

**"FORMULACION E IMPLEMENTACION ESTRATEGICA PARA ESTIMULAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA INMOBILIARIA VASHAM INVERSIONES S.A.S"**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**FERNANDO RAMÍREZ MOSQUERA**

**CÓDIGO: 2116345**

**CAMILO ANDRÉS VÉLEZ SIERRA**

**CÓDIGO: 2117491**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2018**

**"FORMULACION E IMPLEMENTACION ESTRATEGICA PARA ESTIMULAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA INMOBILIARIA VASHAM INVERSIONES S.A.S"**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**FERNANDO RAMÍREZ MOSQUERA**

**CÓDIGO: 2116345**

**CAMILO ANDRÉS VÉLEZ SIERRA**

**CÓDIGO: 2117491**

**Pasantía Institucional para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director**

**FRANCISCO ORLANDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**Adela Jaque De Aldana**

**Jurado**

**José Antonio Carvajal Lombana**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 29 de noviembre de 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

En esta sección del proyecto queremos expresar nuestras retribuciones principalmente hacia nuestras familias, por habernos brindado la oportunidad de formarnos íntegramente como estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente y haber sido nuestro apoyo durante todo el tiempo de la formación académica.

De manera muy especial hacia nuestro tutor de la pasantía institucional Francisco Orlando Velásquez Vásquez quien con su experiencia, conocimiento, motivación y visión, nos orientó en la investigación para culminarla correctamente. Agradecemos también a todos los docentes de la comunidad académica que con su sabiduría, valores y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas para servir constantemente a la sociedad.

Exclusivamente, agradecimientos para el señor Gerente General Juan Vicente Muñoz Hernández y a todo su equipo de colaboradores de la inmobiliaria Vasham Inversiones por la incansable colaboración, amabilidad y confianza para el desarrollo del proyecto en la organización.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>16</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>23</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>23</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>23</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>24</b>
<b>4.1 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>24</b>
<b>4.2 MARCO LEGAL</b>	<b>26</b>
<b>4.3 MARCO TEÓRICO</b>	<b>28</b>
<b>4.4 MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>45</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
<b>5.1 ETAPA CUALITATIVA</b>	<b>47</b>
<b>5.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>49</b>
<b>5.3 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>

<b>6. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>51</b>
<b>6.1 PRIORIZACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>52</b>
<b>6.2 PRIORIZACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>55</b>
<b>6.3 GRANDES GUÍAS PARA LA ACCIÓN</b>	<b>63</b>
<b>6.3.1 Política de calidad</b>	<b>63</b>
<b>6.3.2 Misión</b>	<b>64</b>
<b>6.3.3 Visión</b>	<b>64</b>
<b>6.3.4 Valores Corporativos</b>	<b>64</b>
<b>6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>65</b>
<b>6.5 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>68</b>
<b>6.5.1 Indicadores área financiera</b>	<b>69</b>
<b>6.5.2 Indicadores área servicio al cliente</b>	<b>70</b>
<b>6.5.3 Indicadores procesos internos y crecimiento</b>	<b>71</b>
<b>6.6 PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL</b>	<b>72</b>
<b>6.7 PROPUESTAS DE FUNCIONES GERENCIALES</b>	<b>73</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Crecimiento de la inmobiliaria desde el año 1 (2011) al año 7 (2017)	18
<b>Tabla 2.</b> Matriz criterio interno de General Electric	53
<b>Tabla 3.</b> Matriz criterio externo de General Electric	56
<b>Tabla 4.</b> Matriz DOFA	59
<b>Tabla 5.</b> Diagnostico organizacional con criterio de la General Electric	62
<b>Tabla 6.</b> Cuadro de mando integral	67
<b>Tabla 7.</b> Método semáforo	69
<b>Tabla 8.</b> Indicadores área financiera	70
<b>Tabla 9.</b> Indicadores servicio al cliente	71
<b>Tabla 10.</b> Indicadores procesos internos y crecimiento	72
<b>Tabla 11.</b> Plan de acción gerencial	73

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Organigrama	65
<b>Figura 2.</b> Análisis del portafolio	61
<b>Figura 3.</b> Balance scorecard	66



## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Grafico 1.</b> Número de Propiedades	18

## RESUMEN

En el desarrollo de la formulación estratégica para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se logran desarrollar fuertes bases hacia la empresa con el fin de administrar óptimamente las operaciones de negocios y servicio al cliente en tiempo real y oportuno; áreas de la empresa en las que puede ser implementado son: gerencia, financiera, gestión humana, servicio al cliente, relaciones con proveedores y acreedores, gerencia y administración de insumos o cadena de suministros, demostrando el nivel de alcance que tiene en la organización.

El entorno en el cual se rodea la inmobiliaria, brinda información en donde el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso. En el ejercicio realizado de consultoría externa para conocer como está conformado el mercado inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali, en donde se pretende contar con información confiable que le permita evaluar la posibilidad de implementar este plan estratégico dirigido a dicho público y proceder con las actividades y estrategias necesarias para llevar a cabo el proyecto correctamente.

La consultoría se constituyó específicamente en el análisis de la situación actual de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. mediante la revisión de la oferta de servicios, realización de las actividades operativas, planeación estratégica, resultados de gestión de años anteriores, relacionamiento con el sector empresarial e identificación de la competencia directa; permitiendo diagnosticar las variables que pueden dificultar o posibilitar la implementación de nuevos servicios sobre el mismo mercado.

**Palabras clave:** Cali, Consultoría, Estrategia, Formulación, Inmobiliario, Mercado, Plan.

## ABSTRACT

In the development of the strategic formulation for the real estate Vasham Inversiones S.A.S. they are able to develop strong bases towards the company in order to optimally manage business operations and customer service in real time and timely; Some areas in which it can be implemented are: management, financial, human management, customer service, relations with suppliers and creditors, management and administration of supplies or supply chain, demonstrating the level of scope it has in the organization.

The environment in which the real estate is surrounded, provides information where the good management of this can mean the difference between success or failure. In the exercise of external consultancy to know how the real estate market of the city of Santiago de Cali is formed, where it is expected to have reliable information that allows you to evaluate the possibility of implementing this strategic plan addressed to said public and proceed with the activities and strategies necessary to carry out the project correctly.

The consultancy was specifically constituted in the analysis of the current situation of the real estate Vasham Inversiones S.A.S. by reviewing the supply of services, carrying out operational activities, strategic planning, management results from previous years, relationship with the business sector and identification of direct competition; allowing to diagnose the variables that can hinder or enable the implementation of new services on the same market.

**Keywords:** Cali, Consulting, Strategy, Formulation, Real Estate, Market, Plan.

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa logre ser competitiva en su sector es necesario responder a los constantes cambios y tendencias del entorno, motivo por el cual se hace altamente necesario comprender el funcionamiento y las características propias del ambiente en el que se rodea la organización para atender oportunamente con los requerimientos de la comunidad donde realiza su actividad económica. El ejercicio interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en estrategias elaboradas para suplir satisfactoriamente con las distintas necesidades de los clientes de la ciudad de Santiago de Cali; en donde se precisa la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias propias de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.

El seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto debe ser una constante por parte de todos los involucrados en la organización, sobre todo su nivel jerárquico y de cada persona que aporte a las metas requeridas para el futuro que se desea para la empresa. La propuesta incluye una serie de herramientas que generan nuevas concepciones estratégicas donde se redefinen la misión y visión organizacionales, además define aspectos comerciales como la reposición de la imagen corporativa, el fortalecimiento de la gerencia de operaciones dotándola de una nueva estructura con un respectivo cuadro de mando integral para el control de las operaciones. Enfrentando esta situación, el presente estudio consiste en un análisis del entorno y de las capacidades actuales como empresa inmobiliaria, con la finalidad de analizar nuevas oportunidades en los distintos sectores de la economía que conlleven al crecimiento y desarrollo organizacional.

Una vez diagnosticados los ambientes internos y externos en los cuales se involucra la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S, se pretende contribuir también con una estructuración en cuanto al manejo de la información que internamente fluctúa dentro de la empresa y que es pertinente su adecuado manejo y utilización ya que a partir de esta información se toman decisiones trascendentales para la empresa; además, la información se enmarca en las diferentes áreas de la empresa, lo que la convierte en un recurso para todos los colaboradores debido a que cumplen con sus funciones y respectivas actividades diarias óptima y efectivamente a través del manejo de esta información sobre los niveles jerárquicos, generando crecimiento y solidificación de las áreas empresariales debido a que se afianzan con sinergia para la cobertura óptima del servicio que presta en la ciudad Santiago de Cali.

El uso de herramientas informáticas es común entre las empresas para abordar el proceso de toma de decisiones en la gestión sobre los procesos internos y las actividades que se realizan al interior de las organizaciones. La combinación entre herramientas informáticas y la formulación estratégica han representado para las empresas beneficios entre los que se encuentran el mejoramiento en el flujo y la calidad de la información, la integración de todas las áreas de la empresa, el apoyo a la planeación estratégica y a la toma de decisiones sobre todas las áreas de la empresa, generan un mayor control sobre las tareas y actividades diarias de los colaboradores, así como la disminución significativa en los costos operacionales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GUTIÉRREZ Valentina, JARAMILLO Diana. Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento [en línea]. Universidad de Antioquia, 2009. p.33. [Consultado: 12 de Junio de 2018]. Disponible en Internet: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100007).

# 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 ANTECEDENTES

Vasham Inversiones S.A.S empresa del sector inmobiliario, ubicada en la ciudad de Cali con siete años de experiencia, fundada el 28 de enero del 2011 principalmente como una alternativa de negocio familiar. La inmobiliaria se dedica a todas aquellas actividades relacionadas con la propiedad raíz, la cuales corresponden a ventas, arrendamientos, servicios públicos, hipotecas, administración de propiedad horizontal y mantenimiento.

Actividades de ventas o arrendamientos; en este punto la empresa promociona todos los inmuebles a través de portales electrónicos y publicaciones (clasificados y publicidad directa en la propiedad), adicional a esto la empresa ofrece el servicio de promoción directa en la casa, local y/o apartamento. En la parte de servicios la inmobiliaria ofrece mantenimientos, asesorías jurídicas, aseo a las propiedades y control de servicios públicos. Por otro lado la empresa se compromete en realizar la gestión hipotecaria ante entidades bancarias y/o inversionistas. Por ultimo Vasham realiza una gestión administrativa de todos aquellos inmuebles acogidos por el marco de propiedad horizontal.

Anteriormente, no se habían realizado proyectos de este tipo por un agente externo sobre la inmobiliaria, en donde se pretende conocer como está conformado el mercado inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali y que percepción tienen las grandes y medianas empresas de esta comunidad; en este caso realizada por una institución de educación superior, se proyecta información confiable que le permite evaluar la posibilidad de implementar un plan estratégico dirigido a dicho público y proceder con las actividades y estrategias necesarias para llevar a cabo el propósito correctamente.

Un estudio contratado por RV Inmobiliaria confirma que las oportunidades presentes en este sector siguen siendo inmensas, pues todavía un alto porcentaje de familias no tiene vivienda propia. El estudio indica que al cierre del año 2013, el 43% de los colombianos vivía en vivienda propia, 35% vivía en renta, otro 17% en usufructo o con permiso del propietario y 5% estaba pagando una vivienda nueva. Particularmente en la ciudad de Santiago de Cali se presenta que el 56,1% de sus habitantes tiene vivienda propia, mientras que el 43,9% habitan bajo la modalidad

de arriendo.<sup>2</sup> En el país se ha visto un crecimiento positivo con la inversión extranjera, programas para el desarrollo urbano y el crecimiento del PIB, factores que han venido beneficiando al sector inmobiliario sobre las principales ciudades del país colombiano.

Son diversas las labores administrativas y operativas que se deben desarrollar para garantizar la óptima prestación de los ofrecidos, una muy importante es el mantenimiento de los inmuebles arrendados. La administración de un bien arrendado obliga al agente inmobiliario a tener los recursos y la logística necesaria para atender cualquier emergencia que se presente relacionada con las reparaciones que se hayan pactado en el contrato de arrendamiento.

El crecimiento de los ingresos de las familias y la consolidación de la clase media en Colombia que pasó, según el DANE, de 26,6% en 2011 a más de 30% para el año 2017, es uno de los ingredientes que favorecen los negocios inmobiliarios<sup>3</sup>. Sin embargo, el sector enfrenta grandes desafíos, como los cambios que experimentan los jóvenes, cuyo consumo es muy diferente a los de las generaciones que los preceden.

Como se puede observar a continuación en las cifras ofrecidas por la alta gerencia de la empresa, el crecimiento de la inmobiliaria va en aumento paulatinamente, sin embargo su participación sobre el mercado es todavía baja y es conveniente generar valor en la prestación del servicio sobre la ciudad de Santiago de Cali.

