados que traigan clientes a la inmobiliaria. 	<p>Labores comerciales externas</p>
<p>(# Clientes efectivos captados en ferias (inquilinos-compradores) / # total de clientes tipo 2 nuevos captados) *100</p>	<p>Lograr que el 10 % de los clientes tipo 2 totales captados provengan de ferias. (diagrama circular programado clientes tipo 2)</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar una clasificación exhaustiva de los clientes con el fin de llevar un orden y ejercer control sobre los resultados obtenidos en los indicadores. 	<p>Labores Administrativa</p>
<p>(# Clientes adquiridos por redes sociales (propietarios) / # total de clientes tipo 1 nuevos captados) * 100</p>	<p>Lograr que el 5% de los clientes tipo 1 totales captados provengan de redes sociales. (diagrama circular programado clientes tipo 1)</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Promover la participación en ferias inmobiliarias a nivel nacional. •Promover el control en base en el diagrama circular proyectado de clientes tipo 1. 	
<p>(# Clientes adquiridos por redes sociales (inquilinos-compradores) / # total de clientes tipo 2 nuevos captados) * 100</p>	<p>Lograr que el 10 % de los clientes tipo 2 totales captados provengan de redes sociales.</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Promover el control en base en el diagrama circular proyectado de clientes tipo 2. 	
<p>(# Clientes adquiridos por publicidad (propietarios)/ # total de clientes tipo 1 nuevos captados) * 100</p>	<p>Lograr que el 15% de los clientes tipo 1 totales captados provengan de campañas de comunicación y publicidad.</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Analizar constantemente el comportamiento de la adquisición de clientes para en el cierre del año observar cuál de las entradas fue más pronunciada y cuál es la más baja para retroalimentar las actividades de la inmobiliaria en cuanto a captación de clientes. 	
<p>(# Clientes adquiridos por publicidad (inquilinos-compradores) / # total de clientes tipo 2 nuevos captados) * 100</p>	<p>Lograr que el 30% de los clientes tipo 2 totales captados provengan de campañas de comunicación y publicidad.</p>	<p>Anual</p>		
<p>(# Clientes adquiridos por alianzas (propietarios) / #</p>	<p>Lograr que el 60% de los clientes tipo 1 totales</p>	<p>Anual</p>		

	<p>total de clientes tipo 1 nuevos captados) *100 (# Clientes adquiridos por alianzas (inquilinos-compradores) / # total de clientes tipo 2 nuevos captados) *100 (# Clientes adquiridos por recomendación (propietarios) / # total de clientes tipo 1 nuevos captados) *100 (# Clientes adquiridos por recomendación (inquilinos-compradores) / # total de clientes tipo 2 nuevos captados) *100</p>	<p>captados provengan de alianzas estratégicas. Lograr que el 40% de los clientes tipo 2 totales captados provengan de alianzas estratégicas. Lograr que el 10% de los clientes tipo 1 totales captados provengan de recomendaciones. Lograr que el 10% de los clientes tipo 2 totales captados provengan de recomendaciones.</p>	<p>Anual Anual Anual</p>		
Establecer una imagen corporativa/ Percepción de la empresa.	<p>(N comunicación *30%) + (N servicios *30%) + (N entorno *20%) + (N corporativo *20%) Índice de calidad percibida por los clientes Índice de percepción-valoración de procedimientos eco de los clientes hacia la empresa. Índice de percepción del valor agregado único de la empresa con respecto a la competencia por parte de los clientes.</p>	<p>Lograr como mínimo un puntaje de 4 en el índice de coherencia. Alcanzar como mínimo 90 puntos en la encuesta. Alcanzar como mínimo 90 puntos en la encuesta. Alcanzar como mínimo 90 puntos en la encuesta.</p>	<p>Anual Anual Anual Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y promover la calidad como factor fácilmente perceptible en la empresa antes, durante y después de la prestación de servicio. Fortalecer y promover operaciones ecológicas y amigables con el medio ambiente. Fortalecer y promover las mínimas exigencias y máximas comodidades para los clientes. Fortalecer y promover los bajos precios que se manejan. 	<p>Community manager Gerente Asesor comercial</p>
Establecer engagement o relacionamiento con el cliente/ experiencia única.	<p>Índice de satisfacción del cliente dentro de las instalaciones de la inmobiliaria. # Llamadas con propósitos post servicio (felicitaciones por cumpleaños).</p>	<p>Alcanzar como mínimo 90 puntos en la encuesta. Al menos una por cliente</p>	<p>Anual Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar una cultura de amor y pasión por el servir, y garantizar que los clientes perciban en gran manera el esfuerzo de la empresa por hacerlos sentir importantes. Llevar un registro de la información personal de los clientes en cuanto a fechas especiales. 	<p>Gerente Labores Administrativa</p>