---

<sup>2</sup> Sector inmobiliario frente a la coyuntura económica [en línea]. Página web RV inmobiliaria. Colombia 2016. Párrafo 5. [Consultado: 22 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.rvinmobiliaria.com/Public/Inicio>

<sup>3</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. La realidad de la clase media colombiana [en línea] DANE. Colombia 2017. [Consultado: 13 de Agosto de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

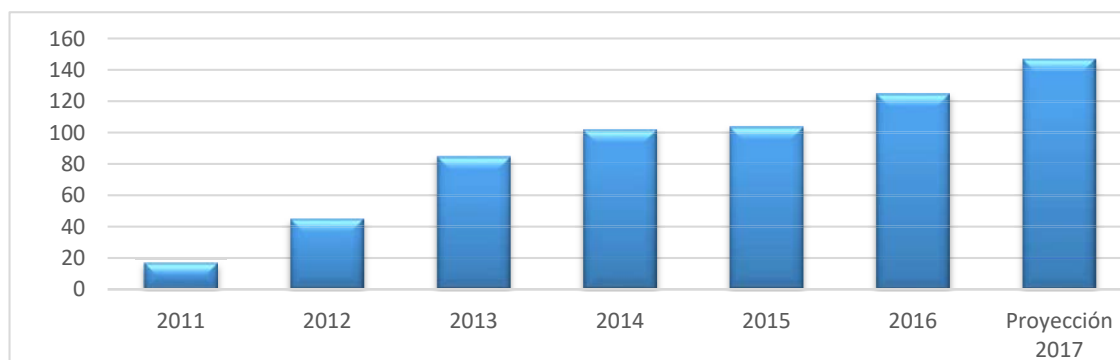
**Tabla 1.** Crecimiento de la inmobiliaria desde el año 1 (2011) al año 7 (2017)

<b>CRECIMIENTO INMOBILIARIA DESDE EL AÑO 1 (2011) AL AÑO 7 (2017)</b>									
Año	ARRIENDOS			VENTAS			TOTAL		
	Ingresos terceros	Ingresos inmobiliaria	Numero de propiedades	Ingresos terceros	Ingresos inmobiliaria	Numero de propiedades	Ingresos terceros	Ingresos inmobiliaria	Numero de propiedades
2011	\$192.386.087	\$15.390.887	17	\$0	\$0	0	\$192.386.087	\$15.390.887	17
2012	\$344.814.935	\$28.418.000	45	\$0	\$0	0	\$344.814.935	\$28.418.000	45
2013	\$649.187.326	\$54.842.667	85	\$0	\$0	0	\$649.187.326	\$54.842.667	85
2014	\$762.578.676	\$62.848.092	101	\$125.000.000	\$3.750.000	1	\$887.578.676	\$66.598.092	102
2015	\$781.308.563	\$61.133.723	103	\$130.000.000	\$3.900.000	1	\$911.308.563	\$65.033.723	104
2016	\$919.868.410	\$77.131.532	123	\$201.000.000	\$6.030.000	2	\$1.120.868.410	\$83.161.532	125
Proyección 2017	\$1.087.326.548	\$96.065.508	145	\$300.000.000	\$9.000.000	2	\$1.387.326.548	\$105.065.508	147

**Fuente:** Software contable World Office área gerencial de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.

En la tabla 1 se evidencia el crecimiento anual de la inmobiliaria desde el año de su nacimiento (2011) hasta la proyección realizada para el año 2017.

**Gráfico 1.** Número de Propiedades



**Fuente:** Elaboración a partir de información del Software contable World Office de la inmobiliaria

En el gráfico 2 se aprecia el crecimiento de la empresa en número de propiedades administradas, por tal motivo es claro que la inmobiliaria debería tener un incremento en el número de inmuebles administrados para aumentar su cobertura en el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

Como anexo informativo, a continuación se menciona el resumen ejecutivo de un proyecto realizado para otra inmobiliaria que opera en la ciudad de Lima - Perú, en



donde los señores Mario Martín Ramírez Ramos, Diego Alonso Sanabria Monroe, Raúl Villanueva Sierra y Jorge Isaac Zegarra Quispe para el año 2017 manifestaron un proyecto llamado “Elaboración de un plan estratégico de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. en la ciudad de Lima para el periodo 2016 - 2020.”

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal la evaluación de los procesos de gestión de LAPPSA Organización Inmobiliaria S.A. a fin de identificar las oportunidades de mejora que la empresa requiera implementar. La empresa tiene una estructura organizacional familiar, lo cual involucra a dos generaciones, en esta etapa las buenas prácticas sugieren que se debería aplicar un desarrollo profesional en sus ejecutivos en todo nivel. El proyecto propone una reestructuración de la visión y misión el cual deberá ser comunicado a todos los niveles organizacionales. Luego de la aplicación de matrices de evaluación empresarial, se consideró apropiado para la empresa la aplicación de estrategia de integración vertical hacia atrás, por la consistencia de la misma con el rumbo estratégico. Para la aplicación de la estrategia seleccionada, se sugiere la adquisición de una empresa constructora. Se considera apropiado sugerir un cambio de cultura para sostener la estrategia corporativa propuesta. Se recomienda reorientar los proyectos de la empresa en busca de un enfoque basado en la responsabilidad social y ambiental. Finalmente, el plan estratégico elaborado demuestra que al aplicar la integración vertical hacia atrás y las acciones estratégicas comentadas, la empresa generará una rentabilidad superior a partir del segundo año, y un crecimiento sostenido en adelante un diez por ciento.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En el análisis realizado para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se puede evidenciar la carencia de estandarización de varios procesos al interior de la empresa, principalmente en el área comercial, donde se enfocan en captar nuevos clientes potenciales y viviendas que generen un flujo de caja creciente, lo cual constituye un problema ya que se limitan al no tener múltiples canales para la comercialización. Por esta razón el control de la cartera de la inmobiliaria impacta en los resultados financieros de la misma, puesto que aunque ha tenido un crecimiento anual, no es como lo ha proyectado el gerente de la inmobiliaria, lo que ha conllevado a que los clientes no la perciban con valores de confianza, seguridad y compromiso en el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

Aunque los clientes reales se encuentran satisfechos con la prestación del servicio de la inmobiliaria, se ha evidenciado que solo se han obtenido nuevos clientes por referencias cercanas de los clientes actuales, lo que limita la evolución y formalización de la empresa en todos sus sentidos; restringiéndola del crecimiento y beneficios futuros al no contar con un portafolio de servicios amplio y diversos canales de comunicación hacia los demandantes del servicio a ofrecer, impactando en los resultados financieros de la inmobiliaria.

A pesar de que la empresa ha venido creciendo en forma sostenible, puesto que el servicio que ofrece es potencialmente atractivo y podría tener un crecimiento mayor, pero no cuenta con una estructura organizacional que le permita desarrollar una estrategia integral de comunicación directa al cliente real y potencial, ya que únicamente utiliza un método de voz a voz para adquirir nuevos clientes. El gerente también afirma que el problema no se ha resuelto porque de los seis años que la empresa lleva operando en el mercado, solo los últimos dos (Enero 2015- Diciembre 2016) ha obtenido utilidades, los anteriores cuatro años estaba generando pérdidas. Otra razón por la cual la empresa no se ha enfocado en crear estrategias que atraigan nuevos clientes, es por la falta de tiempo del gerente general y la poca delegación de tareas hacia sus empleados, pues él afirma que debido a que la empresa es muy pequeña y carece de personal operativo, él debía asumir muchas labores operativas que impedían una gestión gerencial acorde a las funciones que debe desempeñar el cargo de la organización, por la cual no se ha enfocado en adquirir reconocimiento de la inmobiliaria en el medio y un personal especializado en realizar este tipo de actividades en áreas particulares que lo requieran.

El mercado cambia constantemente, así como las necesidades y exigencias de los consumidores, por ello es fundamental que la inmobiliaria cuente con una línea efectiva de comunicación, no solo para fortalecer las relaciones y satisfacción entre clientes y empleados actuales, sino también para facilitar la adquisición de potenciales demandantes. En línea con lo anterior, las estrategias formuladas a partir de las herramientas que se van a utilizar, ayudarán a la empresa a posicionarse en menor tiempo y a reflejar confianza, seguridad y compromiso en sus clientes generando un grado de valor en el servicio, logrando así reconocimiento local y crecimiento económico. Es por esto que se conlleva a la siguiente enunciación:

¿Cómo la formulación o planeación estratégica conllevan al crecimiento y desarrollo organizacional de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Una vez sintetizados los aspectos generales de la empresa, se pretende formular un plan estratégico de gran contribución para el desarrollo organizacional de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. Este método es de gran utilidad ya que mediante esta se puedan obtener alternativas viables con el objetivo de estimular la competitividad de la empresa en el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali y acaparar mayores porcentajes de participación en el mercado de la ciudad, prestando un servicio efectivo y eficaz que sea reflejado en la satisfacción del cliente.

Los clientes pertenecientes a la ciudad de Santiago de Cali son la base en la consecución del plan estratégico realizado para esta organización, es por esto que son la primera preocupación de Vasham Inversiones S.A.S. ya que debe velar por los intereses de sus clientes en cuanto a los gustos y preferencias determinados por ellos; para que a partir de esto se pueda ofrecer una excelente experiencia en la utilización del servicio por parte de clientes, conllevando a la satisfacción y el acogimiento por parte de la comunidad caleña.

Estos actos de la comunidad reflejan que la diferenciación en el servicio constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del servicio distintas a las que ofrecen las empresas competentes.

Cabe destacar que los agentes pertenecientes al sector inmobiliario probablemente atacarán el mercado de maneras similares, por ende la tarea de Vasham Inversiones S.A.S. es formular y ejecutar estrategias, de modo que su costo de la actividad económica sea ventajoso con respecto a su competencia.

La creciente velocidad con la que se mueven enormes masas de capital, el debilitamiento de la intervención estatal en la gestión urbana y la competencia entre ciudades que buscan atraer inversionistas han potenciado la importancia de los negocios inmobiliarios en el desarrollo urbano. El fenómeno, de alcance mundial, se verifica también en diversas ciudades de América Latina. Estas inversiones se orientan a construir grandes complejos comerciales, modernos edificios de oficinas y lujosas residencias que, aunque pueden contribuir al

crecimiento de la ciudad, también profundizan la fragmentación y las desigualdades territoriales.<sup>4</sup>

Esta tendencia presente en el sector inmobiliario ha llevado a que las principales firmas pertenecientes al mercado colombiano, estén avanzando en planes de transformación, inversión y capacitación para aprovechar las oportunidades claramente presentadas durante la actividad económica.

De acuerdo con datos de FEDELONJAS, para el año 2017 están inscritas en el país por lo menos 35.000 empresas que cumplen funciones inmobiliarias, pero menos de 7.500 se dedican efectivamente a esta actividad, y de ellas no más de 3.500 lo hacen permanentemente<sup>5</sup>. De acuerdo a la descripción de la situación empresarial en tiempo presente, básicamente reseña las características de un fenómeno existente a nivel general de la compañía, donde se obtiene una imagen amplia de los escenarios que puede presenciar la organización, conllevando al mejoramiento de la dinámica y actividad económica de la inmobiliaria participando con capacidades competitivas sobre el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

La Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca adelanta periódicamente estudios sobre temas inmobiliarios, siendo uno de los más útiles e importantes el análisis del valor del suelo de la ciudad. Esta información es un instrumento básico de análisis para la toma de decisiones de varios sectores de la economía, con su mirada retrospectiva permite observar las fluctuaciones de los valores de la tierra en bruto y urbanizada y la incidencia de los factores económicos que han contribuido a las mismas y hace posible correlacionar diversas coyunturas económicas que directa o indirectamente han actuado sobre los precios de la Propiedad Raíz.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> DE MATTOS, Carlos A. Globalización, negocios inmobiliarios y transformación urbana [en línea]. Resumen Nueva Sociedad 212, Ecuador 2007, p.337. [Consultado: 30 de Mayo de 2017]. Disponible en Internet: <http://nuso.org/articulo/globalizacion-negocios-inmobiliarios-y-transformacion-urbana/>

<sup>5</sup> Federación Colombiana de lonjas de propiedad raíz. ¿Se acerca la edad dorada de las inmobiliarias en Colombia? [en línea]. En: Revista Dinero. Colombia 15 de Noviembre de 2015, párrafo 11. [Consultado: 13 de Abril de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-del-sector-inmobiliario-para-2016-colombia/216505>

<sup>6</sup> Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca. Gremio inmobiliario de la región. Página web de la Lonja de propiedad raíz de Cali y Valle del Cauca. Cali [en línea] lonjacali. 2017. [Consultado: 25 de Julio de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.lonjacali.org/web/site/acerca-de-nosotros>

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. para fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad del negocio.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Elaborar el diagnóstico de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. mediante la construcción de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Determinar las grandes guías para la acción de la inmobiliaria Vasham inversiones S.A.S. mediante la misión, visión y valores propios de la organización.

Definir un sistema de control, mediante el cuadro de mando integral a través de indicadores de gestión.

Establecer planes de acción para efectuar el cumplimiento y desarrollo de las estrategias manifestadas sobre el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali y la empresa Vasham Inversiones S.A.S.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

Este proyecto se realizará en el territorio colombiano, específicamente en el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali, el cual es supervisado por la lonja de propiedad raíz de Cali y el Valle del Cauca. La lonja de propiedad raíz es una entidad sin ánimo de lucro, que busca agremiar a todas las personas que se dediquen a la actividad valoradora de bienes muebles, inmuebles e intangibles. La aplicación de este estudio se basa en el mejoramiento de la dinámica y actividad económica de la inmobiliaria mediante la formulación estratégica que conlleven al cumplimiento de la misión y visión de la empresa Vasham Inversiones S.A.S., participando con valores y capacidades competitivas sobre el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

El sector inmobiliario tiene grandes oportunidades para extenderse en Colombia y Cali es una ciudad que contribuye a que esto suceda. La capital vallecaucana cuenta con precios competitivos en sus tierras en contraste con otras ciudades principales del país; asimismo, Reinel González, miembro de la Junta Directiva de la Lonja de la ciudad, menciona que la ciudad ofrece desarrollos más económicos frente a otras capitales y por ende se convierte en un incentivo a la inversión. En Bogotá el costo de la tierra puede ser tres veces mayor; acá hay facilidades para construir proyectos residenciales, comerciales e institucionales y la gente le está apostando a esta inversión, por eso se percibe un buen ambiente.<sup>7</sup>

El sector inmobiliario en Colombia está en constante crecimiento e incluso se ha convertido en el sector más dinámico de la economía nacional ya que factores como la devaluación del peso colombiano frente a otras divisas ha atraído la inversión extranjera al país, igualmente, el crecimiento del PIB, los programas del gobierno para el desarrollo de la vivienda VIS y los planes de renovación urbana que adelantan algunas ciudades del país son factores que han contribuido a que este sector sea catalogado como uno de los negocios más prometedores. Adicionalmente Cali es la ciudad con mejores oportunidades en cuanto a inversión en propiedad raíz debido al bajo precio de la tierra en comparación de las demás capitales colombianas. Por lo anterior, el sector inmobiliario presenta oportunidades de negocio muy atractivas y competidas, razón por la cual las empresas que se dedican a esta actividad han venido cambiando las formas de

---

<sup>7</sup> GONZALEZ. Reinel. Mercado inmobiliario en Cali tiene mejores perspectivas [en línea]. En: El País. Cali, Colombia. (26 de Junio de 2018), párrafo 4. [Consultado: 13 de Septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.elpais.com.co/economia/mercado-inmobiliario-en-cali-tiene-mejores-perspectivas-1.html>

comunicación de cara a sus clientes que se usaban tradicionalmente con el fin de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y aprovechar el acelerado crecimiento de la industria. Las empresas han entendido que los usuarios ya no se comportan de la misma manera debido a los cambios tecnológicos al cual nos enfrentamos, por ende las estrategias habituales de comunicación han pasado a un segundo plano dándole protagonismo a las virtuales.

La inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se encarga de realizar la venta o arrendamiento de inmuebles haciéndose responsable de publicitar la propiedad a través de medios físicos y virtuales como periódicos y páginas web, además la empresa se encarga de mostrar la casa, apartamento o local a posibles clientes y finalmente de ejecutar todos los trámites necesarios para legalizar la venta o arrendamiento de la propiedad raíz. En el área de servicios, la inmobiliaria ofrece asesoría y asistencia profesional con el objetivo de realizar mensualmente los correspondientes pagos de los recibos de servicios públicos de energía, acueducto, alcantarillado, aseo, telefonía fija y gas con el fin de verificar estratificación, conceptos de cobros como aplicación de tarifas, formas de liquidación de consumos, estado de mediadores, contadores, constatando de esta manera si los cobros corresponden a los servicios prestados de acuerdo a la normatividad vigente. En el servicio de Hipotecas la empresa se compromete a realizar la gestión hipotecaria ante entidades bancarias y/o inversionistas. La administración de propiedad horizontal hace referencia a la gestión administrativa de unidades, conjuntos residenciales, edificios y todo inmueble cubierto bajo el marco de propiedad horizontal. En cuanto a mantenimiento, la empresa se encarga de realizar la reparación y mejoramiento del inmueble destinado a renta, tales como: casas, apartamentos, oficinas, lotes, bodegas y todo lo relacionado con propiedad raíz.

El entorno en el cual se desempeña la empresa es el sector financiero de bienes raíces, el cual viene en constante crecimiento, tal como lo afirma la presidenta de FEDELONJAS, María Clara Luque García explicando que “las actividades inmobiliarias y de alquiler de vivienda, que entre enero y septiembre crecieron 3,2%, fueron fundamentales en ese año (2016) para jalonar la economía (cuyo crecimiento agregado en el mismo periodo se ubicó en 1,9%)”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> CUERVO Katherinn. ¿Cuáles son las ventajas de arrendar por inmobiliaria? [en línea]. Finanzas personales. Colombia 2017, párrafo 4. [Consultado: 22 de Septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/arrendar-es-mejor-arrendar-por-medio-de-una-inmobiliaria/70918>

## 4.2 MARCO LEGAL

Partiendo de la idea de que todos los componentes del estudio sobre el sector inmobiliario, están regulados por diversas leyes, normas, artículos, decretos y resoluciones se hace referencia a las siguientes:<sup>9</sup>

**Ley 388 de 1997:** El ordenamiento del territorio municipal y distrital tiene por objeto complementar la planificación económica y social con la dimensión territorial, racionalizar las intervenciones sobre el territorio y el orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible.

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

- Adquisición de inmuebles por enajenación forzosa.
- Adquisición de inmuebles por enajenación voluntaria.
- Adquisición de inmuebles a través del proceso de explotación.
- Adquisición de inmuebles a través del proceso de expropiación por vía judicial.
- Determinación del efecto de plusvalía.
- Determinación del monto de la compensación en tratamientos de conservación.
  
- **Normatividad Inventarios:**

**Decreto 2649 de 1993:** El presente decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad. Su aplicación es necesaria también para quienes sin estar obligados a llevar contabilidad, pretendan hacerla valer como prueba.

---

<sup>9</sup> Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca. Legislación inmobiliaria. Op. Cit., Disponible en Internet: <http://www.lonjacali.org/web/site/de-interes>



- **Normatividad Arrendamientos:**

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

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

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

**Decreto 2223 de 1996:** Por el cual se señalan normas que garantizan la participación activa de la comunidad en el cumplimiento de los compromisos del pacto social de productividad, precios y salarios.

**Ley 242 de 1995:** Esta ley modifica las normas legales que tiene en cuenta el comportamiento pasado del índice de precios al consumidor como factor de reajuste de multas, valores catastrales, rangos, cuantías y cánones, y en su lugar establecer criterios que hacen referencia a la meta de inflación, con el objetivo de ajustar la legislación de conformidad con el pacto social de productividad, precios y salarios. Además determina la forma como debería tenerse en cuenta la meta de inflación en la expedición de normas por parte del Gobierno Nacional y a las Administraciones Distritales, Municipales y Departamentales.

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

**Código de comercio decreto 410 de 1971:** Que regula todo lo concerniente con establecimientos de comercio y su protección legal.

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

### 4.3 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

Forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

La necesidad de planear estratégicamente, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios, sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Anteriormente, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

La planeación estratégica es un aspecto que no pueden descuidar las organizaciones actualmente, porque provee una metodología apropiada para analizar la posición actual y las expectativas a futuro, determinar su dirección y desarrollar los medios o estrategias acordes a la filosofía de cada una de ellas. La planeación estratégica es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores tanto externos como internos y adaptarlos a las capacidades de toda empresa en particular.

Pueden usarse muchos enfoques y técnicas para analizar casos en el proceso de la planeación estratégica, las etapas de cada uno los enfoques para la planeación estratégica empresarial guían a la entidad para que en el desarrollo del plan corporativo se cumplan los objetivos propuestos y se alcancen las metas que desea. De las etapas comunes en la mayoría de los enfoques que existen para llevar a cabo la planeación estratégica, se destaca la “determinación de la posición estratégica”. Esta etapa le permite a la organización conocer la situación actual respecto a sus ambientes interno y externo. Entre las técnicas que más se utilizan para este fin se destaca la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas). El principal objetivo de la matriz DOFA es servir de soporte en la toma de decisiones corporativas a través de la determinación de estrategias empresariales.

La matriz DOFA tiene un alcance más amplio y hace énfasis en diversos aspectos con respecto a otras matrices (matriz de portafolio de negocios, la de Negocios General Electric, la de Hofer y Schendel) usadas por los diseñadores de estrategias. La matriz DOFA es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización, en donde su uso apropiado provee una buena base para la formulación de estrategias.

El análisis DOFA tiene sus orígenes en los años sesenta y es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. El análisis DOFA es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes internos y externos de las organizaciones. Por medio de esta matriz, muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro. Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. Con los factores mencionados, los gerentes pueden determinar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, y de debilidades y amenazas.

La matriz DOFA es una estructura de datos que permite almacenar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y estrategias de la empresa, debidamente estructurada puede ser de gran utilidad durante los procesos de planeación estratégica para cualquier tipo de actividad económica o sector al que pertenece la empresa. Además, todos los procesos que se emprenden a través del uso de esta herramienta, facilitan al análisis de la información, facilita la

participación en el proceso de involucramiento de los colaboradores de manera íntegra, uniforme y económica.

En cuanto a la fundamentación académica del proyecto, la formulación del plan estratégico para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. tiene como bases las teorías de los señores Fred R. David (2.013), Robert S. Kaplan y David P. Norton (1.996), Kenichi Ohmae (2.004), Henry Mintzberg (1.987), Michael Porter (1.985) y Gary Hamel (1.989).

Este proyecto se establece principalmente en las teorías elaboradas por parte de los académicos Fred R. David, Robert S. Kaplan y David P. Norton; el profesor en administración estratégica de la Universidad Francis Marion, EE.UU. Fred R. David (2.013), desarrolla el Modelo de Planificación Estratégica especificando la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. A continuación se desglosan las tres etapas con sus correspondientes fases:

- **1. Formulación de la estrategia**

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión.
- Realización de una auditoria externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

- **2. Implantación de estrategias.**

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

- **3. Evaluación de la estrategia.**
- Medición y evaluación del rendimiento.

De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. Asimismo David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en operación las estrategias formuladas. El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y por último 3) la toma de medidas correctivas.

El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones. El principio de retroalimentación específica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

El modelo especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo. La planificación a través de la exploración de los futuros probable, posible y deseable,

es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración del futuro posible (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para creer que sucederá) como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia.

Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias. Se plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos factores de atracción que liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio, ya que esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, es decir, que permite a los sistemas sobrevivir con la estabilidad necesaria sin frenar su capacidad de adaptación y aprendizaje.

La próxima teoría consiste en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) desarrollado originalmente por los profesores de Harvard Business School de la Universidad de Harvard en EE.UU., Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) en donde complementaban las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro.

Los sistemas de control operacional y administrativo de la mayoría de las empresas giran en torno a mediciones y objetivos financieros, que guardan poca relación con el avance de la empresa en lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo. Así, el énfasis que la mayoría de las empresas pone en los indicadores financieros de corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación. Los ejecutivos que usan el Balanced Scorecard no tienen que apoyarse en mediciones financieras de corto plazo como los únicos indicadores del desempeño de la compañía. El Balanced Scorecard les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo.

El primero de los nuevos procesos consiste en traducir la visión, ya que ayudan a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización. Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por todos los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El segundo proceso se fundamenta en comunicar y vincular, debido a que permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. Tradicionalmente, los departamentos son evaluados según su desempeño financiero, y los incentivos individuales están ligados a metas financieras de corto plazo. El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso consta en la planificación de negocios, ya que permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Hoy casi todas las organizaciones están implementando una variedad de programas de cambio, cada uno con sus propios defensores, gurús y consultores, y cada uno compitiendo por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. A éstos les resulta difícil integrar esas diversas iniciativas para lograr sus metas estratégicas, una situación que conduce a frecuentes decepciones con los resultados de los programas. Pero cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

El cuarto proceso –feedback y aprendizaje– da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Los procesos existentes de feedback y revisión se enfocan en si la empresa, sus departamentos o sus empleados individuales han cumplido con sus metas financieras presupuestadas. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales – clientes, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento– y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así, el Balanced Scorecard permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.



El cuadro de mando integral entrega un marco y por lo mismo un foco para muchos procesos cruciales de gestión: fijación de metas departamentales e individuales, planificación de negocios, asignaciones de capital, iniciativas estratégicas, y feedback y aprendizaje. Anteriormente, esos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a metas operacionales de corto plazo. Al elaborar este cuadro de mando integral, los altos ejecutivos iniciaron un proceso de cambio que ha ido bastante más allá de la idea original de simplemente ampliar los indicadores de desempeño de la empresa.

La siguiente teoría hace referencia al Modelo de las tres C, realizada originalmente por el doctor del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Kenichi Ohmae (2.004) en donde plantea que en la construcción de cualquier estrategia de negocio se debe tener en cuenta tres factores muy importantes para crear una ventaja competitiva sostenible, estos tres factores son: Corporación, Cliente, Competencia.

En las estrategias basadas en la corporación Ohmae nos plantea que se deben fijar estrategias que apunten a maximizar las fuerzas de la corporación, respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de la industria, estas estrategias están dirigidas a: estrategia de selectividad y de secuencias. Se trata de enfocarse en ganar posiciones expectantes en una función dominante, mejorando eventualmente aquellas funciones en las que el desempeño es mediocre, sin centrarse en liderar cada proceso para ganar.

Posibilidades de subcontratación de las operaciones de ensamblaje, cuando el factor salarial sea una decisión crítica para la empresa, además de los costos involucrados en el aumento de la capacidad instalada, especialmente con una demanda fluctuante, esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida, con implicaciones estratégicas muy importantes.

Mejorar la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas así:

- Reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia
- Implementar mayor selectividad a: las órdenes que se acepten, los productos que se ofrecen y las funciones que se realicen.

Esto significa elegir operaciones de alto impacto, de modo que cuando se eliminan otras operaciones, los costos operativos bajan más rápidamente que los beneficios provenientes de las ventas.

- Compartir cierto proceso central con otros negocios de la corporación o a un con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales se comparten recursos, en unos o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso.

Los clientes son la base de cualquier estrategia según Ohmae, es por esto que las estrategias basadas en los clientes son la primera preocupación de una corporación ya que debe velar por los intereses de sus clientes, más que por la de sus accionistas o de otros terceros relacionados. A largo plazo, la corporación que esta genuinamente interesada en sus clientes, será a su vez interesante para sus accionistas.

La segmentación es recomendable, buscando:

Segmentación por grupo de clientes objetivo de consumo. Aquí la segmentación se hace en términos de diversas maneras que diversos clientes utilizan un producto. La costumbre de tomar café por ejemplo, alguna gente lo bebe para despertar o permanecer alerta, mientras que otras, ven el café como una manera de relajarse o sociabilizar.

Segmentación por cobertura. Este tipo de segmentación estratégica emerge normalmente de un estudio de la compensación de los costos de comercialización contra cobertura de mercado. Aparece siempre un punto de disminución de rentabilidad en la relación costos versus cobertura. La tarea de la corporación es por lo tanto es optimizar su gama de cobertura del mercado. Sea geográfico o por canal, de modo que su costo de comercialización sea ventajoso con respecto a su competencia.

Dividiendo el mercado en segmentos una vez más. En un mercado ferozmente competido, la corporación y sus competidores más cercanos probablemente atacarán el mercado de maneras similares, por lo tanto en el largo plazo, la eficacia de la segmentación estratégica inicial tenderá a declinar. En tal situación es útil escoger a un grupo pequeño de los clientes claves y reexaminar cual es el que realmente se está buscando.

Por último se encuentran las estrategias basadas en la competencia en donde según Ohmae, estas estrategias se pueden construir observando fuentes posibles de la diferenciación en procesos de compras, diseño, ingeniería, ventas, mantenimiento, la forma de hacer esto es:

El poder de la imagen: fuertes inversiones en relaciones públicas y publicidad manejando estos procesos más cuidadosamente que sus competidores. Cuando el funcionamiento del producto y el modo de distribución son muy difíciles de distinguir la imagen puede ser la única fuente de diferenciación positiva.

Reinversión de utilidades y diferenciación en su estructura de costos: En primer lugar la diferencia en el origen de la utilidad, puede ser explotada para el margen de ventas de productos nuevos, el margen de margen por servicios etc. En segundo lugar una diferencia en el cociente del costo fijo y del costo variable también se pueden explotar estratégicamente, porque una compañía con bajos costos fijos puede afrontar precios bajos en un mercado inactivo, de esta manera puede ganar participación del mercado. Esto lastima a pequeñas compañías con un alto componente de costo fijo. El precio de mercado es demasiado bajo para justificar una operación que requiera altos costos fijos y una operación de volúmenes pequeños.

Táctica para los pesos mosca: si tal compañía elige competir en los medios que anuncian los esfuerzos masivos de investigación y desarrollo, los costos fijos adicionales adsorben una porción grande de su rédito. En esta estrategia los competidores más fuertes ganarán inevitablemente, podrían sin embargo calcular sus incentivos sobre una escala gradual, más bien que en volumen fijo, es así que haciendo los incentivos variables garantizará al distribuidor un porcentaje más grande, por cada unidad extra vendida. Por supuesto los tres jugadores más grandes del mercado no podrán permitirse ofrecer abiertamente tan altos porcentajes a sus respectivas tiendas concesionarias, su rentabilidad pronto sería erosionada.

Hito-Kane-mono. Una frase preferida de los planificadores de negocio japoneses es hito-kane-mono , o gente-dinero-infraestructura (costos fijos), ellos creen que logran una gerencia corporativa ágil, cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio sin ningún exceso o desperdicio, por ejemplo o ausencias de liquidez que gente competente podría invertir inteligentemente, muchas veces es desperdiciada, demasiados gerentes sin suficiente dinero agotarán tres recursos críticos, la corporación debe primero asignar el talento de la gestión, basado en la infraestructura disponible: planta, maquinaria, tecnología, conocimientos técnicos de proceso y fortalezas funcionales y los fondos se deben asignar de últimos.

La siguiente teoría hace referencia al Concepto de la Estrategia realizada por el profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad de McGill en Canadá, Henry Mintzberg (1.987) en donde acopia buena parte de la diversidad en el concepto y empieza por reconocer que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican.

Otra manera de aludir a la estrategia es entenderla como una posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulta ser un "nicho" que permite la generación de rentas (donde normalmente existe un dominio de actividad "producto-mercado") fruto de lograr copar el mercado o el segmento y lograr evadir la competencia (Mintzberg, 1987). Este esfuerzo resulta normalmente de un ejercicio anticipatorio pero también podría proceder de un patrón de comportamiento de un actor específico.

Este último aspecto conduce a considerar la estrategia como un patrón, o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo.

Mintzberg señala que el término "estrategia" ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que "es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro". En 1978 el autor muestra que en Teoría de Juegos, la estrategia representa el conjunto de reglas las cuales gobiernan los movimientos de los jugadores; mientras que en teoría militar, la estrategia está relacionada con la utilización tanto en paz como en guerra, de las disponibilidades de las fuerzas de la nación, a través de la planeación de amplia escala y largo plazo, para garantizar la seguridad y la victoria.

En la siguiente teoría, Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior, expuesta originalmente por el profesor de la prestigiosa Universidad de Harvard en EE.UU., considerado como el padre de la estrategia competitiva; Michael Porter (1.985) en donde se exterioriza que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El

concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

Porter desarrollo dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva:

- 1. ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?
- 2. ¿Cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter, tres son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1. El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores.
- 2. La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.
- 3. El enfoque, o sea especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas, oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita, mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual, un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica, un segmento particular de la línea de productos.

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias ilustradas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

- En el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa.
- En el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores.
- En el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- Mejor control de nuestro plan empresarial.
- Mejor programación de la empresa.
- Mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas.
- Mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.

La última teoría que se expone para este proyecto, corresponde a la del profesor de Gestión Estratégica del London Business School, Gary Hamel (1.989) exhibe El Propósito Estratégico; el cual implica un esfuerzo considerable para una organización si las capacidades y recursos actuales no son suficientes. Esto obliga a la organización a ser más creativa y aprovechar al máximo sus recursos limitados. Mientras que la visión tradicional de la estrategia se centra en el grado de calce entre los recursos existentes y las oportunidades actuales, el propósito estratégico crea un descalce extremo entre los recursos y las ambiciones. La alta

dirección desafía a la organización a reducir la brecha, construyendo sistemáticamente nuevas ventajas.

En varias empresas, los ejecutivos hicieron esto presentando a la organización una serie de desafíos corporativos, cada uno de los cuales especificaba el siguiente tramo en la carrera hacia el propósito estratégico. Un año el desafío podría ser la calidad; al siguiente podría ser la atención total del cliente; al siguiente, la entrada en nuevos mercados y, al siguiente, una línea de productos renovada. Como indica este ejemplo, los desafíos corporativos son una forma de preparar la adquisición de nuevas ventajas competitivas, una forma de identificar el punto focal para los esfuerzos de los empleados en el corto a mediano plazo. Al igual que con el propósito estratégico, la alta dirección es específica en cuanto a los fines (como reducir los tiempos de desarrollo de productos en 75%, por ejemplo), pero no tanto en cuanto a los medios. Al igual que el propósito estratégico, los desafíos exigen a la organización.

Los desafíos corporativos provienen tanto del análisis de los competidores como del patrón predecible de evolución del sector. Juntos, ambos revelan aberturas competitivas potenciales e identifican las nuevas habilidades que la organización necesitará para tomar la iniciativa antes que actores mejor posicionados. Para que un desafío sea eficaz, los individuos y equipos de toda la organización deben comprenderlo y apreciar las consecuencias que tiene para sus propios empleos. Las empresas que lanzan desafíos corporativos para crear nuevas ventajas competitivas involucran integralmente a toda la organización, además es necesario que la alta dirección haga lo siguiente:

- Crear un sentido de urgencia, casi de crisis, amplificando las señales débiles del entorno que advierten sobre la necesidad de mejorar, en lugar de permitir que la inercia precipite una crisis real.
- Desarrollar un foco en la competencia en todos los niveles, mediante el uso extendido de la inteligencia competitiva. Cada empleado debería ser capaz de comparar su desempeño con el de los mejores competidores, de modo que el desafío se vuelva personal.
- Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente: capacitación en herramientas estadísticas, resolución de problemas, ingeniería del valor y formación de equipos, por ejemplo.
- Dar tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar el siguiente. Cuando iniciativas contrapuestas sobrecargan a la organización, los ejecutivos medios muchas veces intentan proteger a su gente de los vaivenes



ocasionados por prioridades cambiantes. Pero esta actitud de “esperar y ver si esta vez va en serio” termina destruyendo la credibilidad de los desafíos corporativos.

- Establecer hitos y mecanismos de revisión claros para monitorear el progreso, y asegurar que el reconocimiento y las recompensas internas refuercen los comportamientos buscados. La meta es hacer que el desafío sea ineludible para todos los integrantes de la empresa.

Es importante distinguir entre el proceso de gestionar los desafíos corporativos y las ventajas que este proceso crea. Sea cual fuere el desafío en sí (calidad, costo, ingeniería del valor, etc.) la necesidad de involucrar intelectual y emocionalmente a los empleados en el desarrollo de nuevas habilidades es la misma. En todos los casos, el desafío sólo se afianzará si los altos ejecutivos y los empleados en los niveles inferiores sienten una responsabilidad recíproca por la competitividad. Responsabilidad recíproca significa compartir tanto la ganancia como el esfuerzo. En demasiadas empresas, el esfuerzo de revitalización recae casi exclusivamente en los empleados menos responsables por el deterioro de la empresa. Con demasiada frecuencia, se espera que los trabajadores se comprometan con las metas corporativas sin existir un compromiso igual por parte de la alta dirección, sea éste la seguridad de empleo, la participación en las ganancias o la posibilidad de influir en el rumbo del negocio. Este enfoque unilateral hacia la recuperación de la competitividad impide que muchas empresas aprovechen el potencial intelectual de sus empleados.

Generar un sentido de responsabilidad recíproca es crucial, porque la competitividad depende en último término de la velocidad con la que una empresa incorpora ventajas nuevas en lo profundo de su organización, y no de su repertorio de ventajas existentes en un momento dado. Por lo tanto, el concepto de “ventaja competitiva” debe expandirse más allá del tablero de control que muchos ejecutivos usan hoy: ¿Son mis costos más bajos? ¿Podré obtener un precio más alto por mi producto? Son pocas las ventajas competitivas que duran mucho tiempo.

Descubrir una nueva ventaja competitiva es un poco como recibir un buen dato sobre una acción: el primero en actuar gana más dinero que el último. Cuando la curva de experiencia era joven, una empresa que desarrollaba capacidad antes que sus competidores, que bajaba los precios para incrementar la utilización de sus plantas y que reducía sus costos a medida que el volumen aumentaba obtenía las ganancias. El primero en moverse aprovechaba el hecho de que los competidores subestimaban la participación de mercado: no fijaban sus precios para captar participación adicional porque no comprendían cómo el liderazgo en

participación de mercado podría traducirse en menores costos y mejores márgenes. Pero la participación de mercado no puede ser subestimada cuando cada una de 20 empresas de semiconductores tiene capacidad suficiente para proveer al 10% del mercado mundial.