	# Llamadas con propósitos post servicio (¿Hay algo en que podamos ayudarlo?)	A 50 clientes aleatoriamente	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar llamadas, enviar correos y mensajes de texto a los clientes de forma personalizada en fechas especiales y cumpleaños. • Llamar esporádicamente a un número aleatorio de clientes con el fin de hacer presencia relacional como empresa. 	Asesor comercial
	# Correos electrónicos enviados con el fin de hacerle sentir al cliente que hace parte de la inmobiliaria.	Al menos una por cliente	Anual		Labores comerciales externas
	# Mensajes de texto enviados con el fin de hacerle sentir al cliente que es parte de la inmobiliaria	Al menos una por cliente	Anual		
Aumentar los ingresos de la empresa/ mezcla de fuentes ingresos.	Ingresos año N / Ingresos año N-1	Lograr triplicar los ingresos actuales de la empresa.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el monto de inversión total y llevar un riguroso control en ejecución de esta en cada uno de los programas en los que fue dispuesta. • Realizar un control y análisis sobre cada uno de los indicadores. • Realizar un estudio que permita conocer estratégicamente nuevas fuentes de ingresos para la inmobiliaria. • Promover en el personal el objetivo de crecer corporativamente conforme a clasificación establecida por el gobierno colombiano. • Realizar un plan de reducción de gastos 	Contadora
	(Activos totales periodo N / Monto establecido por la ley MiPymes) *100	Alcanzar al menos un 13% en la tasa de crecimiento corporativo según la ley.	Anual		
	(Ingresos netos por nuevos servicios periodo N / ingresos totales de la empresa periodo N) * 100	Aumentar la participación de los ingresos netos por nuevos servicios en un 25%.	Anual		
	1- (costos y gastos de prestación servicios/ ingresos por prestación de servicios)	Alcanzar mínimo un 80% de margen bruto	Anual		
Mejorar la rentabilidad de la empresa.	(Activos/ pasivos)	Lograr que la Solidez alcance como mínimo un valor de 2,0	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular el valor actual de los indicadores. • Realizar un control anual de cada uno de los indicadores. • Enfocar a todo el personal en aumentar la utilidad de la empresa. • Velar porque el dinero invertido en el propósito de hacer crecer la empresa sea ejecutado de la mejor manera y produzca resultados satisfactorios en cada una de las medidas y programas dispuestos. 	Contadora
	(Pasivos/activos)	Alcanzar como máximo un 40% de Endeudamiento pues contablemente esta entre los límites permitidos.	Anual		Gerente
	((Utilidad neta – inversión / inversión))	Alcanzar como mínimo un 36% de ROI rentabilidad sobre la inversión	Anual		

Nota. Fuente: Autoría propia.

La tabla 7 representa el cuadro de mando integral diseñado para Negocios Inmobiliarios Luna el cual tiene completa relación con el plan estratégico que se desarrolló a lo largo del presente proyecto de grado y se presume que permitirá por medio de su control, construir una panorámica muy diferente a la que se tiene actualmente.

11. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto de grado, permitió corroborar en primera instancia mediante el proceso de análisis interno y externo que durante los cinco años de existencia, Negocios Inmobiliarios Luna había estado sin un horizonte claro, lo cual se veía representado en su tamaño organizacional y en las ganancias que se estaban obteniendo, pues en el sector inmobiliario el trabajo y esfuerzo es bastante considerable, partiendo de que las ganancias dependen de un porcentaje de comisión, es por esto que el plan estratégico que se estableció brinda un panorama muy diferente representado en beneficio para la empresa, desde conocer su rumbo hasta lo que se percibe que puede entrar como ingresos si es llevado a cabo con precisión y efectividad.

Adicionalmente, la elaboración del presente trabajo de investigación permitió el planteamiento de objetivos medibles y estrategias enfocadas a la penetración de mercado y desarrollo de servicios las cuales representan un horizonte bastante productivo, efectivo, provechoso y benevolente para la empresa, pues a partir de todo el estudio realizado, este enfoque y plan organizacional era lo que, desde hace un tiempo considerable, necesitaba la empresa.

Asimismo, el seguimiento a la metodología trazada para el presente estudio permitió también reconocer que algunos procesos productivos estaban siendo extensos y poco efectivos para lograr concretar a un cliente tipo 2 (arrendatarios). Adicionalmente, el análisis financiero permitió reconocer que se estaban incurriendo en gastos sin sentido (el libertador cobraba su

comisión con base a cánones de arrendamiento desactualizados) lo cual complicaba las ganancias de la inmobiliaria. Se detectó también que la poca y casi nula gestión comercial que tenía la empresa estaba teniendo serias repercusiones en el número de clientes, en el posicionamiento de la empresa y la competitividad de esta en el sector y en el establecimiento de una imagen corporativa y marca definida.

Por último, el trabajo conjunto entre el tesista y Negocios Inmobiliarios Luna dio como fruto un cuadro de mando integral, con base a las necesidades y oportunidades enmarcadas en un plan estratégico definido, el cual al tener indicadores que permiten medir el actuar y los resultados de la empresa a lo largo del tiempo, representa una herramienta considerablemente importante para la toma de decisiones concretas y que representen beneficio para la empresa.

El plan estratégico que se estableció fue acorde a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, por lo cual se puede concluir que este junto con la herramienta de Cuadro de Mando Integral que se dejó a la empresa son muy cercanos a la realidad y por lo tanto óptimos para los objetivos organizacionales establecidos.

12. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa adoptar la práctica del direccionamiento estratégico a partir de esta ocasión en adelante, pues entre más crezca y se posicione en el sector inmobiliario, más competencia y situaciones a sortear habrá, por lo que es necesario que desde las labores administrativas hasta la alta gerencia reconozcan la importancia de siempre conocer el plan a seguir.

Se recomienda también a Negocios Inmobiliarios Luna, ceñirse al plan estratégico establecido con el fin de alcanzar objetivo por objetivo lo que se ha dimensionado la visión organizacional, la cual es bastante ambiciosa.

Por otro lado, se recomienda hacer seguimiento y retroalimentación al plan estratégico y a los resultados obtenidos en el Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral, para tomar decisiones asertivas y efectivas antes de que se compliquen las situaciones.

Por último, se recomienda a la empresa realizar la inversión pertinentemente establecida ya que es indiscutiblemente necesario que se haga efectiva, pues de esto depende que gran parte del plan estratégico se lleve a cumplimiento y pueda ser una puerta de gran beneficio para Negocios Inmobiliarios Luna SAS.

13. Lista de Referencias

- Redacción Enfoque. (24 de Octubre de 2018). *Revistaenfoque.com.co*. Obtenido de <https://www.revistaenfoque.com.co/economia-y-finanzas/las-empresas-se-mueren-por-su-incapacidad-de-conseguir-una-adecuada>
- Aguilar C, U. (29 de 01 de 2018). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/35906131/Actividad_3.2_Matrices_EFE_Y_EFI
- Araque Salazar, M. C., & Cruz Vinueza, L. F. (2014). *Planificación Estratégica de la Empresa AICA*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Banco de la República. (s.f). *¿Por qué es importante tener una inflación baja y estable?* Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>
- BBVA Research. (2019). *Perfilamiento del Consumidor Colombiano*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>
- Camacho, M. (2017). Direccionamiento Estratégico: Análisis de una Herramienta Poderosa. *Vía Salud*(21), 7-12.
- CAMACOL. (2016). *Prospectiva Edificadora: Una Visión de Corto y Mediano Plazo*. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/PROSPECTIVA%20EDIFICADORA%202016_1.pdf
- CAMACOL. (2019). *Informe de Gestion 2018-2019*. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/Informe%20de%20Gestion%202018%202019_2.pdf
- CAMACOL. (2019). *Prospectiva Edificadora Tercera Edición*. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/PROSPECTIVA%20EDIFICADORA%202019_1.pdf
- CAMACOL. (2019). *Tendencias de la Construcción, Economía y Conyuntura Sectorial*. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/sala-prensa/TENDENCIAS%20DE%20LA%20CONSTRUCCI%C3%93N%2015.pdf>
- Castilla, J. D. (4 de Enero de 2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/gobierno-presentara-propuesta-para-revolucionar-el-sector-de-las-pyme-2811313>
- ColCapital. (2017). *Fortalecimiento de la Economía Colombiana: Evolución y Análisis de la Industria de Fondos de Capital Privado*. Obtenido de <https://colcapital.org/wp-content/uploads/2018/09/Estudio-Industria-de-Fondos-de-Capital-Privado-2017-ilovepdf-compressed-1.pdf>
- DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