Llevar la cuenta de las ventajas existentes no es lo mismo que construir ventajas nuevas. La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del futuro antes de que la competencia imite las ventajas que se poseen hoy.

Para alcanzar un propósito estratégico, una empresa normalmente debe enfrentar a competidores más grandes y mejor financiados. Esto significa gestionar cuidadosamente las instancias competitivas, de manera de conservar los recursos escasos. Los ejecutivos no pueden lograr esto simplemente jugando el mismo juego mejor, es decir, realizando mejoras marginales a la tecnología y las prácticas de negocios de los competidores. En lugar de eso, deben cambiar fundamentalmente las reglas del juego para poner en desventaja a los implicados: diseñando nuevos enfoques para la entrada al mercado, la creación de ventajas y la guerra competitiva. Para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables. Cuanto más amplio es el portafolio de ventajas de una empresa, menor es el riesgo que enfrenta en batallas competitivas. Los nuevos competidores globales han desarrollado estos portafolios expandiendo constantemente su arsenal de armas competitivas.

Gracias a las múltiples teorías obtenidas a hombros de grandes académicos para la investigación aplicada en la formulación de plan estratégico para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. es pertinente mencionar que las más apropiadas para el desarrollo del proyecto son la teoría del profesor Fred R. David, con su Modelo de Planificación Estratégica y el modelo del Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) desarrollado originalmente por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton ya que poseen fuertes fundamentos en cuanto metodologías factibles de gran ayuda sobre el mercado de la ciudad de Santiago de Cali. Dichas teorías exponen las fases para la formulación, implantación y evaluación de las estrategias aplicables para las organizaciones, donde se consideran capaces de concebir valor y crecimiento en la empresa.

A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores; la consideración del entorno y la dinámica interna de la organización son factores determinantes en el modelo analizado. El análisis de los factores externos e internos como medida de anticipación a posibles situaciones futuras, establece un atractivo que moverá a la empresa de su situación de equilibrio, y como consecuencia, evita que ésta se

ubique en un nivel máximo de riesgo por el hecho de ser cada vez menos sensible a los cambios que se producen en el entorno, posicionándola en una nueva estructura cognitiva que la direcciona a nuevos objetivos estratégicos, cumpliendo así con el propósito del proyecto.

Es asertivo decir que estas teorías de Fred R. David, Robert S. Kaplan y David P. Norton son las más indicadas para el desarrollo de la formulación de plan estratégico para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S en razón al enfoque específico sobre el tema a tratar sobre el caso de estudio; por otra parte las teorías de los señores Ohmae (2.004), Mintzberg (1.987), Porter (1.985) y Hamel (1.989) quedan en la investigación como anexo informativo o teorías alternas acerca de la formulación estratégica en organizaciones pero no son escogidas debido a que no se amoldan a cabalidad para el desarrollo óptimo de los objetivos planteados anteriormente y que no ayudan a respaldar correctamente el progreso del proyecto en la construcción metodológica del plan estratégico para la inmobiliaria.

#### 4.4 MARCO CONCEPTUAL.

**Servicio:** Acción y efecto de servir. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad.<sup>10</sup>

**Inmobiliario:** El adjetivo inmobiliario se refiere aquello perteneciente o relativo a las cosas inmuebles. Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.<sup>11</sup>

**Inmueble:** Bien que se encuentra unido a un terreno de modo inseparable, tanto física como jurídicamente. Tierras, edificios, caminos, construcciones y minas, junto con los adornos o artefactos incorporados, así como los derechos a los cuales atribuye la ley esta consideración.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Diccionario de la lengua española, Real Academia Española [en línea]. Madrid, España, 2014. [Consultado: 07 de Febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=XhXvJqs>

<sup>11</sup>Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

<sup>12</sup>Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

**Formular:** Medio práctico propuesto para resolver un asunto controvertido o ejecutar algo difícil. Manera fija de redactar algo. Composición de una mezcla e instrucciones para su elaboración.<sup>13</sup>

**Plan:** Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.<sup>14</sup>

**Estrategia:** Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.<sup>15</sup>

**Consultoría:** Que da su parecer, consultado sobre algún asunto. Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente. Experto, a veces laico, que es convocado para asesorar en los concilios y en algunas congregaciones de la curia romana.<sup>16</sup>

**Investigación:** Acción y efecto de investigar. Indagar para descubrir algo. Investigar un hecho. Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

<sup>14</sup> Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

<sup>15</sup> Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

<sup>16</sup> Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

<sup>17</sup> Ibid., Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=LestGHS>

## **5. METODOLOGÍA**

Este proyecto en su modalidad de pasantía institucional tiene como finalidad formular un plan estratégico que permita el posicionamiento de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. que es objeto de estudio, sobre los clientes actuales y potenciales en la ciudad de Cali. Para tal efecto es necesario desarrollar y darle respuesta a cada uno de los objetivos generales y específicos propuestos anteriormente; para esto se realizará un diseño de investigación cualitativa, dando un enfoque de consultoría para la inmobiliaria en donde se analizan factores a nivel interno y externo particularmente de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. y el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali, los cuales son priorizados de acuerdo al impacto generado para la organización a través del tiempo de su actividad económica.

### **5.1 ETAPA CUALITATIVA**

#### **5.1.1 Tipo de estudio**

En el desarrollo de la etapa cualitativa, en su correspondiente alcance, se contemplan estudios exploratorios o de acercamiento a la realidad social, ya que estos se realizan cuando el objetivo del estudio es examinar, abordar o analizar problemas de investigación relativamente desconocidos. Este estudio recoge información proporcionada por parte de la inmobiliaria para reconocer, ubicar y definir los problemas a investigar.

#### **5.1.2 Instrumento de medición**

La información para el análisis del problema se obtiene directamente de un diagnóstico organizacional de la inmobiliaria que es caso de estudio, en donde se afirma que el proyecto tiene una fuente de investigación directa o de campo a través de observaciones participantes al interior de la empresa, ya que se ha puesto en contacto personalmente con el hecho o fenómeno investigado en el transcurso del proyecto. Los datos e información proporcionada se han expresado mediante un consenso acordado por parte del gerente general de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. y todo su grupo de colaboradores, los cuales perciben diariamente el funcionamiento de la organización.

### 5.1.3 Diseño de muestreo

- **Población objetivo**

Para esta etapa cualitativa, la población objetivo son los agentes que trabajen o tengan una vinculación comercial con la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. o con inmobiliarias pertenecientes al mercado de la ciudad de Santiago de Cali. Estas personas son hombres y mujeres que poseen entre 30 y 60 años de edad aproximadamente.

- **Tipo de muestreo**

En este caso se utilizara un muestreo no probabilístico ya que no se cuenta con un marco muestral del total de las inmobiliarias y competidores indirectos ubicados en la ciudad de Santiago de Cali. Sin embargo se realizará un muestreo a juicio, el cual consiste en elegir a las empresas de bienes raíces posicionadas fuertemente en el mercado debido a que brindan información clave para el desarrollo de la investigación.

Además se realizarán indagaciones generadas para los agentes inmobiliarios o las personas que tomen decisiones dentro de la inmobiliaria que es caso de estudio, generando una base sólida que soporte el análisis de los resultados en caso de que sea requerido.

En cuanto a las variables socioeconómicas, se han declarado para todos los estratos de la ciudad de Santiago de Cali y todos los niveles de ingresos ya que la vivienda se ha determinado como un bien necesario para subsistir.

**Tabla 2.** Variables demográficas y socioeconómicas

<b>Variables demográficas</b>	<b>Sexo:</b> Hombre y Mujeres <b>Edad:</b> 30-60 años <b>Lugar de residencia:</b> Cali, Colombia
<b>Variables socioeconómicas</b>	<b>Nivel de ingreso:</b> Todos <b>Ocupación:</b> Agente inmobiliario <b>Estrato:</b> Todos

## **5.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto está orientado a la realización de un plan estratégico para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. basado únicamente en la fase de la formulación estratégica para mejorar la competitividad de la empresa, donde se han planteado nuevamente la misión y visión organizacional, objetivos y estrategias con indicadores de gestión; herramientas de gran ayuda sobre toda la jerarquía de la inmobiliaria. Las etapas de implantación y evaluación de estrategias requieren de mucho tiempo para llevarlas a cabo sobre cualquier organización, es decir, consta de procesos a largo plazo y es por esta razón que no se incluyen en el actual proyecto para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto, enmarca primeramente la definición de la planificación estratégica, visión, misión y objetivos estratégicos. Seguidamente se presentan los modelos de planificación estratégica con sus fases de desarrollo, el cual corresponde al modelo brindado por su autor Fred David referido a la Planificación Estratégica Aplicada; donde se infiere como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias con medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos y las metas a largo plazo. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en función de los recursos.

## **5.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

- **Fases**

Fase I: Recolección de datos primarios: para la recolección de datos primarios se realizarán visitas a la empresa y se harán entrevistas al gerente general de la inmobiliaria Juan Vicente Muñoz de manera directa para obtener información relevante sobre el manejo de la empresa y formular el plan estratégico, también se observará directamente las actividades cotidianas de la empresa y sus colaboradores.

Fase II: Recolección de datos secundarios: se recolectara información de fuentes bibliográficas online y en libros que permitan profundizar en cuanto a teoría y conceptos administrativos para la elaboración de la formulación estratégica.



## 6. DESARROLLO DEL PROYECTO

Una vez realizado el análisis del sector inmobiliario, en el cual participa diariamente la inmobiliaria en su constante involucramiento sobre este entorno, mediante la fuente de información primaria como lo es propiamente la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. y fuentes de información secundarias como la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas; en su respectiva investigación sobre el marco del mercado inmobiliaria de la ciudad de Santiago de Cali, se identifican algunos factores de este ambiente inmobiliario que de alguna u otra manera, afectan directamente ya sea en aspectos positivos o negativos el futuro de la organización.

En el análisis realizado sobre los entornos internos y externos, permiten identificar qué factores son amenazas y oportunidades que tiene la organización; en cuanto a la parte externa se identificaron factores relevantes como lo son los económicos, sociales, demográficos, legales y de competencia. En la parte interna se identifican las fortalezas y debilidades que tiene la inmobiliaria, las cuales son los procesos administrativos, financieros y comerciales.

En la construcción de la matriz de priorización de factores internos y externos se califica de uno hasta cuatro según sea el grado de impacto del factor a través del tiempo de operación de la empresa en la ciudad. Esta herramienta para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Con el análisis de todos los procesos internos que tiene la empresa se logra diferenciar cual es una debilidad y cual es una fortaleza, para esto se le asigna un peso relativo de 0 a 1. La puntuación se toma de acuerdo a como la empresa se encuentra frente a esta variable:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Finalmente se procede a realizar la sumatoria de cada valor sopesado el cual oscila entre un rango de 4.0 siendo el más alto y 1.0 el más bajo posible. A continuación se empiezan a mencionar los factores internos analizados de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.

## 6.1 PRIORIZACIÓN DE FACTORES INTERNOS

### ➤ Fortalezas:

- Equipo de trabajo capacitado, disciplinado y comprometido.
- El servicio de arrendamiento representa mayores ingresos en la empresa.
- Ubicación estratégica y de fácil acceso en la ciudad de Santiago de Cali.
- Presenta portafolio de servicios amplio.
- Efectividad en la prestación de los servicios.
- Estrecha relación y atención personalizada con clientes.
- Los pagos de los arrendamientos se realizan el primer día hábil de cada mes.

Importancia		F1=12	F7=16	4	
		F6=6	F3=9	F2=12	3
		F5=4	F4=6		2
					1
	1	2	3	4	Horizonte de tiempo (años)

### Debilidades:

- La inmobiliaria es una pequeña empresa.
- Baja inversión económica.
- Sistemas de información financieros de baja calidad.

- Poca delegación de responsabilidades por parte del gerente.
- Falta de alianzas estratégicas con grupos de interés.

Importancia			D5=12	D2=16	4
			D1=9	D3=12	3
		D4=4			2
					1
	1	2	3	4	Horizonte de tiempo (años)

### Criterios de matriz General Electric (McKinsey)

Identificación de la posición competitiva, factores críticos de éxito: fortalezas y debilidades.

**Tabla 3.** Matriz criterio interno de General Electric

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	POSICIÓN COMPETITIVA
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipo de trabajo capacitado, disciplinado y comprometido.	10	4	0,40
El servicio de arrendamiento representa mayores ingresos en la empresa.	10	4	0,40
Ubicación estratégica y de fácil acceso en la ciudad de Santiago de Cali.	8	4	0,32
Presenta portafolio de servicios amplio.	5	3	0,15

**Tabla 3. (Continuación)**

Efectividad en la prestación de los servicios.	4	3	0,12
Estrecha relación y atención personalizada con clientes.	5	3	0,15
Los pagos de los arrendamientos se realizan el primer día hábil de cada mes.	13	4	0,52
<b>DEBILIDADES</b>			
La inmobiliaria es una pequeña empresa.	8	2	0,16
Baja inversión económica.	13	1	0,13
Sistemas de información financieros de baja calidad.	10	1	0,10
Poca delegación de responsabilidades por parte del gerente.	4	2	0,08
Falta de alianzas estratégicas con grupos de interés.	10	1	0,10
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>		<b>2,63</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al entorno externo, se procede a elaborar la matriz de evaluación de factores externos, ya que en esta se encuentran las oportunidades y amenazas las cuales la empresa necesita saber. Para la elaboración de esta matriz se han seleccionado las variables de los factores, se les ha asignado una puntuación y un peso para así dar un resultado necesario, este peso relativo es de acuerdo a que tan relevante e importante es la variable para la empresa. La puntuación se toma de acuerdo a como la empresa se encuentra frente a esta variable:

- Amenaza menor = 1
- Amenaza mayor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

Finalmente se procede a realizar la sumatoria de cada valor sopesado el cual oscila entre un rango de 4.0 siendo el más alto y 1.0 el más bajo posible.

## 6.2 PRIORIZACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

### ➤ Oportunidades:

- Existe una demanda insatisfecha de vivienda en el país.
- Migraciones poblacionales que generan necesidad de compra/alquiler de viviendas.
- Grandes extensiones de terrenos óptimos para la construcción.
- Precios del mercado en crecimiento, que benefician la rentabilidad en la prestación del servicio.
- Debilitamiento de algunos competidores directos.
- Utilización efectiva de las nuevas formas de comunicación en página web y redes sociales.
- El valor de los terrenos óptimos para construir posee menor precio comparado con otras ciudades capitales de Colombia.
- Posibilidades de inversión extranjera gracias al dinamismo y condiciones favorables del sector en la ciudad de Santiago de Cali.

Importancia		O6=12	O3= 16	4	
		O8= 6	O2= 9	O1= 12	3
		O4= 4		O7= 8	2
		O5= 2			1
	1	2	3	4	

Horizonte de tiempo (años)

### Amenazas

- Inestabilidad Económica, inflación y vulnerabilidad del ciclo económico.

- Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.
- La ejecución de proyectos importantes en la ciudad hace variar el precio de los materiales e insumos necesarios para las actividades laborales.
- Competencia con marcas de renombre y de experiencia.
- El gran margen de constructoras e inmobiliarias les permite bajar en el precio en situaciones especiales.
- Cambios de tendencia en los potenciales compradores.
- Eventuales modificaciones legales.

Importancia		A2= 12	A5= 16	4	
		A4= 6	A1= 9	A3= 12	3
		A6= 4			2
			A7= 3		1
	1	2	3	4	

Horizonte de tiempo (años)

Identificación de la actividad de la industria, factores críticos de soporte de la industria: oportunidades y amenazas.

**Tabla 4.** Matriz criterio externo de General Electric

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Existe una demanda insatisfecha de vivienda en el país.	9	4	0,36
Migraciones poblacionales que generan necesidad de compra/alquiler de viviendas.	7	4	0,28
Grandes extensiones de terrenos óptimos para la construcción.	12	4	0,48

**Tabla 4. (Continuación)**

Precios del mercado en crecimiento, que benefician la rentabilidad en la prestación del servicio.	3	3	0,09
Debilitamiento de algunos competidores directos.	2	3	0,06
Utilización efectiva de las nuevas formas de comunicación en página web y redes sociales.	9	4	0,36
El valor de los terrenos óptimos para construir posee menor precio comparado con otras ciudades capitales de Colombia.	6	4	0,24
Posibilidades de inversión extranjera gracias al dinamismo y condiciones favorables del sector en la ciudad de Santiago de Cali.	5	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad Económica, inflación y vulnerabilidad del ciclo económico.	7	1	0,07
Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.	9	1	0,09
La ejecución de proyectos importantes en la ciudad hace variar el precio de los materiales e insumos necesarios para las actividades laborales.	9	1	0,09
Competencia con marcas de renombre y de experiencia.	5	2	0,10
El gran margen de constructoras e inmobiliarias les permite bajar en el precio en situaciones especiales.	12	1	0,12
Cambios de tendencia en los potenciales compradores.	3	2	0,06
Eventuales modificaciones legales.	2	2	0,04
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>		<b>2,59</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el análisis de cada uno de los indicadores seleccionados, se le asigna un peso específico o factor de ponderación de modo que el total para cada grupo de indicadores sume la unidad (0 al 100 si se toman porcentualmente). Se crean columnas clasificadas en: Alta, Media, Baja, Muy baja, a las cuales se les confiere una puntuación valorativa de 3, 2, 1 y 0 puntos, respectivamente. En una columna final aparecerá el resultado de multiplicar la puntuación de la evaluación del indicador que se encontrará entre 0 y 3, por el peso del mismo y la suma total de todos los valores resultantes, dará la puntuación de la matriz en cada una de las dimensiones.

El resultado final que se obtiene en cada dimensión, será sobre el cual se establece un criterio para aceptar o rechazar el producto o negocio analizado. Realizada la metodología de la construcción de la matriz, se procede con su construcción teniendo en cuenta las calificaciones realizadas para la matriz de priorización de factores, las cuales se reflejan en el factor de la ponderación.

A continuación se procede con la construcción de la matriz DOFA gracias a la priorización de cada uno de los factores internos y externos correspondientes a la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S.; en donde se reflejan los aspectos relevantes propios de este sector en la ciudad de Santiago de Cali y que impactan de forma directa o indirecta a la organización. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento presente que vive la organización y el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali. Luego de analizarlas, se procede a tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual y que representen mejorías en dicha actividad económica en el futuro.

Esta herramienta logra conseguir un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas propias de la empresa, sucesivas a los análisis realizados de forma periódica, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica; efectuando particularmente al primer objetivo específico, que consta de elaborar el diagnóstico de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. mediante la construcción de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Para esto es aconsejable realizar revisiones periódicas, dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

Se relacionan los factores internos y externos para formular estrategias propias de este sector las cuales se pueden accionar en la toma de decisiones a nivel gerencial de la empresa. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; en cambio



las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inferencia sobre ellas modificando los aspectos internos de la inmobiliaria. Posteriormente, se procede a la construcción de la matriz:

**Tabla 5. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1. Los pagos de los arrendamientos se realizan el primer día hábil de cada mes.</p> <p>2. Equipo de trabajo capacitado, disciplinado y comprometido.</p> <p>3. El servicio de arrendamiento representa mayores ingresos en la empresa.</p> <p>4. Presenta portafolio de servicios amplio.</p> <p>5. Estrecha relación y atención personalizada con clientes.</p> <p>6. Ubicación estratégica y de fácil acceso en la ciudad de Santiago de Cali.</p> <p>7. Efectividad en la prestación de los servicios.</p>	<p>1. Baja inversión económica.</p> <p>2. Sistemas de información financieros de baja calidad.</p> <p>3. Falta de alianzas estratégicas con grupos de interés.</p> <p>4. La inmobiliaria es una pequeña empresa.</p> <p>5. Poca delegación de responsabilidades por parte del gerente.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>F1 – O5, O6:</b> El activo flujo de caja y lo atractivo del sector en la ciudad abre canales de inversión extranjera, lo que permite generar coaliciones con inmobiliarias de éxito internacional y acaparar mayores porcentajes de participación en el mercado.</p> <p><b>F2, F4 – O3:</b> Nueva imagen corporativa brindada a través de páginas web y redes sociales demuestra confianza y calidad en el servicio para clientes nuevos o antiguos.</p> <p><b>F3 – O2, O4:</b> Satisfacer los nuevos demandantes de vivienda consolidando el servicio estrella de alquiler o con nuevos servicios como el de venta de inmueble.</p>	<p><b>D1, D3 – O1:</b> Alianzas estratégicas con constructoras para realizar proyectos en la ciudad permiten la expansión en el portafolio de servicios si se añade la venta de inmuebles.</p> <p><b>D2, D5 – O2, O8:</b> Las acciones de empoderamiento para los empleados por medio de una cultura de confianza en la toma de decisiones conlleva también a una comunicación asertiva y a la satisfacción en el servicio brindado hacia la comunidad caleña, gracias a la correcta utilización de la información por medio de sistemas de información financieros modernos que brindan datos precisos en la toma de decisiones.</p>
<p>1. Grandes extensiones de terrenos óptimos para la construcción.</p> <p>2. Existe una demanda insatisfecha de vivienda en el país.</p> <p>3. Utilización efectiva de las nuevas formas de comunicación en páginas de internet y redes sociales.</p> <p>4. Migraciones poblacionales que generan necesidad de compra/alquiler de viviendas.</p> <p>5. El valor de los terrenos óptimos para construir posee menor precio comparado con otras ciudades capitales de Colombia.</p> <p>6. Posibilidades de inversión extranjera gracias al dinamismo y condiciones favorables del sector en la ciudad de Santiago de Cali.</p> <p>7. Precios del mercado en crecimiento, que benefician la rentabilidad en la prestación del servicio.</p> <p>8. Debilitamiento de algunos competidores directos.</p>		

**Tabla 5. (Continuación)**

<b>AMENAZAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gran margen de constructoras e inmobiliarias les permite bajar en el precio en situaciones especiales.</li> <li>2. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>3. La ejecución de proyectos importantes en la ciudad hace variar el precio de los materiales e insumos necesarios para las actividades laborales.</li> <li>4. Inestabilidad económica, inflación y vulnerabilidad del ciclo económico.</li> <li>5. Competencia con marcas de renombre y de experiencia.</li> <li>6. Cambios de tendencia en los potenciales compradores.</li> <li>7. Eventuales modificaciones legales.</li> </ol>	<p><b>F2, F5 – A2, A6:</b> Mantener el equipo de trabajo capacitado y actualizado con el fin de satisfacer efectivamente las necesidades y nuevas tendencias del mercado.</p>	<p><b>D3, D4 – A1, A5:</b> La inmobiliaria se encuentra en la etapa de crecimiento y debe seguir diversificando en el servicio para satisfacer necesidades oportunamente, conllevando a una mayor participación en el mercado de la ciudad de Cali.</p>

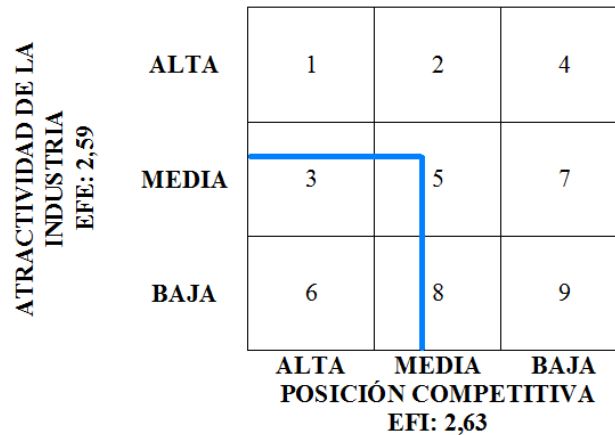
**Fuente:** Elaboración propia.

En el diagnóstico realizado a nivel interno y externo para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se diseñan las propuestas de acción, fundamentadas en siete estrategias planteadas anteriormente en la matriz DOFA.

Con la recopilación necesaria de información que se involucra a nivel interno y externo de la empresa, se prosigue al análisis y obtención de resultados mediante al criterio de la Matriz General Electric, que constituye un insumo para plantear escenarios y ubicar a la empresa mediante un diagnóstico organizacional y un análisis del portafolio, que comprende el atractivo del mercado, clasificado en alto, medio y bajo y la posición competitiva del negocio, producto o servicio; clasificada en fuerte, media y débil.

➤ **Criterio General Electric – McKinsey para el análisis del portafolio**

**Figura 1.** Análisis del portafolio



**Fuente:** Elaboración propia.

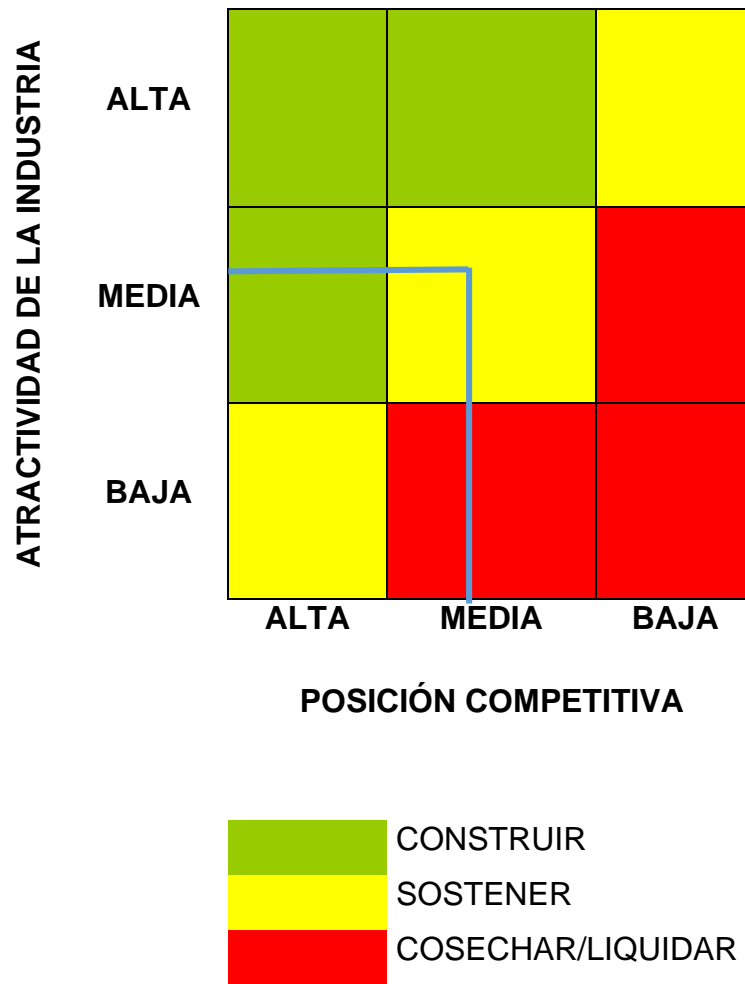
- 1. Expansión.
- 2. Innovación de producto.
- 3. Innovación de mercado.
- 4. Reestructura.
- 5. Diversificar.
- 6. Diversificar.
- 7. Liquidar.
- 8. Liquidar.
- 9. Liquidar.

El cuadrante hallado para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. hace referencia a la diversificación, en donde los objetivos corresponden a la diversificación congénica, nuevos productos o servicios para un mismo mercado, nuevo mercado para el mismo producto y diversificación conglomeral; a partir de

estos objetivos surgen estrategias tales como la integración horizontal, innovación de producto, innovación de mercado, fusiones o adquisiciones. Estas estrategias proveen un panorama en el cual se puede actuar acorde a las decisiones de la junta directiva de la inmobiliaria, permitiendo el desarrollo hacia el bienestar, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

➤ **Criterio General Electric – McKinsey diagnostico organizacional**

**Tabla 6.** Diagnostico organizacional con criterio de la General Electric



**Fuente:** Elaboración propia.

El cuadrante hallado para la inmobiliaria, revela posiciones también atractivas, por lo que la empresa puede invertir en los negocios o actividades que ocupen estas posiciones, direccionándola hacia una posición ligeramente favorable o ventajosa.

La empresa puede mantener las actividades aquí ubicadas intentado mejorar posiciones mediante estrategias muy específicas de desarrollo. En un sector atractivo hay muchas oportunidades, así que sería bueno invertir en él; pero si es un sector muy fuerte competitivamente y tiene pocas oportunidades (poco atractivo), lo que se conciba dependerá de dos aspectos:

- Si el porcentaje de las ventas es muy pequeño es recomendable abandonar.
- Si el porcentaje de las ventas es considerable quiere decir que el producto es bueno aunque no atractivo, así que deberíamos hacer una inversión para hacernos más fuerte, pero no para ser más atractivo.

### **6.3 GRANDES GUÍAS PARA LA ACCIÓN**

A continuación se procede con el desarrollo del segundo objetivo específico del proyecto que concierne a determinar las grandes guías para la acción de la inmobiliaria Vasham inversiones S.A.S. mediante políticas de calidad, misión, visión y valores propios de la organización, relacionándose con el lineamiento de Fred David en su planificación estratégica, declarando una renovada política de calidad, misión, visión, valores corporativos y el organigrama de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. teniendo en cuenta que en el desarrollo de la planificación estratégica es necesario mantener unido al equipo directivo para guiar y liderar la participación y el compromiso del recurso humano de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

#### **6.3.1 Política de calidad**

La inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. está comprometida con el desarrollo de las actividades inmobiliarias para satisfacer las necesidades de vivienda y comercio de todos sus clientes en la ciudad de Santiago de Cali, orientados a suministrar con profesionalismo las oportunas soluciones para alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad, soportados con valores de nuestros colaboradores, generando la satisfacción de los grupos de interés de la organización.

Por lo que la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se ha fundamentado en los siguientes objetivos de calidad en el desarrollo de las prácticas de gestión de calidad y se mencionan los siguientes criterios y principios de actuación:

- Cumplimiento con los compromisos de servicios establecidos con todos los clientes.
- Análisis de información y constante actualización sobre las necesidades y expectativas de los clientes
- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes para conservar y fidelizar a los consumidores.
- Toma de decisiones eficientes y eficaces, como resultado de un proceso fundamentado en la información y el análisis de datos objetivos y confiables.
- La indispensable participación y compromiso de todos los trabajadores para progresar en la mejora continua de la calidad.

### 6.3.2 Misión

Satisfacer las necesidades inmobiliarias de nuestros clientes a partir de un sistema de gestión de calidad efectivo, brindando confiabilidad, transparencia, orden y seguridad, mediante la mejora continua de nuestros procesos desarrollados por personas competentes y comprometidas.

### 6.3.3 Visión

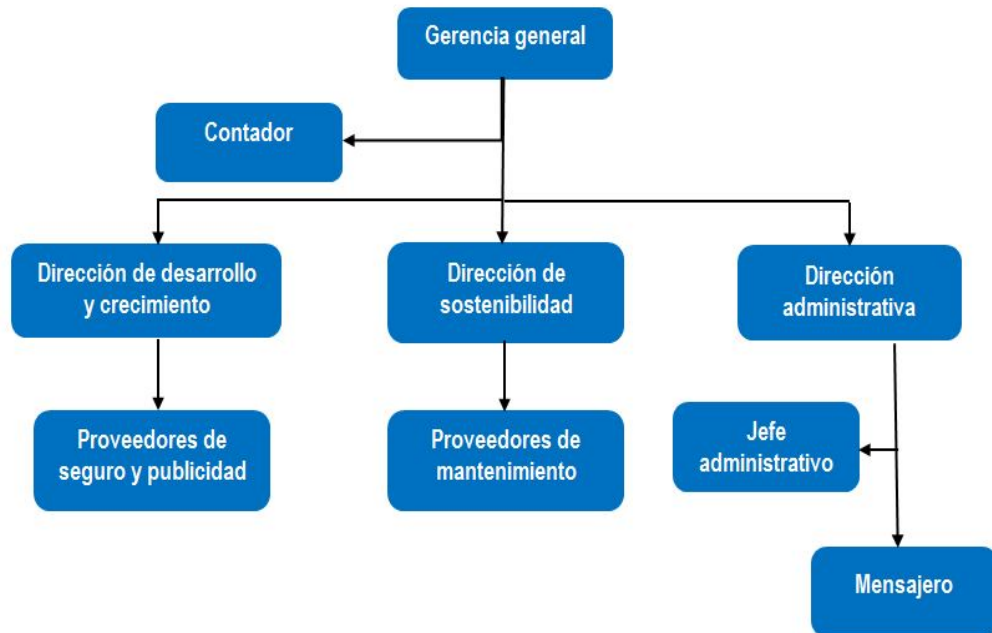
Para el año 2023 posicionarnos entre las 10 inmobiliarias con mayor participación en la ciudad de Santiago de Cali.

### 6.3.4 Valores Corporativos

- **Confiabilidad:** Reconocemos y creemos en el buen actuar por parte del equipo de trabajo y los clientes.
- **Transparencia:** Actuando conformemente con información abierta y oportuna.
- **Orden:** Logrado a través de la disciplina y el cuidado por el valor que tienen las personas.
- **Seguridad:** Ofreciendo una actitud adecuada de confianza entre los compromisos realizados para los clientes.

- **Atención personalizada:** Para lograr cumplir objetivos comunes entre empresa y cliente.

**Figura 2.** Organigrama



**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es preciso que todas las organizaciones midan el nivel del desempeño de sus procesos y labores realizadas en el cumplimiento de sus actividades, enfocándose en el desarrollo e indicando el rendimiento presentado de los mismos, de forma que se puedan alcanzar los objetivos y estrategias planteadas. Definir un sistema de control, mediante el cuadro de mando integral a través de indicadores de gestión para efectuar el cumplimiento y desarrollo de las estrategias manifestadas sobre el sector inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali y la empresa Vasham Inversiones S.A.S. corresponde al último objetivo específico del proyecto.

La razón por la que se mide el rendimiento de las áreas que comprende la inmobiliaria es para poder evaluar todas aquellas acciones que se deben realizar para el óptimo funcionamiento organizacional, además de la mejora continua para

la empresa y el análisis de resultados generados a partir de la evaluación; para esto se hace uso de la herramienta del Balance Scorecard, la cual permite que la empresa trabaje con sincronización través de un flujo continuo de indicadores y metas enlazados entre sí para promover constantemente el valor esperado principalmente para los clientes, empleados de todas la áreas involucradas de la inmobiliaria.

A continuación se desarrolla el Balance Scorecard con sus concernientes perspectivas, seguido del cuadro de mando integral mediante el cual se puede realizar la evaluación de los procesos internos:

**Figura 3.**Balance Scorecard



**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 7. Cuadro de mando integral**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar los márgenes de utilidad.	% margen de utilidad.	10% aumento de utilidad en tercer año.	Revisión anual vencida. Responsable contador.
	Ampliar las fuentes de ingresos.	% rentabilidad en productos y servicios.	10% aumento en rentabilidad en tercer año.	Revisión anual vencida. Responsable contador.
<b>Cliente</b>	Afianzar relación con clientes tradicionales.	% fidelidad con clientes.	90% fidelización con clientes.	Encuesta periódica. Responsable director administrativo.
	Satisfacción en utilización de productos y servicios.	% satisfacción en productos y servicios.	90% clientes satisfechos al año siguiente de la venta.	Encuesta de satisfacción periódica. Responsable director administrativo.
	Ampliar la cuota de mercado en la ciudad.	% participación en el mercado de la ciudad.	10% año tres, 20% año siete.	Revisión anual en página de la FEDELONJA. Responsable gerente general y director de desarrollo y crecimiento.
<b>Procesos internos</b>	Nuevos productos y servicios.	Cantidad de productos y servicios.	3 nuevos productos o servicios al quinto año.	Ofertar nuevo portafolio de productos y servicios. Responsable director de sostenibilidad y director de desarrollo y crecimiento.
	Eficiencia y eficacia.	% optimización en los procesos.	10% más eficientes y eficaces al tercer año.	Revisión y control sobre todas las áreas. Responsable director administrativo y director de sostenibilidad.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Disponibilidad de sistemas de información.	% sistematización de las áreas de la empresa.	100% sistematización de la información al tercer año.	Implementación de sistemas de información sobre todas las áreas. Responsable director administrativo.
	Capacitación de empleados.	Capacidades reales/Capacidades requeridas.	100% del personal capacitado al quinto año.	Capacitar las áreas de servicios inmobiliarios. Responsable gerente general y director de desarrollo y crecimiento.

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de las áreas que comprende la inmobiliaria, el entorno interno y externo que lo comprende, se procede a estructurar el

seguimiento, evaluación y control; herramienta con la cual la gerencia de la empresa podrá obtener los resultados esperados y cumplir con los objetivos planteados. El cuadro de mando integral es un sistema de información para la toma de decisiones que enlaza la metodología de gestión orientada a la estrategia. En la ejecución del cuadro de mando integral, la metodología que se debe seguir es la siguiente: objetivo, indicador, meta e iniciativa.

## **6.5 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS**

En el establecimiento del plan de acción para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. es de gran importancia la creación de indicadores de gestión, los cuales se forman dependiendo de los objetivos y estrategias planteadas previamente, teniendo estos indicadores se podrá realizar de una manera precisa el plan de acción por áreas y un plan de acción gerencial que ayude a un control específico de la empresa; teniendo en cuenta de que en su momento la gerencia se encuentra en el nivel jerárquico superior, será la encargada de realizar las actividades requeridas tales como: recolección de información, análisis de esta, seguimiento y control de las estrategias.

Teniendo en cuenta estos planes e indicadores, se establece un diseño de control de acciones correctivas para los indicadores los cuales tomarán el método semáforo con un control porcentual en la mayoría de los indicadores propuestos, culminando a través acciones que puede efectuar la gerencia y los cargos de mando medio que se generen durante el transcurso del plan de acción.

- **Indicadores de gestión:**

Para un adecuado seguimiento y control del plan estratégico se propone un conjunto de indicadores de gestión el cual explica unos rangos de tolerancia para los indicadores, estos se definen como un semáforo debido a los colores que se aplican y significado. Dependiendo del tipo de indicador se pueden modificar los rangos o porcentajes que se presentan en el siguiente esquema:

**Tabla 8. Método semáforo**

<b>Color</b>	<b>Nivel de indicador</b>	<b>Rango</b>
<b>Rojo</b>	Nivel grave, es necesario aplicar acciones correctivas en el área o proceso que este el indicador.	(Por plantear según las necesidades de la empresa y la función del indicador).
<b>Amarillo</b>	Nivel preocupante, es necesario revisar acciones y/o políticas.	(Por plantear según las necesidades de la empresa y la función del indicador).
<b>Verde</b>	Nivel adecuado, se acerca o se está cumpliendo el indicador evaluado.	(Por plantear según las necesidades de la empresa y la función del indicador).

Para el control de los indicadores propuestos en el plan de acción se ha elaborado con cada uno de los indicadores una forma de conocer la función que tiene y cómo manejar su resultado de acuerdo al método semáforo. La mayoría de estos indicadores es de forma cuantitativa por lo cual estos indicadores tienen una fórmula y un resultado en porcentaje, en cuanto a los indicadores cualitativos tendrán un encargado que llevará su análisis y control respectivo.

### **6.5.1 Indicadores área financiera**

En el área financiera se proponen unos indicadores que ayudan para la evaluación del incremento de la utilidad y el número de clientes. En el rango de semáforo se dejan libres algunos campos ya que al momento de su elaboración no se tenían datos históricos a disposición.

**Tabla 9.** Indicadores área financiera

Área	Indicador	Formula	Frecuencia	Función	Responsable	Rango de semáforo	
Financiera	Recursos planeados.	Recursos obtenidos Vs Recursos planeados X100	Trimestral	Muestra el porcentaje de los recursos que fueron planeados en la empresa.	Gerencia		%
							%
							%
	Comparación trimestral de utilidades.	Comparación de las utilidades trimestrales	Trimestral	Dar a conocer el progreso de utilidades de la empresa. Planteamiento de crecimiento porcentual.	Gerencia		5%
							10%
							25%
Nivel de endeudamiento.	Total pasivo / Total activo X100	Trimestral	Demuestra el nivel de endeudamiento como método de financiamiento.	Gerencia		%	
						%	
						%	

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5.2 Indicadores área servicio al cliente

Para el área de servicio al cliente se han elaborado dos indicadores, lo que facilita su comprensión y su seguimiento y además de esto están guiados a los objetivos y metas planteados.

**Tabla 10.** Indicadores servicio al cliente

Área	Indicador	Formula	Frecuencia	Función	Responsable	Rango de semáforo
<b>Servicio al cliente</b>	Índice de satisfacción del cliente.	Número de clientes satisfechos / Número total de clientes X100	Semestral	Genera un porcentaje de satisfacción al cliente, es necesario por medio de encuestas.	Gerencia	0-50 %
						51-80 %
						81-100 %
	Cuota de mercado.	Comparación de número de clientes	semestral	Muestra el número de nuevos clientes para realizar la prestación del servicio.	Gerencia	<10
						<20
						>50

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5.3 Indicadores procesos internos y crecimiento

Para el área de procesos se han elaborado los siguientes indicadores que se consideran pertinentes para la empresa. En el rango de semáforo se deja libre para que la gerencia establezca primero en las estrategias de los manuales de funciones para la empresa.

**Tabla 11.** Indicadores procesos internos y crecimiento

Área	Indicador	Formula	Frecuencia	Función	Responsable	Rango de semáforo	
Procesos Internos y Crecimiento	Manuales de funciones para el portafolio de productos y servicios.	Número de manuales creados / Numero de manuales propuestos X100	Semestral	Conocer la creación del nuevo portafolio de productos y servicios a ofertar por parte de la empresa.	Gerencia	Red	%
						Yellow	%
						Green	%
	Sistematización de las áreas.	Número de áreas documentadas / Número Total X100	Semestral	Evalúa el avance efectivo en la sistematización de las áreas de la empresa.	Gerencia	Red	30%
						Yellow	50%
						Green	100%
	Capacitación para colaboradores.	Número de áreas capacitadas / Número total X100	Semestral	Percibir la formación y crecimiento por parte de colaboradores.	Gerencia	Red	25%
						Yellow	50%
						Green	90%
	Informe de resultados.	Cualitativo	Semestral	Dar a conocer resultados sobre la proyección de la empresa.	Gerencia	Red	NA
						Yellow	NA
						Green	NA

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.6 PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

Para efectuar el cumplimiento del plan estratégico formulado para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se elabora a continuación un plan de acción en la cual se presentan acciones que la gerencia debe ejercer para el control y seguimiento para las áreas de la organización. Este plan contiene acciones para realizar, una duración, resultado y el responsable en cada faceta.

**Tabla 12.** Plan de acción gerencial

<b>Acciones</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Diseñar e implementar formatos de recolección de información para alimentar los indicadores de gestión propuestos.	Métodos de recolección válidos para poder alimentar los indicadores.	Primer semestre de 2019.	Gerencia
Realizar las mediciones de cada indicador con su respectivo análisis.	Resultados por áreas de trabajo determinado con sus indicadores de gestión.	Segundo semestre de 2019.	Gerencia
Controlar y hacer seguimiento de los indicadores de gestión.	Seguimiento y evaluación de los indicadores.	Segundo semestre de 2019.	Gerencia
Evaluar e implementar acciones correctivas con base a los resultados de los indicadores.	Establecer si la empresa está logrando el cumplimiento del plan de acción.	Primer semestre de 2020 y siguiente año.	Gerencia

**Fuente:** Elaboración propia.

## **6.7 PROPUESTAS DE FUNCIONES GERENCIALES**

Con el fin de dar una herramienta de apoyo para la gerencia en el ejercicio de realizar un seguimiento y control del plan propuesto se han planteado unas actividades que la gerencia puede tomar en cuenta en el momento de optar por la puesta en marcha del plan, a continuación se presentan las funciones:

- Elaborar un plan anual operativo con base al plan estratégico y la proyección de la empresa.
- Ejercer la planeación de los procesos internos y realizar la orientación, coordinación y control de las actividades del personal que interviene en estos procesos.
- Apoyar el área y los procesos de gestión humana en cuanto a la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.
- Realizar periódicamente la evaluación de desempeño a los trabajadores para tener una retroalimentación de cómo se están haciendo las labores en la empresa.
- Controlar el presupuesto planteado en función del trabajo establecido por medio de indicadores financieros.
- Elaborar informes mensuales sobre el avance del plan de acción.

Se espera que con estas actividades adicionales la empresa pueda aplicar y dar un seguimiento al plan estratégico formulado para la inmobiliaria.



## 7. CONCLUSIONES

Al realizar la investigación para identificar la condición actual de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. se encontraron los elementos estructurales más relevantes y significativos que participan e interactúan en el mercado inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali, los cuales permitieron dar un diagnóstico a manera de consultoría, reflejando la inexistencia de una planificación definida formalmente y que se considera como la causante de la desorganización e insuficiencia de control sobre algunas áreas de la empresa.

Identificando las actividades de la inmobiliaria, su estructura y problemas, se formuló un plan estratégico donde se determinan estrategias para confrontar los aspectos internos y externos de la inmobiliaria, con el fin de integrar al personal en el desarrollo y buen funcionamiento la organización, teniendo definida la misión y visión se consigue ubicarlos en sus respectivas funciones y cuáles son sus horizontes, hacerlos sentir parte de ella, forjando entusiasmo, motivación en los mismos y así a partir hacia la estructuración de objetivos, estrategias, y planes de acción.

La aplicación de la Matriz DOFA permitió formular estrategias bajo el enfoque de eliminar las debilidades aprovechando las oportunidades del mercado, maximizar las fuerzas utilizando dichas oportunidades, resguardarse de las amenazas del ámbito externo o disminuir su incidencia aprovechando las fuerzas internas de la organización, así como también, superar las debilidades internas y afrontar las amenazas que les origina el entorno; básicamente se desarrollaron siete estrategias elaboradas con la ayuda del gerente general y el tutor encargado del proyecto. Además, guardando siempre relación con la misión, visión, valores corporativos y objetivos perseguidos por la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. las cuales son cruciales para el buen desarrollo del actual plan estratégico.

Se comprobó que no poseen una misión ni visión orientada a sus acciones, ya que la existente no se adapta a la actualidad sobre esta actividad económica; se determinaron como focos problemáticos que ejercen mayor influencia en el comportamiento dinámico de la inmobiliaria y que además no se plantean como medios estratégicos que conduzcan al alcance de sus objetivos; es por esto que se procede a una nueva formulación, consiguiendo mantener el desarrollo de la línea estratégica.

El plan estratégico permite controlar las estrategias y ventajas competitivas de la inmobiliaria; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes por parte de la gerencia de la empresa. Con la planificación lo que se intenta es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la inmobiliaria, donde permitan crear o preservar sus ventajas, esto en función de la misión, visión, objetivos estratégicos y el análisis del entorno organizacional.

La inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. debe explotar al máximo sus recursos y capacidades de gestión con el objetivo de preservar la organización y generar mayor valor hacia la empresa y la comunidad caleña; el cuadro de mando integral es una herramienta amigable para la inmobiliaria en función a la evaluación y medición de las estrategias para las áreas involucradas.

El análisis de los clientes permite elaborar tácticas destinadas para el acaparamiento de un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad a través del tiempo; aumentar la publicidad, los canales de comunicación, un amplio portafolio de servicios con procesos eficientes y eficaces permiten concretar los esfuerzos para obtener rendimientos y productividad deseados.

Las estrategias generadas gracias al direccionamiento y la gestión estratégica integral, fueron elaboradas con la participación y compromiso de la comunidad académica de la Universidad Autónoma de Occidente y se hace entrega de este documento con visión de futuro para que guíe el pensamiento estratégico de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. y que a través de las estrategias y de la ejecución proyectos planteados hagan realidad la visión y misión, ya que contribuyen al desarrollo de la organización y el mercado inmobiliario de la ciudad de Santiago de Cali.

## **8. RECOMENDACIONES**

El plan estratégico requiere ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales ya que es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección, acompañado de un manejo profesional y responsable sobre todos los colaboradores de la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. principalmente por los altos mandos para que se garantice una planificación y adecuado manejo de recursos requeridos por parte de la organización.

Este proyecto no es un documento definitivo, por lo contrario, es un documento dispuesto de revisión con fines de mejorar. Es oportuno mencionar que el plan estratégico comprende periodos a largo plazo ya que posee diversas etapas y por consiguiente es recomendable dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, esto permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

Como última recomendación, es conveniente indicar que este plan estratégico realizado para la inmobiliaria Vasham Inversiones S.A.S. solo conserva la etapa de formulación; las etapas de implementación, evaluación y control son puestas en acción únicamente si alta gerencia de la organización lo decide. Para que la propuesta presentada en el desarrollo de este proyecto se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración, se necesita que el actuar de todos los niveles organizacionales se rijan por la misión y valores propios de la empresa, para garantizar que se generen las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la organización sobre el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

## BIBLIOGRAFÍA

CUERVO Katherinn. ¿Cuáles son las ventajas de arrendar por inmobiliaria? [en línea]. En: Finanzas personales. 2017, párrafo 4. [Consultado: 22 de Septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/arrendar-es-mejor-arrendar-por-medio-de-una-inmobiliaria/70918>

DE MATTOS, Carlos A. Globalización, negocios inmobiliarios y transformación urbana [en línea]. Resumen Nueva Sociedad 212, Ecuador 2007, p.337. [Consultado: 30 de Mayo de 2017]. Disponible en Internet: <http://nuso.org/articulo/globalizacion-negocios-inmobiliarios-y-transformacion-urbana/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. La realidad de la clase media colombiana [en línea] DANE. Colombia 2017. [Consultado: 13 de Agosto de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Diccionario de la lengua española, Real Academia Española [en línea]. Madrid, España, 2014. [Consultado: 07 de Febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://dle.rae.es/?id=XhXvJqs>

Federación Colombiana de lonjas de propiedad raíz. ¿Se acerca la edad dorada de las inmobiliarias en Colombia? [en línea] En: Revista Dinero. Colombia 15 de Noviembre de 2015, párrafo 11. [Consultado: 13 de Abril de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-del-sector-inmobiliario-para-2016-colombia/216505>

GONZALEZ. Reinel. Mercado inmobiliario en Cali tiene mejores perspectivas [en línea]. En: El País. Cali, Colombia. (26 de Junio de 2018), párrafo 4. [Consultado: 13 de Septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.elpais.com.co/economia/mercado-inmobiliario-en-cali-tiene-mejores-perspectivas-1.html>

GUTIÉRREZ Valentina, JARAMILLO Diana. Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento [en línea]. Universidad de Antioquia, 2009. p.33. [Consultado: 12 de Junio de 2018]. Disponible en Internet:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100007)

Lonja de Propiedad Raíz de Cali y Valle del Cauca. Gremio inmobiliario de la región.[en línea] Página web de la Lonja de propiedad raíz de Cali y Valle del Cauca. Cali [en línea] Colombia, 2017. [Consultado: 25 de Julio de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.lonjacali.org/web/site/acerca-de-nosotros>

Sector inmobiliario frente a la coyuntura económica [en línea]. Página web RV inmobiliaria. Colombia 2016. Párrafo 5. [Consultado: 22 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.rvinmobiliaria.com/Public/Inicio>