- DANE. (2019). *Boletín Técnico Financiación Vivienda*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/fin_vivienda/bol_FIVI_IIItrim19.pdf
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim19_produccion_y_gasto.pdf
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Boletín Sobre Situación de Desplazamientos Masivos y Confinamiento en Colombia*. Obtenido de <https://www.defensoria.gov.co/es/nube/comunicados/7932/Bolet%c3%adn-sobre-situaci%c3%b3n-de-desplazamientos-masivos-y-confinamientos-en-Colombia-desplazamientos-masivos-Defensor%c3%ada.htm>
- El País. (11 de Abril de 2019). *Elpais.com.co*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/las-tres-estrategias-del-gobierno-para-el-crecimiento-de-las-pymes.html>
- En fotos/ Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años. (2016). *Portafolio*, 2-4.
- Fernández Montesinos, F. A. (09 de Agosto de 2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Boletín ieee bie3*, 5(42), 182-197. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823%20(4).pdf
- Fernandez, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. . *iee.es*, 185.
- García, L. F., & Echeverry, M. A. (2014). *Plan Empresa "EG agencia Inmobiliaria"*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77317/1/plan_empresa_eg.pdf
- Herrera, A. (Ed.). (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard* (Tercera ed.). Bogotá: Paidós Empresa.
- Ley 1454 . (29 de Junio de 2011). Diario Oficial No. 48.115. Colombia, Colombia: Congreso de la República.
- Ley 1673. (19 de Julio de 2013). Diario Oficial No 48.856. Colombia, Colombia: Congreso de la República.
- Ley 1943. (28 de Diciembre de 2018). Diario Oficial No 50.820. Colombia, Colombia: Congreso de la República.
- Ley 44. (19 de Diciembre de 1990). Diario Oficial No 39.607. Colombia, Colombia: Congreso de la República.
- Ley 675. (4 de Agosto de 2001). Diario Oficial No 44.509. Colombia, Colombia: Congreso de la república.
- Ley 820. (10 de Julio de 2003). Diario Oficial No.45.244. Colombia, Colombia: Congreso de la República.

- Mendoza, N. R. (5 de Septiembre de 2016). *El Heraldó*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/comfecamaras-70-de-empresas-creadas-fracasan-antes-de-sus-primeros-5-anos-283021>
- Naciones Unidas. (2014). *World Urbanization Prospects*. New York. Obtenido de <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf>
- Ramírez, M., Sanabria, D., Villanueva, R., & Zegarra, J. (2017). *Elaboración de un Plan Estratégico de Lappsa Organización Inmobiliaria S.A en la Ciudad de Lima para el Periodo 2016-2020 (Tesis de Maestría)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2939/1/2017_Ramirez_Lappsa-organizacion.pdf
- Reyes Herazo, J. E. (2016). *Diseño de un Plan de Innovación para Empresas de el Sector Inmobiliario en el Departamento de Sucre*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0069829.pdf>
- Roxana, S. M. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *PERSPECTIVAS*, 153-178.
- Serna G, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Superintendencia Financiera. (2020). *Tasas de Interés Activas por Modalidad de Crédito*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/61298>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson.