

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ESTRUCTURADORA DE
PROYECTOS S.A.S**

**LIZETH CATHERINE PARRA ANGARITA
CODIGO: 200950180**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CAICEDONIA VALLE
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ESTRUCTURADORA DE
PROYECTOS S.A.S**

**LIZETH CATHERINE PARRA ANGARITA
CODIGO: 200950180**

**PROYECTO DE GRADO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR
HUBERNEY LODOÑO HERNANDEZ
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CAICEDONIA VALLE
2016**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Caicedonia Valle del Cauca - 12 de febrero 2015

A Dios, Samuel e Isaac.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron en la elaboración de este proyecto que me deja un sin número de enseñanzas y contribuyo a mi crecimiento personal y profesional. Gracias a mi Samuel, que con su compañía me fortaleció día a día, a mi Isaac que desde el vientre ha vivido este proceso y estrés, a maestros de la Universidad y de la vida. A todos gracias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	9
1. OBJETIVOS	10
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3. MARCO METODOLOGICO	13
DESARROLLO DEL PROYECTO.....	15
1. HISTORIA EMPRESA ESTRUCTURADORA DE PROYECTOS S.A.S	15
2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	19
2.1. Concepto de Estrategia:.....	21
2.2. Concepto de Planeación	26
2.3. Plan Estratégico.....	26
2.4. Planeación Estratégica.....	27
2.5. Escuelas de la Estrategia.....	28
2.6. Misión y Visión	32
3. MODELOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
3.1. Modelo de Planeación de Frank Banghart	34
3.2. Modelo de Colón y Rodríguez de Planeación Estratégica.....	35
3.3. Modelo de Tom Lambert de Planeación Estratégica.....	36
3.4. Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica.....	37
3.5. Prototipo de Planeación Estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 38	
3.6. El Modelo de Planeación Estratégica SHKG.....	39
3.7. Modelo de William Newman.....	40
3.8. ESQUEMA DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA.....	41
4. ANALISIS DEL MACROENTORNO	42
4.1. Perspectivas del Macro entorno	51
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	56

5.1. Características del Sector:	56
5.2. Competidores Directos	56
6. DIAGNOSTICO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER ...	61
Cinco fuerzas competitivas.....	61
a. Rivalidad entre competidores:	61
b. Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	61
c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:	62
d. Poder de negociación de los proveedores:	62
e. Poder de negociación de los consumidores:.....	62
Diamante competitivo:.....	64
Estrategia competitiva:.....	67
7. DIAGNOSTICO POR AREAS ESTRATEGICAS, FUNCIONALES Y DE APOYO	71
8. MATRIZ FODA.....	78
9. ESTRATEGIAS OFENSIVAS, DEFENSIVAS, DE REORGANIZACION, Y SUPERVIVENCIA.....	80
9.1 ESTRATEGIAS FO_ (OFENSIVA).....	80
9.2 ESTRATEGIAS FA-DEFENSIVAS.....	82
9.3 ESTRATEGIAS DO_REORIENTACION.....	84
9.4 ESTRATEGIAS DA_SUPERVIVENCIA.....	86
10. ANALISIS INTERNO (IFAS –EFAS)	103
11. REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	107
MISIÓN	107
12. PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA:	108
13. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.....	112
14. APORTES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

INTRODUCCION

La dinámica del sector de la construcción vista en los últimos años en Colombia, los procesos de modernización estructural civil incluidas las futuras 4G¹, y los programas de construcción de vivienda para todos los estratos, teniendo como eje central la población más pobre y los subsidios VIS². Logran que el mercado de la construcción sea atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros donde claramente se nota un gran avance y la inversión sistemática de recursos. Dada esta necesidad la Estructuradora de Proyectos S.A.S. tiene como producto principal la formulación de proyectos para los distintos subsectores que hacen parte de este mercado.

En el siguiente trabajo de investigación para optar por el título de Administradora de Empresas se realizara una reestructuración de los objetivos empresariales donde se estudiara el contexto de la empresa, para después con una serie de estrategias optimizar de manera eficiente los procesos y el camino que debe seguir la empresa para mejorar toda su estructura productiva y relacional. Actualmente la empresa cuenta con domicilio en Cali y ha ejecutado distintos proyectos en distintitos subsectores de la construcción, donde se ha realizado un buen trabajo con respecto a las necesidades que se les ha planteado. En este momento la empresa tiene la posibilidad de ampliarse y por tanto debe mejorar su estructura y estrategias tanto productivas como de comercialización y marketing, siendo estos los objetivos principales del desarrollo de la tesis. Al final esperamos obtener los resultados obtenidos donde la planificación estratégica quede bien definida y se puedan obtener mejores resultados en la elaboración de los proyectos.

¹ Vías de Cuarta Generación o 4G

² Subsidios de Vivienda de interés Social (VIS)

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica de la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S para el periodo 2016-2020.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar la historia empresarial de la Estructuradora de proyectos S.A.S.
2. Realizar un diagnóstico del sector empresarial y su entorno global.
3. Realizar un diagnóstico interno de empresa.
4. Formulación estrategias DOFA.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Ramírez y Cabello (1997), el éxito de una empresa, así como su permanencia en él, depende exclusivamente de planear todos los procesos, de tal forma que la empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo, siendo el tiempo el principal factor de referencia para una correcta planeación. Aquí es donde se debe tener en cuenta que la planeación estratégica se realiza en el tiempo y se define por los acontecimientos que van presentando en el transcurso del proyecto. Es en ese momento donde se define la misión y los valores empresariales, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa.

Una vez definida la planeación en los distintos niveles tanto organizacionales, productivos y administrativos, se debe realizar una valoración temporal de los procesos para tener certeza de que la planeación este contextualizada y de acuerdo con necesidades del momento. Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

Si la planeación no se encuentra actualizada de acuerdo a factores externos o internos que pueden incidir en los distintos procesos, se puede incurrir en un mal manejo o en la toma de decisiones incorrectas por desconocimiento de lo que pasa externamente, lo cual puede traer grandes consecuencias a la empresa como la pérdida de participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector y podría ser opacado por alguna empresa competidora que mejore sus procesos. Es por ello por lo que es necesario tener una planeación en la empresa siendo importante realizar una evaluación del entorno, que les permita establecer una misión, visión, objetivos y encaminar toda la empresa a una meta; construir las estrategias que llevarán al desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos.

Por otra parte, la "gestión por objetivos" es un estilo de administración que permite vincular la planificación estratégica con la planificación operacional. Este vínculo se logra mediante un proceso, cuya característica más relevante, es el

establecimiento de objetivos, de común acuerdo, entre las jerarquías inmediatamente superiores y cada uno de los funcionarios (Sánchez 2003).

De igual manera en la **ESTRUCTURADORA DE PROYECTOS S.A.S.** tener un plan estratégico es fundamental para la empresa, ya que esto ayudaría a saber para donde va, planear las metas, unir los diferentes departamentos hacia la misma dirección de la empresa y alcanzar objetivos, lograr una gestión con objetivos claros llevando a la empresa a niveles más altos de competitividad y de excelencia.

Se puede determinar entonces que en el desarrollo de este trabajo se realizará una planeación estratégica buscando resolver la pregunta problema *¿Cómo contribuye la planeación estratégica a dar sentido a la dirección, a facilitar el control, a reducir la incertidumbre y a visualizar los cambios de la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S.?*

La planeación estratégica define el propósito y visión de futuro, al igual que motiva direcciona a todos en la organización hacia unos objetivos y metas claras. Es claro que la planeación da una visión para poder guiar los objetivos y actividades futuras que les permitirá un lineamiento más claro a la hora de tomar decisiones según lo estipulado en las metas trazadas. Para la Estructuradora de Proyectos S.A.S, es realmente importante empezar a diseñar y aplicar la Planeación Estratégica que de sentido a la dirección, facilite el control, reduzca la incertidumbre; previendo los cambios cambio del entorno adaptándose a él, y así mismo definir estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos de la organización.

3. MARCO METODOLOGICO

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo contribuye la planeación estratégica a dar sentido a la dirección, a facilitar el control, a reducir la incertidumbre y a visualizar los cambios de la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S.?

Tipo de investigación

Para llevar a cabo la investigación, es necesario conocer acerca del problema planteado, analizar estudios propuestos por otros autores que permitan identificar el mejor modelo de aplicación, y así construir un marco de referencia, con la **investigación descriptiva** se identifican los diferentes elementos y características que definen la situación problema, y a su vez darán las pautas para la solución de éste, permitiendo alcanzar los objetivos planteados en la investigación, adicionalmente a través de la **investigación exploratoria**, el objetivo primordial de esta investigación es facilitar una mayor penetración al estudio del problema que ha sido pocos indagado.

Método

Todo proceso de conocimiento implica, en primera instancia definir un método para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, luego su aplicación permitirá que se acerque a la solución de este problema, obteniendo los resultados esperados. Para esta investigación se pretende identificar el estado actual del proceso de planeación en la empresa, aspectos de competitividad y finalmente las condiciones de legalidad para su funcionamiento, obteniendo de esta manera información valiosa, la cual se utilizará a través del **método inductivo** en la formulación del plan estratégico apropiado para la empresa.

Técnicas y fuentes

Teniendo en cuenta el problema y los objetivos de la investigación, se determina que las fuentes de investigación que permitirán obtener la información necesaria, son las fuentes primarias y secundarias, a través de las fuentes primarias se plantea la **búsqueda de información directa de la empresa**. Haciendo uso de la **entrevista**, que consiste en realizar preguntas de tipo semiestructurada, con las cuales los participantes y en este caso los directivos de la empresa, dan su respuesta para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el tema de planeación estratégica.

Por otro lado, las fuentes secundarias, son aquellas que le proporcionan a la investigación mayor contenido teórico, de estas fuentes las técnicas necesarias para esta investigación son: los **textos y documentos**, por medio de ellos se pretende identificar el referente teórico y el modelo de planeación estratégica adecuado para la empresa; **las revistas**, brindan a la investigación datos generales que se utilizan para analizar el entorno; y finalmente la información que se puede extraer de **las bases de datos y el uso de internet**.

DESARROLLO DEL PROYECTO

1. HISTORIA EMPRESA ESTRUCTURADORA DE PROYECTOS S.A.S³

La Estructuradora de Proyectos S.A.S. se proyecta como una empresa seria debido a una maniobra comercial de Proyectos y Construcciones San José Ltda. Ya que detectaron una nueva necesidad en el mercado, la cual no era ya solo construir viviendas y fabricar edificios si no diseñar proyectos inmobiliarios de vivienda, estructurar y organizar los proyectos para así venderlos a las grandes constructoras con experiencia. Les resultaba mucho más fácil encontrar lotes con buena ubicación, realizarles análisis desde el punto de vista jurídico en cuanto a titulación, estudio de la norma sobre el uso del suelo y el mercado que los circundaba, todo esto con el fin de determinar su potencial y ya verificado todos esos aspectos, se reúnen sus cuatro socios y se deciden la clase de proyecto que puede desarrollarse allí.

Sus principales motivaciones para crear la Estructuradora de Proyectos S.A.S. fue innovar en un nuevo mercado, además que los tiempos de desarrollo de los proyectos civiles son largos y la financiación es uno de los principales inconvenientes o impedimentos para avanzar continuamente; ya que no es lo mismo estructurarlo y venderlo a grandes compañías e inversionistas interesados, que estructurar el proyecto, desarrollarlo, hacer todos los estudios, construirlo y venderlo. Actualmente ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Cali Valle del Cauca en la carrera 100 No 5 – 169 Oficina 311B Centro Comercial Unicentro Cali, su razón social es "Estructuradora de Proyectos S.A.S." siendo esta una Sociedad por acciones simplificada⁴, que tiene como actividad principal Estructurar Proyectos de vivienda y comercio. Su mercado objetivo⁵ son las grandes

³ Entrevista Realizada Junio del 2015

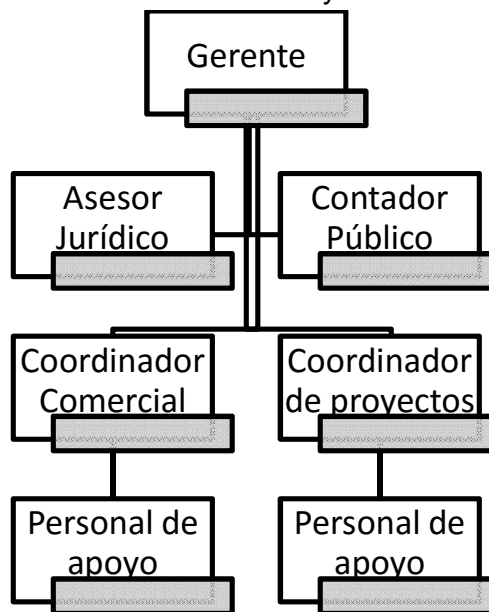
⁴ Cámara de Comercio Cali: La Sociedad por Acciones Simplificada, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008, es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

⁵Thomsom Ivan <http://www.promonegocios.net> La **American Marketing Asociation (A.M.A.)**, define al mercado objetivo (Target Market) o **mercado meta**, como "el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad"

constructoras e inversionistas interesados en desarrollar y construir proyectos inmobiliarios. Su portafolio de servicios es: Estructurar Proyectos inmobiliarios, pero también prestan asesoría y estructuración financiera, jurídica y arquitectónica en proyectos de construcción.

A la Estructuradora de Proyecto S.A.S la rige La ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, Código de comercio; la constitución política de Colombia. La cual indica que la Sociedad por Acciones Simplificada puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas además de reducir o aumentar el número de socios cada vez que puede, esta clase de sociedades pueden llevar a cabo operaciones de cualquier naturaleza lícitas en Colombia y que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad, son más económicas y menos rígidas, además de contar con una estructura más flexible.

Figura 1. Organigrama Estructuradora de Proyectos S.A.S



Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevista con la directivas de la Estructuradora de Proyectos S.A.S. Universidad del Valle, 2015.

Si bien es cierto hay un gerente que está a cargo del funcionamiento en general de la organización, también cada uno de los profesionales que conforman la sociedad saben y conocen las funciones de su cargo. Hay un control de las funciones y de procesos definidos por tareas, y se realiza semanalmente un

seguimiento a cada una de ellas, puesto que el tiempo es un recurso importante para el objeto social. La gestión es personalizada, cada profesional asume la responsabilidad de su tarea; no hay un modelo de liderazgo como tal, cada uno asume sus responsabilidades, siendo una organización horizontal.

La Estructuradora de Proyectos S.A.S por el momento ha decidió moverse en el ámbito local “Cali - Valle del Cauca” y en un futuro no muy lejano ya ampliar su mercado en el ámbito regional mirando municipios como Tuluá, Palmira, Jamundí, Buenaventura, Candelaria.

Santiago de Cali es la capital del departamento del valle del cauca en Colombia y la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín, aunque es una de las ciudades más antiguas de América latina, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

La ciudad de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria, al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente. La ubicación dentro del Valle del Cauca, el clima y el relieve, hacen de la ciudad un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y la cría de animales.

Además es un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral Pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el área metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la vía panamericana y por ende paso obligatorio desde Colombia hacia el Ecuador.

La empresa Operan a nivel nacional con énfasis en suroccidente del país, (Valle del Cauca, Cauca, Nariño.) región pacífico, y sus oficinas se encuentran ubicadas en Santiago de Cali valle del cauca. La región pacífica es quizás la parte con mayor riqueza ecológica, hidrográfica, minera y forestal que tiene el país.⁶

⁶GONZALES, Pedro. Regiones Naturales de Colombia (en línea). (11 de agosto del 2015) disponible en: <http://encolombia.about.com/od/ViajaraColombia/tp/Regiones-Colombianas.htm>

La ESTRUCTURADORA DE PROYECTO S.A.S. fue creada por documento privado del 15 de septiembre de 2011, registrado el 30 de septiembre de 2011 en la Cámara de Comercio de Cali. Nit 900 470 354

Tabla 1. . Integrantes de la empresa a asesorar

INTEGRANTES DE LA EMPRESA ESTRUCTURADORA DE PROYECTOS S.A.S.			
NOMBRE	CARGO	CONTACTO	RELACIÓN
José Olmedo Manjarrez	Gerente General	3739966	SOCIO
Héctor Fabio Villegas	Gerente Jurídico	3739966	SOCIO
Ana Milena Cerquera	Gerente Comercial	3739966	SOCIO
Carlos Sinisterra	Gerente Proyecto	3739966	SOCIO
Lizbeth Osorio	Asistente de Gerencia	3739966	EMPLEADO
Oscar H. Gómez	Auxiliar Técnico	3739966	EMPLEADO
Fabiola Rincón	Auxiliar de Servicios	3739966	EMPLEADO

Elaboración: Elaboración propia, Universidad del Valle, 2016

2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La planeación estratégica surge en el siglo IV A.C gracias al más antiguo de los estrategas modernos, Sun Tzu. Este genio militar, que durante 25 siglos ha influenciado en el pensamiento militar, no conoció la palabra “planeación estratégica”. Sun Tzu⁷, él hablaba de estrategia ofensiva en su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias". Esto se podría entender que en el tiempo de Sun Tzu. Ya en la primera y segunda guerra mundial se hablaba de planeación estratégica o más bien fueron los primeros indicios de planeación estratégica, pero no como la conocemos hoy en día como ese plan detallado y estructurado, si no que era algo más como de pensar estrategias solo para atacar.

Después de la segunda guerra mundial donde ocurrieron varios acontecimientos que aumentaron la importancia de la planeación estratégica entre ellos el rápido cambio tecnológico, la intempestiva industrialización y la globalización, fue entonces que los gerentes que antes podían actuar o planear en base a experiencias pasadas, tendrían que cambiar su estrategia, estudiando formas más complejas de planeación, para un mundo cambiante donde se deben preparar cada día para manejar bien una organización. En 1962 Alfred D. Chandler⁸, definió la estrategia de una empresa como: La determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Después de la segunda guerra mundial empiezan a aparecer grandes pensadores a proporcionar una idea de planeación estratégica pero no desde el punto de vista militar, si no desde un punto más organizacional, donde se debe mirar es ese mundo cambiante, en cómo prepararse para ese entorno que varía cada segundo, con las nuevas tecnologías que surgen y con ese ámbito cambiante que se da en el mundo empresarial. Entre muchos de los autores que han dado su opinión de planeación estratégica bajo su perspectiva y experiencia está el autor del libro “El pensamiento del estratega” de Gustavo Chávez Martínez (2003), quien explica que la planeación estratégica surge a partir de 1900 donde solo se aplicaba a grandes empresas ya que ellas eran las únicas que podrían producir mayores

⁷ TZU, Sun. El Arte de la Guerra: El Arte de pensar estratégicamente. Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9,

⁸ CHANDLER. Alfred., Strategy and structure, 1962.

ventas a menores costos, pero esto visto desde este punto de vista llevaba a destruir o controlar la competencia lo cual es parte de pensar como un estratega, pues ampliar el poder de su organización frente a sus competidores es el fin de la estrategia. Chaves Martínez (2003)

De allí Fred R. David (2003) nos dice que la planeación estratégica como la vemos hoy en día con sus características modernas nace en la década de 1950 y ya el concepto se volvió más común en 1960 donde todos los ejecutivos de Estados Unidos se obsesionaron con el concepto de "Planeación Estratégica" sin embargo en 1980 este concepto dejó de usarse y de implementarse, ya que no se vio un rendimiento esperado; pasaron diez años para que volviera a aparecer este término y llegó con tanta fuerza que aun actualmente se practica a nivel general en todas las empresas del mundo desde la más pequeña hasta la más grande.

Reconociendo la conceptualización de la Planeación Estratégica y la práctica de ésta, podemos ver como son las empresas de hoy en día, estas no toman el concepto de forma militar o intentando vencer al competidor, tampoco lo utilizan de forma circunstancial o momentánea si no que ahora se basan en la estructuración sistemática de procesos planeados, donde sus ejecutores tienen la capacidad técnica de elaborar sus tareas y cumplir con sus objetivos para llevar a una empresa a el éxito teniendo en cuenta todo desde su entorno; hasta el personal cada uno de los que resultan afectados o beneficiados con la actividad de la empresa, además gracias también a este término aparecen nuevos procesos en la empresa que van ligados unos con los otros como es visión, misión y valores corporativos, además de que se unen otras disciplinas, primero era estrictamente militar ahora se escucha y se pensaría que es solo administrativo o gerencial y no es así pues ella se adapta a todas las disciplinas, pues la utilizamos hasta en la vida diaria es una forma de tomar decisiones constantemente.

En el área de matemática y economía se conoce como la teoría de los juegos, modelado matemáticamente por John F. Nash (1950) que se utiliza para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos y organizaciones, en la toma de decisiones de alto valor, modelación que obtuvo un premio nobel de economía⁹ por ampliar y contribuir a la teoría y el estudio de oligopolios desarrollado por Cournot y otros académicos hasta la época.

⁹ Nash recibió en 1994 el Premio Nobel de Economía por su análisis del equilibrio en la Teoría de Juegos no cooperativos.

Michael Porter, quien es considerado uno de los teóricos contemporáneos más relevantes así como consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Creó el concepto de “ventaja competitiva” que formaría parte del discurso empresarial y político. Estableció además instrumentos de análisis para la toma de decisiones a futuro. En 1979 se da a conocer las cinco fuerzas de Porter que son una herramienta utilizada en marketing pensadas y creadas para dar apoyo a los negocios y las empresas que quieren sacar el máximo provecho y rendimiento a su organización, este tema se abordara a profundidad en el apartado once adelante.

Para establecer una planeación estratégica adecuada es necesario tener claridad sobre los conceptos que vamos a abordar, pues del éxito de su entendimiento, surgirán procesos idóneos para alcanzar los objetivos y metas propuestos. Es aquí donde la toma de decisiones dentro de una organización, tiene como apoyo entender adecuadamente, las estrategias que una organización debe tener en cuenta para planear de manera coherente todo su accionar.

2.1. Concepto de Estrategia:

Karl Von Clausewitz General prusiano, que combatió contra Napoleón en el ejército ruso y en 1814 volvió a su patria. En su libro “De la Guerra” expuso las bases de una nueva estrategia y estudió la actividad bélica desde el punto de vista filosófico. Su obra tiene plena vigencia, muchos de sus conceptos básicos y el autor mismo son citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea. Con respecto a la estrategia se refiere a esta como: *“La estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate”* (Clausewitz; 1992: 99). El cual muestra la estrategia como el accionar frente a la incertidumbre de los movimientos de los enemigos, incertidumbre que se da ya que todo debe ser conjeturado y supuesto.

El profesor emérito en la Harvard Business School Alfred Dupont Chandler, es un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa. En su obra “Strategy & Structure” (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su

estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. *“Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia”* (Chandler; 1977). Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

El concepto de estrategia planteado por Igor Ansoff quien fue considerado el padre de la administración estratégica, por su vasta experiencia analizando las complejidades de un ambiente de negocios. Ansoff propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro.
- Actitud antes los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzca utilidades.

Ansoff simplificó su concepto en dos oraciones: *“la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente”*, para agregar *“cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”*. Con lo que se puede considerar que un buen estratega se desenvuelve en cualquier tipo de ambiente, tomando siempre el control con respecto a vicisitudes en la elección de decisiones que lleven al éxito organizacional.

Ansoff en 1957 estando en Harvard Business School desarrollo una matriz en el artículo Strategies for Diversification, la cual es una herramienta muy importante en el estudio de la estrategia. Pues se basa en dos ejes centrales los productos y servicios, y el mercado; a su vez para ambas entradas se consideran la situación existente o tradicional y la opción novedosa o por explotar. Teniendo cuatro opciones estratégicas, que se aplican de acuerdo a las necesidades que presente la organización y son: Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Diversificación.

El profesor de Management Estratégico e Internacional en la London Business School, Gary Hamel quien es considerado por la revista británica The Economist como “el mayor gurú en estrategia del mundo” Ha cambiado el enfoque y el lenguaje de estrategia en muchas de las más exitosas compañías del mundo: Shell, Nokia, Ford, entre otros, el Dr. Hamel y sus colegas de Strategos han ayudado a los equipos de gerencia a crear estrategias que rompan las reglas y que les han generado al final de cuentas, millones de dólares en utilidades.

Hamel afirma que las empresas se preocupan más en la reducción de costos que en la misma producción y esto se debe a que su visión estratégica es demasiado limitado, llega a la conclusión que el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, sólo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable:

“hacer estrategia tiene que ser subversivo, en relación tanto con las normas internas de la empresa como con las de la industria. La estrategia es un proceso de descubrimiento, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continuamente. Tenemos que reconocer que la Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia”. Hamel y Prahalad en 1994 (Scheinsohn; 2011: 25)

Otro teórico contemporáneo de la estrategia es C. K. Prahalad quien considera que las organizaciones deben reinventarse si quieren obtener buenos resultados pues *“Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias...Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir”.* Hamel y Prahalad en 1994 (Scheinsohn; 2011: 25)

Entre las contribuciones que desarrollaron el concepto de estrategia organizacional o corporativa está el profesor Japonés Kenichi Ohmae quien es consultor de negocios, reformador social, periodista, asesor de gobiernos, doctor en ingeniería nuclear del Massachusetts Institute of Technology (MIT), el Dr. Ohmae recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción, para mostrar que pasaría en caso que, por ejemplo, una empresa

fuerte y con larga trayectoria en el mercado, empiece a mostrar signos que su vigor competitivo declina. Ohmae recomienda que el primer paso en el proceso de abstracción es usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores. Este plantea que en el modus operandi del gerente, director o quien sea el encargado de la toma de decisiones trascendentales, es decir el estratega debe existir la chispa de creatividad; pues en la Mente del estratega una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional. (Ohmae; 2004)

El Dr. Peter F. Drucker considerado el mayor filósofo de la administración y la gestión, Dr Management e iniciador de la administración como disciplina también aportó ideas relevantes al debate del concepto de estrategia, específicamente en su obra *Managing for Results*, publicada en 1964, donde en la edición de 1985 argumenta en su prefacio como el concepto de estrategia es tan amplio que aun hoy después de 50 años tiene tanta relevancia.

“Managing for Results fue el primer libro en dedicarse a lo que ahora se llama ‘business strategy’. Es aún el libro más ampliamente usado sobre el tema. Cuando lo escribí, hace más de veinte años, el título original era, de hecho, Business Strategies, pero ‘estrategia’ en esos días no era un término de uso común. De veras, cuando mi editor y yo quisimos probar el título con conocidos que eran ejecutivos, consultores, profesores de Management y libreros, fuimos duramente recomendados en abandonar ese término. ‘Estrategia’, nos dijeron una y otra vez, pertenece a los militares o tal vez a campañas políticas, pero no a los negocios... Ahora, por supuesto, ‘business strategy’ ha llegado a ser un término de moda”. (Drucker; 1985: 7)

Drucker fue pionero en el análisis de mercados y productos, el abandono organizado de lo antiguo, lo obsoleto, lo improductivo. Además mostró como analizar el ambiente y como posicionar un negocio en él. Además fue el primero en tratar el equilibrio en el manejo de los negocios de hoy con los negocios del mañana.

Han transcurrido casi 25 siglos de Sun Tzu y casi dos siglos de Clausewitz, pero la estrategia es nueva (o está de moda según Drucker) en el ámbito empresarial

habiéndose iniciado en la mitad del siglo XX con Alfred D. Chandler e Igor Ansoff y llegado a un alto nivel con Michael Porter en los '80 y '90. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse siempre evaluando correctamente los límites del combate. La organización y estrategia empresarial ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa.

Actualmente en el mundo empresarial ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información incompleta o parcial. En éste caso si las cosas salen bien será por una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estratega no depende ni de la información disponible ni de la suerte. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. Si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo, pero no lo es porque no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

La estrategia en la empresa es un tema importante aunque el objetivo no es igual que la de los militares, es decir, aniquilar al enemigo, hay que anticiparse al competidor y/o enfrentarse con una rápida contramano. La estrategia hoy en día es aplicada no sólo por los militares o por los hombres de negocios sino también por los deportistas, diplomáticos, políticos y por el común de los mortales en su dura vida diaria.

Cuando la cabeza defina la estrategia en forma democrática deberá considerar: búsqueda de nuevas ideas, configurar escenarios dinámicos, ser audaces, desterrar mayor participación de mercado, crear oportunidades de negocios, ver la empresa como parte de un panorama más amplio, tener conciencia de los cambios tecnológicos y ambientales, conocer las necesidades de recursos, negociar para que los socios y clientes no deserten y, dirimir el conflicto a su favor.

2.2. Concepto de Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (Reyes Ponce; 2007: 244).

Entender el concepto de planeación es entender la cotidianidad de nuestras vidas al momento de realizar nuestras tareas diarias. Es decir en un mundo cambiante y con tantas relaciones sociales establecidas como individuo, en el día a día estamos sujetos a un plan de tareas, ya sea porque estudiamos, trabajamos o simplemente ocupamos nuestro tiempo en ocio, pero estamos cumpliendo propósitos que anteriormente nos establecimos. Así mismo la planeación en una organización está sujeta al interés de cada individuo perteneciente a esta pensando y actuando colectivamente para lograr con eficiencia los objetivos y metas propuestas con antelación, donde el factor clave es el tiempo.

Reyes Ponce considera que la planeación es establecer una línea a seguir, llevar un curso de acciones a través de principios organizacionales que cumplan los objetivos trazados. Donde es muy necesario tener en cuenta que se debe establecer un vínculo con el entorno para actuar de manera objetiva sobre los procesos que han de llevarse a cabo para cumplir las metas.

La planeación se fundamenta en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para alcanzarlos, de acuerdo a los tiempos establecidos, siendo de gran importancia establecerse límites temporales, para avanzar continuamente en la obtención de resultados ampliando sus fronteras de acción, o en nuestro caso de estudio estructurando proyectos y comercializándolos de manera eficiente para financiar nuevos proyectos y estudios que tengan demanda en el mercado inmobiliario, logrando expandir el mercado generando una rentabilidad que financie proyectos más ambiciosos y de mayor impacto comercial.

2.3. Plan Estratégico

Es el conjunto coherente y definido de políticas, estrategias, metas y actividades resultado de la planeación. El plan estratégico constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se

desarrollarán las actividades. Siendo fundamental partir de la siguiente premisa: ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? El Plan estratégico es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantar la estrategia.

2.4. Planeación Estratégica¹⁰

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

“La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismos que hacerse a largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro. La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan las bases para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro” (Ruiz; 2013).

¹⁰ La diferencia conceptual entre planeación y planificación, desaparece en la planeación estratégica ya que conceptualmente la planificación implica la toma de decisiones sobre la marcha, por lo tanto es redundante.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Sallenave afirma que "*La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa*". (Sallenave; 1999: 347).

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

2.5. Escuelas de la Estrategia¹¹

"...la elaboración de estrategias es realmente un proceso tanto visionario como de aprendizaje, pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden 'ver' con sus propios ojos..." (Mintzberg; 1997)

Mintzberg en *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (1999) publicación sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Aun con la turbulencia y confusión de los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de

¹¹ El desarrollo del siguiente concepto se basa en la publicación "*Una Valoración de la Estrategia, a Través de la innovación, en organizaciones de Guanajuato*" Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352. 6-7p

encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999): Mintzberg plantea que hay 10 escuelas de estrategia que se clasifican en tres grupos las escuelas prescriptivas, que se especializan en la manera que se deberán abordar las estrategias, las escuelas descriptivas que se fundamentan en la descripción del procedimiento para la elaboración de la estrategia y la gran escuela de la configuración que sintetiza las estrategias hacia los objetivos y metas empresariales.

Escuelas Prescriptivas:

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. Es decir que se recurrirá sistemáticamente a un análisis del entorno externo que acontecía a la compañía, esto proporciona lo necesario para establecer y formular la estrategia ya que adaptando las oportunidades o amenazas que se generan en el mercado con las fortalezas o debilidades de la organización se encuentran las mejores alternativas de choque táctico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuánticos a los resultados obtenidos.

2. Escuela de planificación (Ansoff 1965):

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental. Su propósito es formular un plan teniendo en cuenta su respectivo presupuesto y la base de información recolectada y así ponerlo en marcha.

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista el cual es muy importante dentro de este proceso, la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes. Su manifiesto está en que el entorno del negocio está constantemente en continuo cambio, donde el desafío de la formulación estratégica es influenciado por el medio ambiente, y responder o adaptar la organización es el objetivo a cumplir.

Escuelas Descriptivas:

4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):

Es vista la estrategia como un proceso visionario para la consecución de objetivos. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria, el entorno no es un factor estable este podría ser influenciado o manipulado, siendo este uno de los objetivos estratégicos para marcar diferencia organizacional. Una tarea clave es evaluar y poner en práctica las ideas organizacionales.

5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente. Parten del supuesto de que el ambiente es difícil de comprender y es completamente cambiante, el individuo es la unidad de análisis.

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales. El concepto de estrategia comprende la forma como se crea el poder dentro de la organización o con sus competidores, el entorno es flexible y la empresa busca establecer una posición de poder para crear sus propias reglas de juego, es ahí donde la empresa puede obtener una excelente posición competitiva.

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, allí se desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia, las culturas que son vividas por todos los integrantes de la empresa aseguran el desarrollo de la estrategia y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la

organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

2.6. Misión y Visión

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. (Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz; 2004: 43).

Para la Estructuradora de Proyectos S.A.S es necesario establecer una Misión acorde a sus objetivos y metas empresariales, teniendo como eje central la promoción de proyectos inmobiliarios con todos los estudios civiles y trámites administrativos resueltos. Es decir realizar una formulación de proyectos que sean rentables y que a la vez satisfagan las necesidades y restricción presupuestaria de nuestros demandantes.

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (Thompson; 2007).

La estructuradora necesita entonces replantear su misión, como una de las estrategias primordiales. Para realizar a partir de esta una planeación consecuente con la misión que alcance los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. *“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir” (Thompson y Strickland; 2001: 4)*

La diferencia entre misión y visión radica en que la primera se refiere a lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión. Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

“la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc” (Thompson; 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior se espera que al final de esta investigación se replantee la Misión y la Visión de la Estructuradora de Proyectos S.A.S.

3. MODELOS PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Modelo de Planeación de Frank Banghart

Este modelo se fundamenta en la teoría sistémica y estructuralmente contiene las siguientes etapas: 1) definición del problema; 2) conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; 3) evaluación de planes o de alternativas; 4) selección de planes o de alternativas; 5) instrumentación del plan o de la alternativa; y 6) retroalimentación.

Figura 2. Modelo de planeación de Frank Banghart



Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

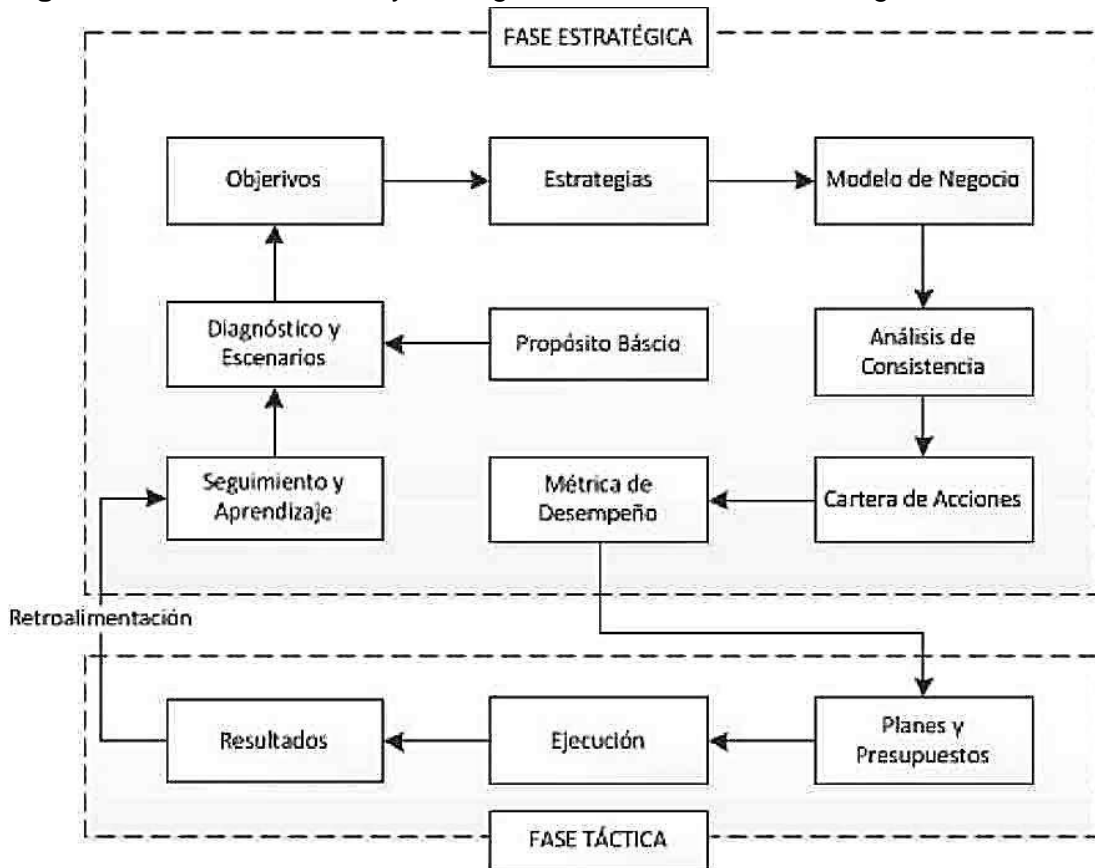
Las etapas uno y dos están estrechamente relacionadas porque la definición del problema incluye la formulación de alternativas. En la tercera etapa, propone la evaluación de las alternativas propuestas. En la cuarta etapa, se realiza una

selección de las alternativas previamente evaluadas. La quinta etapa se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada. La última etapa sugiere el proceso de retroalimentación como actividad sistémica que permite corregir las fallas de la planeación ejecutada. (Cano Flores & Olivera Gómez).

3.2. Modelo de Colón y Rodríguez de Planeación Estratégica

El modelo sugerido por Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez parte de un esquema general de planeación estratégica de fácil aplicación y adaptación a cualquier tipo de organización.

Figura 3. Modelo de Colón y Rodríguez de Planeación Estratégica.



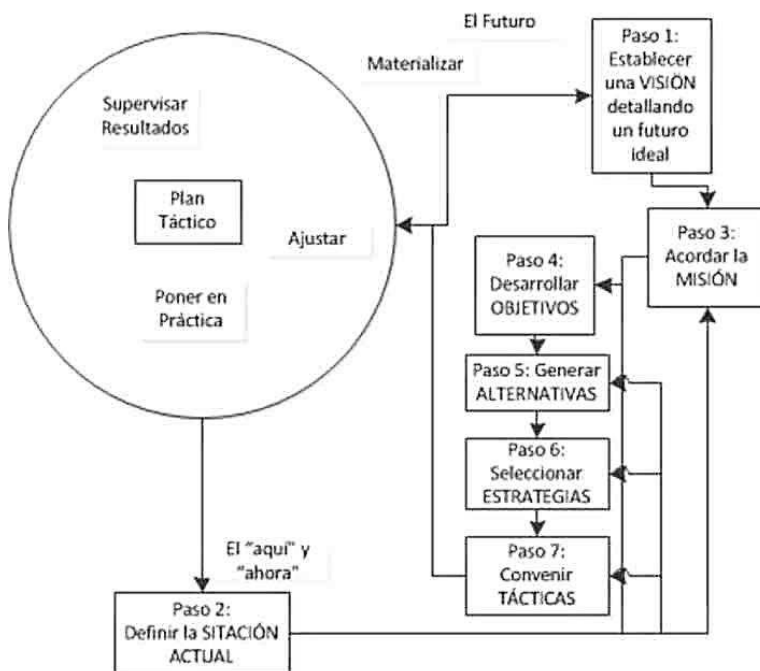
Fuente: Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez, Monografías.com

A diferencia de otros modelos, propone la formulación de objetivos estratégicos antes que la realización de un diagnóstico, fundamentado en la premisa de *“identificar lo que se desea para orientar la planeación”*. Respecto a la definición del modelo de negocio, identifican una importancia relativa baja en esta etapa de la planeación, ya que su construcción no es más que la definición del escenario al que se la adicionarán las estrategias y acciones estratégicas (Cano Flores & Olivera Gómez)

3.3. Modelo de Tom Lambert de Planeación Estratégica

Este modelo desarrolla el proceso de planeación estratégica con la consecución de ocho etapas a saber: 1) establecer la visión; 2) definir la situación actual; 3) acordar su misión; 4) desarrollar sus objetivos; 5) generar alternativas; 6) seleccionar estrategias; 7) convenir tácticas; y 8) elaborar el plan táctico.

Figura 4. Modelo de Tom Lambert de Planeación Estratégica.

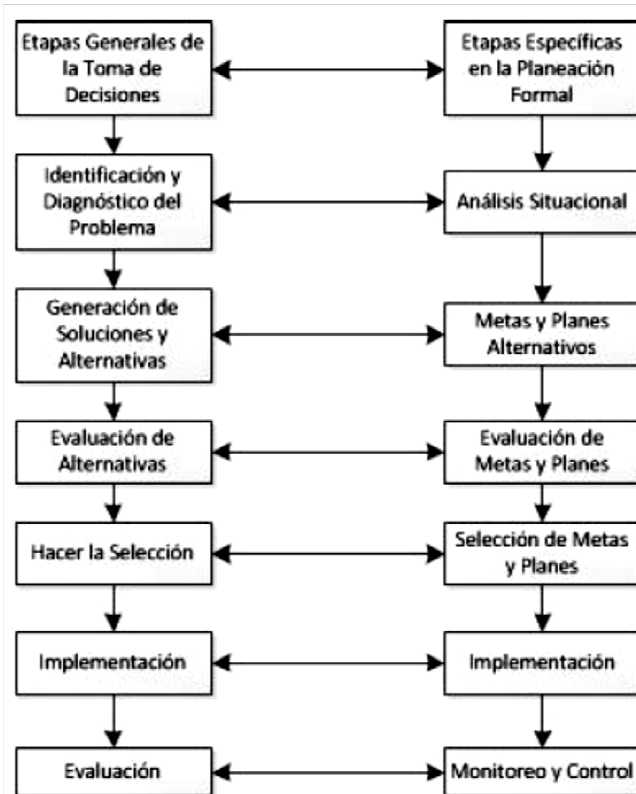


Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

3.4. Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) proponen un modelo dual que presenta dos momentos de la planeación: el primero contempla las etapas generales en la toma de decisiones y el segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

Figura 5. Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica



Fuente: Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001)

1) El Primer Momento: Está compuesto por las acciones encaminadas a la identificación y precisión del problema a resolver. Contempla las siguientes etapas: 1) inicia con el diagnóstico interno y externo de la organización; 2) la formulación de posibles soluciones alternativas; 3) la selección de las alternativas posibles dados unos recursos específicos; y 4) la evaluación de las alternativas seleccionadas, previa a su implementación formal en el proceso de planeación

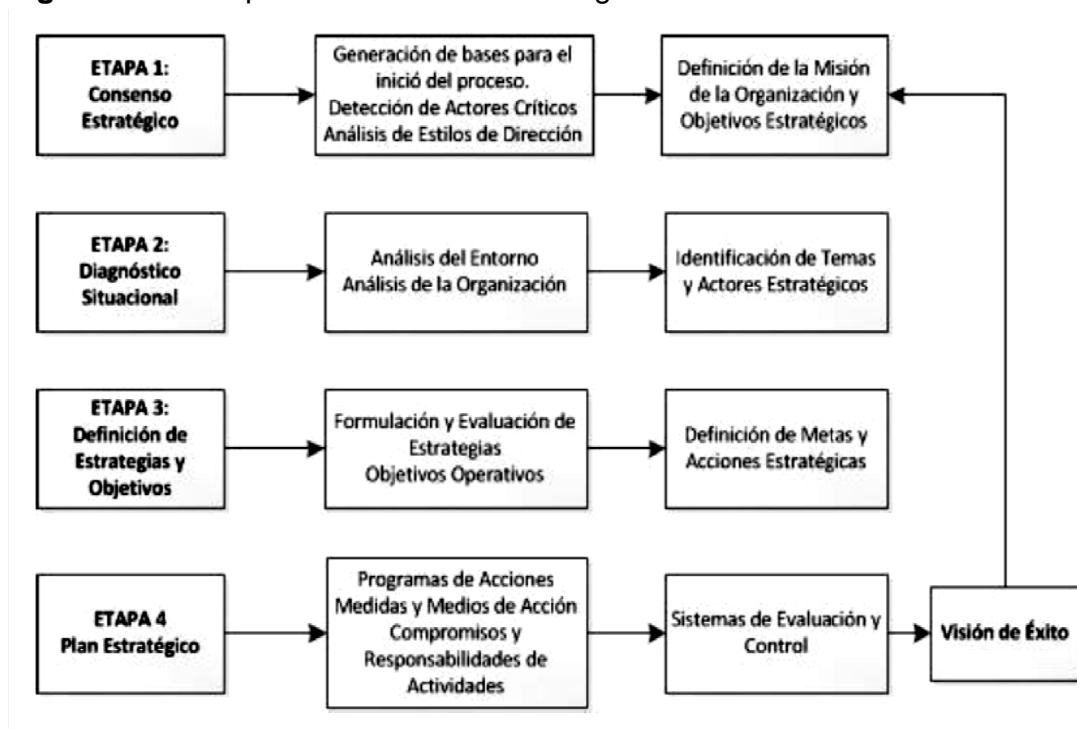
2) El Segundo Momento: Consiste en ejecutar la planeación formulada en el momento anterior. Pretende transformar la formulación estratégica en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente

La dualidad intrínseca al modelo se refiere a la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Generalmente la planeación estratégica de largo alcance implica un análisis y evaluación diferente a la de los planes operativos, debido al horizonte temporal que implican (Abell, 1995). Sin embargo el Modelo de Bateman propone una operación simultánea de ambas dimensiones en la cual, la ejecución de los planes de corto plazo debe ir adaptándose progresivamente a los objetivos y metas de largo plazo (Cano Flores & Olivera Gómez)

3.5. Prototipo de Planeación Estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en asociación con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) propone una alternativa (Prototipo 2) que conjuga las etapas que describen los modelos precedentes:

Figura 6. Prototipo de Planeación Estratégica del BID



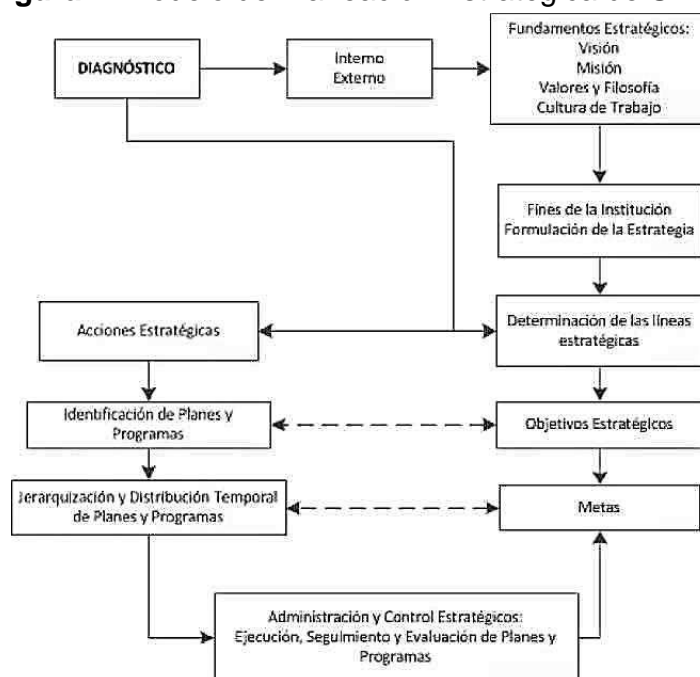
Fuente: Banco interamericano de Desarrollo (1999-2002)

- 1) **Etapa 1:** Muestra la necesidad de conceptualizar el sistema de planeación antes de iniciar las actividades de la ejecución del plan estratégico.
- 2) **Etapa 2:** Se refiere a la realización del diagnóstico y la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan.
- 3) **Etapa 3:** Consiste en la formulación de estrategias rectoras, los objetivos que se persiguen con ellas, y su posterior evaluación.
- 4) **Etapa 4:** En esta última etapa se da la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen procesos de seguimiento, evaluación y control (Cano Flores & Olivera Gómez).

3.6. El Modelo de Planeación Estratégica SHKG

Modelo sugerido por Sergio Kauffman González (2003), representa un compendio del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores, concretadas en una propuesta dual del proceso de planeación.

Figura 7. Modelo de Planeación Estratégica de SHKG



Fuente: Sergio Kauffman González (2003)

El proceso de planeación inicia con el diagnóstico tanto interno como externo, que se concreta en el direccionamiento de los “fundamentos estratégicos”: 1) visión; 2) misión; 3) valores y filosofía; y 4) cultura de trabajo.

A partir de ahí, es posible determinar los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar construyendo la estrategia. A continuación se plantean acciones encaminadas al logro de la estrategia, materializadas en la identificación de planes y programas debidamente jerarquizados y distribuidos en horizontes temporales (Kauffman González, 2003).

3.7. Modelo de William Newman

Para este autor el proceso de planeación puede ser entendido de mejor forma si se estudian las etapas básicas de una decisión particular: 1) diagnóstico del problema; 2) determinación de soluciones optativas; 3) pronóstico de resultados de cada acción; y 4) la elección del camino a seguir.

Figura 8. Modelo de Planeación Estratégica de William Newman.



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

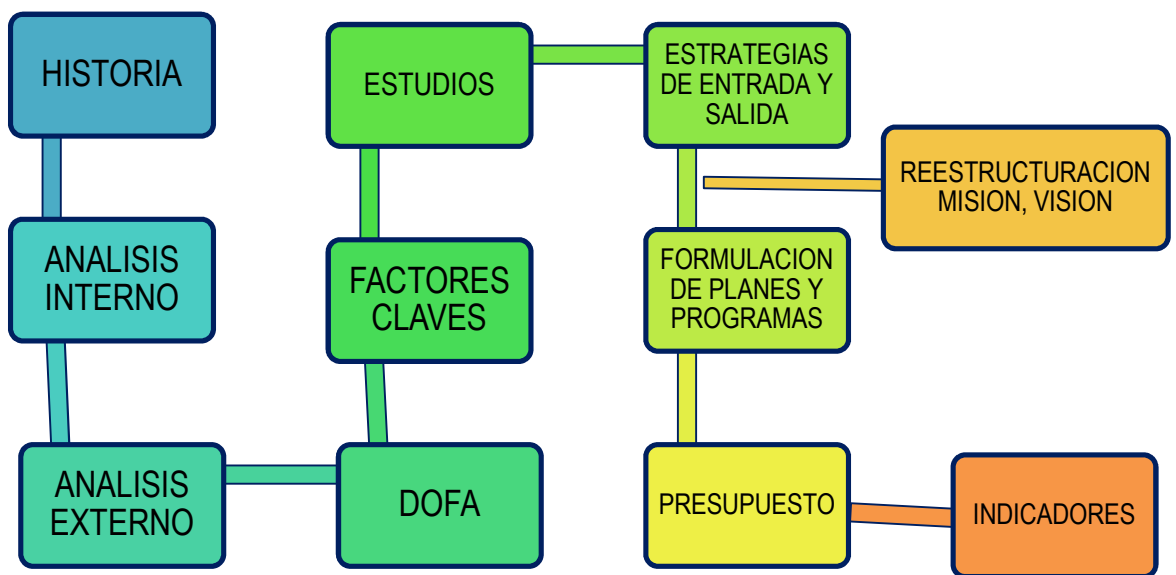
La virtud de este modelo es la realización de un diagnóstico específico del problema en las etapas iniciales para la solución de objetivos puntuales. En adición, sugiere la formulación de soluciones alternativas factibles, junto con la realización de pronósticos de resultados para orientar las actividades de

planeación, identificando las posibilidades reales para la preparación de los objetivos estratégicos.

Seguidamente se presentara el modelo a utilizar en la Planeación Estratégica

3.8. ESQUEMA DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Figura 9. Modelo planeación estratégica Estructuradora de Proyectos S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia, Universidad del Valle, 2015

Mediante el anterior modelo se llevara a cabo la planeación estratégica de la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S., se pensó en crear un modelo para así moldearlo bien a la empresa pensando en sus necesidades, se pudo crear gracias a todo lo visto en los diferentes semestres de la Administración de Empresas, a consejos del asesor de trabajo de grado y a los estudios que se le realizaron a la empresa

4. ANALISIS DEL MACROENTORNO

Todas las ciudades del mundo deben enfocarse hacia su consolidación como motor de crecimiento de un país; en relación a la producción, al empleo, atracción de inversiones y de población. Pero esto está acompañado de constantes desafíos, entre ellos, dotar de servicios básicos como agua potable, alcantarillado, entre otros, todo su territorio; albergar cada vez más personas de forma adecuada, cerrar la brecha entre ricos y pobres. Esta profunda diferencia se muestra en la situación habitacional donde la gran migración campo – ciudad, la falta de planificación urbana e infraestructura ha llevado a una situación de déficit de vivienda.

Del mundo en desarrollo, América Latina tiene las ciudades más urbanizadas, pero aun así las condiciones habitacionales en términos de vivienda son precarias: *“De los 130 millones de familias que viven en las ciudades, 5 millones están obligados a compartir vivienda con otra familia, 3 millones reside en viviendas irreparables y otras 34 millones habitan en inmuebles que carecen de título de propiedad, agua potable, saneamiento, pisos adecuados o espacio suficiente”* (Bouillon, 2012: xxvi Introducción).

La urbanización tiene beneficios, entre los cuales se considera más importante la contribución a la reducción de la pobreza, razón por la cual muchas familias migran del campo a la ciudad, además buscando más oportunidades de empleo y mayor acceso a servicios públicos básicos. Lamentablemente el efecto de la urbanización en la pobreza no es uniforme: *“A medida que los pobres del campo migran a las áreas urbanas la pobreza rural se reduce. La pobreza urbana tiende a disminuir más lentamente.”* (Bouillon 2102: 1).

Las personas se trasladan a las ciudades buscando los beneficios de la proximidad, (conocido en la economía como “aglomeración”) reducen sus costos en transporte, en términos de distancia están más cercanos a todos los requerimientos básicos que pudieran solicitar (colegios, hospitales, policía, etc.) Por otro lado, ese proceso de encaje suele ser cruel, debido a que no se puede desconocer que en la ciudad se encuentran los más altos índices de criminalidad, congestión, precios de vivienda y arrendamientos relativamente altos, limitando las posibilidades de estabilizarse dentro de la ciudad. Adicionalmente, debe reconocerse que los habitantes originales de las ciudades también enfrentan situaciones precarias, y limitaciones económicas que afectan negativamente su estilo de vida y dificultan a futuro su posibilidad de desarrollo.

Adicionalmente, algo fundamental que debe mencionarse, los ritmos de crecimiento de la población no están siendo compensados por el ritmo de crecimiento de la oferta de vivienda, y aún más complicado es que el acceso a una vivienda nueva es económicamente imposible para muchas familias tanto migrantes como ciudadanos, lo que ha llevado a un déficit de vivienda evidente dentro de las ciudades, requiriendo medidas que permitan mejorar las condiciones habitacionales de las familias y un mayor compromiso con una mayor coherencia en la planificación de las ciudades a futuro.

El análisis de las condiciones estructurales del mercado de vivienda en Colombia muestra un elevado potencial del sector. Se mantiene un déficit de vivienda, aunque inferior al estimado hace 10 años, pasando de un déficit habitacional en las ciudades del 27% al 16%. Los hogares aumentaron sus ingresos y muchos dieron el salto a la clase media. Aunque una alta proporción de la población con ingresos elevados no es propietaria de vivienda. Hubo una mayor participación de la mujer en el mercado laboral, cerrando gradualmente la brecha salarial con los hombres en los últimos años. Por otra parte, el nivel de construcción de vivienda en el país aún es bajo con respecto a otros países similares. También, se tiene espacio para aumentar la oferta de edificaciones no residenciales, tales como oficinas, locales comerciales y bodegas, por la baja penetración que aún tienen, los mayores ingresos del país y las expectativas de mayor apertura al comercio exterior.

Para aumentar el volumen de construcción, entre otras cosas, es necesario un buen diseño de los Planes de Ordenamiento Territorial —POT¹²— en el país. Los POT's más recientes se centraron en la renovación urbana, la construcción en altura y la provisión de bienes públicos.

El valor de las ventas de vivienda en Colombia es cercano a COP 26 billones (vs. 24,5 billones en 2013), de los cuales COP 8,8 billones están concentrados en Bogotá (COP 5,9bn.) y sus Municipios aledaños (COP 2,9bn.). El segundo lugar lo tiene Medellín, a pesar de la menor actividad edificadora y la moderación de sus precios de venta, y el tercer lugar lo recuperó Cali, aunque apenas por encima de Bucaramanga.

¹² (POT) Plan de Ordenamiento Territorial

Según La Galería Inmobiliaria, las ventas totales crecieron 4,5% anual en el año corrido, pero si excluyéramos las viviendas del programa VIPA¹³, entonces tendríamos una caída de 9,2% en el mismo período. Según Camacol¹⁴, las ventas totales crecieron 7,0% anual en 2014. Las diferencias se explican por las ciudades que sigue cada institución. En cualquiera de las dos mediciones, el liderazgo de las VIS¹⁵ es claro.

El sector de edificaciones creció 11,4% en 2013 y se moderó a una tasa de 7,8% anual en los primeros nueve meses de 2014. La desaceleración se explicó por la mayor participación de la vivienda de interés social —VIS—. A finales de 2014 el comportamiento cambió de cara a la actividad de 2015 y anticiparía un cambio de tendencia en la oferta de vivienda de alto valor. La nueva dinámica estará favorecida por el relativo equilibrio que se mantiene entre la oferta y la demanda residencial, en parte por la moderación en los proyectos de vivienda social, pero también a los menores proyectos de alto valor (en Medellín, en especial). Es positivo que los inventarios sin vender del sector de vivienda siguen siendo pequeños.

Luego del fuerte incremento en las licencias para construcciones no residenciales de finales de 2013 e inicios de 2014 se está dando un ajuste saludable. Sin embargo, el rezago entre las licencias y la edificación sugiere que la desaceleración del sector no se dará antes de finales de 2015. El incremento en la oferta de oficinas determinó una comercialización más lenta de los proyectos. Mientras que las mejores ventas redujeron los tiempos en los locales comerciales y la menor oferta en el caso de las bodegas.

En perspectiva, la dinámica se centrará en la vivienda de interés social, con apoyos transitorios de las construcciones no residenciales (primera parte de 2015) y de la vivienda de alto valor (desde finales de 2015). El Gobierno planea una inversión de COP 8 billones en los cuatro años entre 2015 y 2018 e impulsará la edificación de cerca de 400 mil viviendas sociales a través de todos sus programas. En total, se estima que la inversión residencial crecerá en promedio 5,5% anual durante 2015 y 2016 gracias al impulso permanente de la vivienda social. La vivienda de alto valor se recuperará al final de 2015, mientras que las edificaciones no residenciales tendrán su mayor aporte al inicio del año.

¹³ (VIPA) Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores.

¹⁴ (CAMACOL) Cámara Colombiana de la Construcción.

¹⁵ (VIS) Vivienda de Interés Social

Medidas de asequibilidad a vivienda mostraron una mejor capacidad de compra de los hogares en 2014. Por primera vez desde 2010 no se dieron aumentos en el número de años necesarios para que una familia con ingresos en la media acceda a una vivienda de precio promedio en Colombia. Por otra parte, la primera cuota de un crédito de vivienda como porcentaje del ingreso del hogar se mantuvo constante en 26%.

El crédito hipotecario se mantiene dinámico. Las bajas tasas de interés han apoyado la capacidad del sistema financiero para emitir créditos hipotecarios. El crédito hipotecario sigue ganando participación en la economía y ahora se ubica en el 6,3% del PIB (incluyendo titularizaciones y leasing habitacional). Desde 2010 el sistema financiero aumentó notablemente los créditos dirigidos a vivienda usada.¹⁶

La Región Suroccidente de Colombia, de gran diversidad multiétnica, social y cultural, conlleva a definir diferentes grupos y clases sociales que de una u otra manera se han visto enfrentadas por problemas de tierra y territorio construyendo distintas relaciones económicas y conflictos que se han venido acentuando con mayor énfasis en las últimas décadas, esto sumado los conflictos de guerrilla, paramilitarismo, narcotráfico, minería ilegal y Bacrim¹⁷ entre otros. La ubicación geográfica del Departamento del Valle del Cauca lo ha convertido en una región estratégica para el impulso de los anteriores lastres sociales, debilitando ostensiblemente el desarrollo social y económico de las comunidades que habitan el Departamento, por lo tanto es un territorio en continua disputa entre los distintos actores sociales, lo que da como resultado la evidencia con mayor fuerza de desigualdades sociales y económicas entre sus habitantes y por esto pueda ser calificado como parte de la síntesis del conflicto social colombiano. Además una de las fortalezas dentro de tantas debilidades que tiene el Valle del Cauca es su biodiversidad tanto social como ambiental, teniendo en cuenta además que es la tercera ciudad más importante de Colombia; la cual enfrenta intereses económicos de multinacionales, comunidades indígenas, campesinas, afroamericanos entre otros que han ocupado ancestralmente territorios cercanos a Cali, y que se acrecienta con la población en situación de desplazamiento que llegan a hacer parte de la ciudad.

¹⁶COLOMBIA. BANCO BBVA (Publicación del BBVA Situación Inmobiliaria de Colombia 2015: <https://www.bbvaesearch.com/public-compuesta/situacion-inmobiliaria-colombia-2015/>)

¹⁷ (BACRIM) Bandas Criminales.

Por lo enunciado anteriormente se requiere consolidar políticas públicas regionales que fomenten el desarrollo económico, y por tanto que dinamice el sector inmobiliario. Pero son los acentuados conflictos los que han impedido lograr un desarrollo medianamente sustancial, haciendo que la mentalidad de los actores sociales, vaya en contravía al progreso que ayude a fomentar nuevos perfiles que contribuyan a superar las carencias económicas y faciliten el pleno desarrollo social, es aquí donde la formulación de proyectos deben tener impactos sociales que cambien este paradigma.

El Valle del Cauca es una de las regiones con mayor exclusión económica; y los indicadores económicos y sociales lo evidencian. Según el DANE la línea de pobreza del Valle se encuentra en 27,2% del total de la población para el año 2013 y en Cali es del 21,9%, Así mismo las necesidades básicas insatisfechas (NBI), en el Departamento llegan a un 15,68% y en su capital a un 11,01% según el censo del 2005. Entre otros indicadores que muestran la exclusión social de la región está el desempleo que golpea a la ciudad de Cali el cual en promedio es del 15%, teniendo leves aumentos en los últimos años. Lo cual se convierte en uno de los problemas estructurales más difíciles de superar, debido a la característica de la población que vive en la informalidad y marginalidad. Marginalidad que también se ve reflejada en el desplazamiento de las familias en el interior del departamento siendo las principales causas, la dificultad para conseguir empleo y la violencia que amenaza la vida de sus habitantes.

Las características físicas y de infraestructura de los barrios también influyen significativamente en la salud de la población. Muchos de ellos surgen como asentamientos informales en planicies inundables o en terrenos de ladera en la periferia. A menudo estos barrios están localizados en sitios cercanos a alto volumen de tráfico y contaminación, zonas industriales o vertederos de basura. Vivir en un barrio sin parques, sin centros para el deporte y la recreación al aire libre y/o actividades de sano esparcimiento también tiene un impacto negativo en la salud mental y física de las personas y puede contribuir al desarrollo de diferentes malestares. Disfrutar de buena salud, contar con las condiciones necesarias para que los niños tengan un buen desempeño escolar y contar con un entorno que les brinde seguridad y comodidad son factores que contribuyen a mejorar la calidad de vida.

Es natural que la vivienda y los barrios donde residen las personas sean factores fundamentales para el incremento del bienestar, así como poseer una vivienda propia y digna contribuye a generar un mayor grado de éste. Es por esto que uno

de los principales roles del Estado es propiciar la redistribución equitativa de los beneficios del progreso, luchando contra las exclusiones económicas y sociales, lo que se puede empezar a concretar partiendo de un hogar con las condiciones mínimas básicas necesarias para garantizar el bienestar familiar, es decir un hogar que en lo posible no carezca de algún tipo de déficit habitacional. De tal forma que, si la situación que comprenden los hogares que carecen de las condiciones necesarias básicas a nivel estructural o cuantitativa se enmarcan según el DANE¹⁸ como hogares en déficit de vivienda, las insuficiencias dentro de un hogar que ocupa una vivienda desembocan en un déficit de vivienda unifamiliar, lo que hace referencia a hogares que habitan en viviendas particulares que presentan carencias habitacionales tanto por déficit cuantitativo como cualitativo y por tanto requieren una nueva vivienda, mejoramiento o ampliación de la unidad habitacional en la cual viven, siendo en todo momento el escenario ideal un hogar sin déficit.

La caracterización del déficit hecha por el DANE pretende identificar las situaciones que se encuentran por debajo de lo que socialmente se ha determinado como estándar mínimo de habitabilidad de la población. De tal forma que el déficit de vivienda está en función de los atributos o características que debe tener una casa en su interior, refiriéndose a la calidad de los materiales con que está construida, calidad de los pisos, número de hogares bajo un mismo techo, número de habitaciones que disponen y dotación de servicios públicos. En la siguiente tabla se resalta la situación de déficit de vivienda de Cali del censo de 1993 y la más reciente del censo de 2005.

Tabla 2: Déficit de vivienda en el censo de 1993 y 2005

MUNICIPIO DE CALI	1993		2005	
	Total	%	Total	%
HOGARES	404805	100	554918	100
HOGARES SIN DEFICIT	236924	58,53	455722	82,12
HOGARES EN DEFICIT	167881	41,47	99196	17,88
HOGARES EN DEFICIT CUANTITATIVO	100168	24,75	67461	12,16
HOGARES EN DEFICIT CUALITATIVO	67713	16,73	31735	5,72

Fuente: Elaboración Propia **Datos:** DANE Censo 2005.

¹⁸ (DANE) Departamento administrativo nacional de estadística, tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en los aspectos industriales, económicos, agropecuarios poblacionales y de calidad de vida de los colombianos.

Al observar la tabla correspondiente a los años 1993 y 2005, podemos ver que al transcurrir el tiempo la situación mejora notablemente, lo que corresponde al crecimiento inmobiliario en la ciudad de las últimas dos décadas, pero aun así el escenario para muchas familias en términos de vivienda es precario. En 1993 los hogares enmarcados dentro del déficit eran alrededor del 41,47% del total de hogares de la ciudad. Vemos que el déficit cuantitativo tenía una proporción mayor al déficit cualitativo, esto indica que era más común encontrar hacinamiento en los hogares, que carecían de servicios públicos o de una estructura más sólida en términos de calidad de la construcción. La relación de hogar/vivienda que debe esperarse para superar el déficit cuantitativo es de 1/1, en este caso la relación es 404.805 hogares sobre 304.637 viviendas; siendo esta operación igual a 1,32; es decir, en promedio 1,32 hogares habitaban por vivienda. En lo referente al déficit cualitativo se ve reflejado que el acceso a servicios, la estructura o espacio de cada vivienda construido no era óptimo. Un aporte evidente para la superación del déficit, en especial del déficit cualitativo, está basado en el hecho de un mayor acceso a servicios públicos, lo cual es de esperarse a medida que pasan los años y el motor de desarrollo permite que las compañías de servicios públicos extiendan su oferta a una mayor población en una porción de territorio mucho más grande.

Es de suma importancia tener un hogar con plenas condiciones básicas para desarrollarse en un entorno que asegure una mejor calidad de vida. Por tanto, teniendo en cuenta que la población de Cali según el censo del DANE para el año 2005 es de 2.075.380 personas siendo el total de hogares 554.918, tendremos por hogar 3,739 personas, es decir que hay 4 personas por hogar en promedio en Cali. Del total de hogares de la ciudad podemos encontrar que casi el 17,88% está en condiciones de déficit, esto nos indica que 370.893 personas aproximadamente habitan una vivienda cuyas condiciones no son adecuadas estructuralmente o no tienen acceso a servicios públicos o tal vez viven en condiciones de hacinamiento. Específicamente el déficit cuantitativo en la ciudad es de 67.461 viviendas, lo que en consecuencia deriva en señalar que aproximadamente 252.236 personas hacen parte de hogares en condición de déficit cuantitativo, en otras palabras la relación entre hogares y vivienda adecuadas es mayor a uno lo que se traduce en que no hay suficientes viviendas para el número de hogares que requieren de una, además gran parte de estas personas vive en condición de hacinamiento (5 o más personas por cuarto).

Por otra parte, un menor número de hogares (31.135), aunque sigue siendo una cifra importante, vive en condición de déficit cualitativo. Es decir que

aproximadamente 116.413 habitantes de Cali residen en una vivienda que presenta deficiencias en su estructura o espacio (hacinamiento mitigable (entre 3 y 5 personas por cuarto y cocina) y/o dificultad el acceso a uno o varios servicios públicos. De tal forma que un 5,72% de la población de Cali habita una vivienda inadecuada. Al tener en cuenta las proyecciones en términos de población para el 2010, se tendría una población muy cercana 2.300.000, cuyo número de hogares estimados es de 615.000. De mantenerse esta tendencia de déficit se espera que a futuro, alrededor de 420.000 habitantes de Cali no cuenten con vivienda adecuada.

Lo anterior puede verse reflejado en el déficit de vivienda del último censo hecho por el DANE en el 2005, en el cual el déficit habitacional ha disminuido, siendo consecuente con una disminución de las necesidades básicas insatisfechas (N.B.I) teniendo en cuenta la misma extensión de tiempo. El indicador N.B.I (necesidades básicas insatisfechas) busca determinar si las necesidades de la población se encuentran cubiertas. Éste indicador se construye a través de otros indicadores simples¹⁹ cuyo peso y análisis determinan la condición de pobreza o miseria que puede presentar un hogar (con una necesidad básica insatisfecha un hogar es considerado pobre, con dos o más necesidades considerado en estado miserable). La siguiente tabla muestra el N.B.I calculado para Cali.

¹⁹**Viviendas inadecuadas:** Este indicador expresa las características físicas de viviendas consideradas impropias para el alojamiento humano. Se clasifican en esta situación separadamente las viviendas de las cabeceras municipales y las del resto. **Viviendas con hacinamiento crítico:** Con este indicador se busca captar los niveles críticos de ocupación de los recursos de la vivienda por el grupo que la habita. Se consideran en esta situación las viviendas con más de tres personas por cuarto (excluyendo cocina, baño y garaje). **Viviendas con servicios inadecuados:** Este indicador expresa en forma más directa el no acceso a condiciones vitales y sanitarias mínimas. Se distingue, igualmente, la condición de las cabeceras y las del sanitario y acueducto y que se aprovisionen de agua en río, nacimiento o de la lluvia. **Viviendas con alta dependencia económica:** Es un indicador indirecto sobre los niveles de ingreso. Se clasifican aquí, las viviendas en los cuales haya más de tres personas por miembro ocupado y el jefe tenga, como máximo, dos años de educación primaria aprobados. **Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela:** Mide la satisfacción de necesidades educativas mínimas para la población infantil. Considera las viviendas con, por lo menos, un niño mayor de 6 años y menor de 12, pariente del jefe y que no asista a un centro de educación formal.

Tabla 3: Necesidades Básicas Insatisfechas Cali 1973 – 2005

Año	%Población con NBI
1973	54,3
1985	25,9
1993	20,6
2005	11,1

Fuente: Censos DANE.

La anterior descripción de la situación en la que se encuentra la problemática de vivienda en la ciudad de Cali, arroja una alarmante cifra donde del 17,88% de la población no vive en unas condiciones sanas y socialmente aceptables. Lo que por supuesto evidencia una insuficiencia en oportunidades sociales y económicas que permitan a los habitantes de la ciudad mejorar su calidad de vida. Por esta razón es papel del Estado es el de resolver el problema de vivienda de la población menos favorecida, a través de un conjunto de soluciones y políticas públicas. Existen gran cantidad de políticas que regulan los requerimientos de planeación y ejecución de proyectos de vivienda en Colombia. Uno de ellos plantea la obtención de vivienda como un derecho fundamental. A partir de la constitución de 1991 se estableció que *“Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas e vivienda”* (Artículo 51 constitución política de Colombia). De esta manera se sella un pacto entre el gobierno y la población en general donde hay un compromiso estatal por mejorar las condiciones de vivienda de las personas propiciando que todos tengan los medios necesarios para llevar una vida digna.

Además de las políticas que se estipulan a nivel Nacional, Departamental y Municipal también se deben respaldar las políticas y se establecen mecanismos de acción para mejorar las condiciones de vida de la población. En este caso específico, las condiciones de vivienda para los hogares caleños se contemplan dentro del plan de ordenamiento territorial (POT) acogido en la Ley 546 de 1999, la cual dice que *“Los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) deben facilitar la construcción de todos los tipos de vivienda de interés social definidos por los Planes de Desarrollo y por las reglamentaciones del Gobierno Nacional, de tal manera que se garantice el cubrimiento del déficit habitacional para la vivienda de*

interés social". Adicionalmente dado que cada municipio conoce de primera mano las necesidades más apremiantes, además del inventario de terrenos para vivienda de interés social, debe establecer dentro de un capítulo de su POT un plan de vivienda de interés social cuyo objetivo general es mejorar la calidad de vida de la población de escasos recursos (principalmente Estratos 1 y 2) mediante la proyección de zonas con características especiales para desarrollar proyectos de Vivienda de Interés Social (VIS).

Para el cumplimiento de estos objetivos se han diseñado una serie de políticas complementarias y estratégicas que pretenden dar cumplimiento y provisión a las necesidades de vivienda de la población. Para esto cumplen funciones específicas dos entidades. Una de ellas son las cajas de compensación familiar quien asigna subsidios a quienes estén afiliados y se postulen como posibles beneficiarios de un subsidio de vivienda siempre cumplan los requisitos. La otra entidad que opera a nivel nacional, y utiliza un mediador (Fondo Nacional del Ahorro) para otorgar los subsidios a los postulantes; es FONVIVIENDA, que entrega subsidios para aquellas personas que son independientes y no cuentan con una afiliación a una Caja de Compensación Familiar.

Es entonces el sector inmobiliario de la vivienda donde incursiona la Estructuradora de Proyectos S.A.S, específicamente en el suroccidente de Colombia un buen mercado para desenvolverse, pero todo depende de la formulación idónea de los proyectos, que vaya acorde con las necesidades que se representan en la sociedad, aumentando el bienestar de las familias y garantizando su seguridad financiera a través de sus bienes, teniendo grandes oportunidades si se consolidan con los programas de gobierno.

4.1. Perspectivas del Macro entorno

4.1.1. Desde el punto de vista político

Los lineamientos de financiamiento de la vivienda incorporados por parte del Gobierno Nacional como parte del PIPE²⁰ constituyen un aporte valioso en la coyuntura actual, tanto por el papel contra cíclico que cumple desde una perspectiva macroeconómica como por contribución en la búsqueda de solución al

²⁰ (PIPE) Plan de Impulso a la Productividad y Empleo

acceso de vivienda para distintas clases sociales del país. En opinión de Fedesarrollo²¹, la propuesta es oportuna para el momento en que se encuentra el mercado de vivienda y se destacan tres aspectos positivos.

1. Eliminación de la gratuidad: una sana contraprestación por la vivienda genera disciplina en los beneficios y fomenta el sentido de pertenencia.
2. Inclusión de la clase media: es una inclusión positiva ante el incremento de la clase media en la última década. Adicionalmente, el contenido de valor agregado de estas casas es mayor que el de la VIS, situación que impacta el PIB.
3. Coherencia Macroeconómica: el hecho de incentivar la disminución de la tasa de interés en los créditos hipotecarios en un momento en que hay condiciones en la economía para efectuarlo, es igualmente positivo. El impacto contra cíclico de esta medida podría ser incluso mayor, toda vez que promueve que las tasas de interés de otros créditos hipotecarios que no reciben subsidios o no están directamente cobijados por el acuerdo entre el Gobierno y los Bancos también se reduzcan. De esta forma, la política llevara a un mayor dinamismo de la demanda que conducirá, un necesario aumento en la cantidad de viviendas transadas y un crecimiento significativo del crédito hipotecario.

No obstante, si bien la propuesta es favorable, es importante contemplar algunas preocupaciones asociadas a la misma. La principal es que un impulso adicional a la demanda sin una correspondiente respuesta por el lado de la oferta puede conducir a un aumento incluso mayor en los precios de la vivienda. lo anterior podría carecer la vivienda de interés social y la de clase media, poniendo freno al desarrollo del mercado por fuera del estímulo público.

Para ello, se requiere la efectiva respuesta de los gobiernos municipales para sincronizarse oportunamente con el Ministerio de Vivienda, en pro de incentivar operaciones a gran escala. Los choques de demanda son fácilmente gestionables en el corto plazo, y sus resultados no se harán esperar. Pero la única manera para garantizar el desarrollo del sector incluyente es que el dinamismo se presente de igual forma por el lado de la oferta, permitiendo así reducir las vergonzosas cifras del déficit habitacional que todavía se registran en Colombia (37% para 2009, incluyendo déficit cuantitativo y cualitativo).

²¹(FEDESARROLLO) La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo es una entidad privada sin ánimo de lucro. Establecida en 1970, se dedica a la investigación en temas de política económica y social. Contribuye r al diseño, seguimiento y mejoramiento de las políticas públicas. Fedesarrollo fomenta, directa o indirectamente, el desarrollo económico y social del país mediante estudios, publicaciones y debates en diferentes áreas de la política pública.

4.1.2. Desde el punto de vista económico

Según el director de Planeación Nacional, Esteban Piedrahita, el ingreso per capital de los colombianos se elevó a los US\$5.000. El funcionario indicó que el ingreso nacional ha mejorado desde los US\$2.000 en que se encontraba en el pasado hasta los US\$5.000 actualmente, lo que significa que al finalizar el año, el ingreso promedio para un colombiano podría alcanzar los \$11,7 millones de pesos²². Esta variable es importante por cuanto nos permite conocer cuál es la capacidad de compra de los colombianos.

El producto interno Bruto (PIB) de Colombia se encuentra por encima del promedio de los países vecinos, inflación controlada, desempleo en descenso, tasas de interés estables o a la baja, buena salud de la actividad bancaria, aumento de la inversión extranjera y buen ritmo del comercio exterior. El Gobierno es optimista, el ministerio de hacienda prevé para el año entrante un crecimiento del PIB de 4.8% por ciento.

En opinión del economista Alejandro Gaviria, “la economía mundial se viene desacelerando, sobre todo la economía de los Estados Unidos desde mediados del año pasado e incluso con la crisis financiera que se consolida este año, y ahora en los últimos meses la economía europea y japonesa también comienzan a perder impulso. Todavía esos factores no han afectado de lleno a la economía colombiana, pero cuando lo hagan la tendencia es desacelerarse más”, dijo.

Por ende este es un factor importante en todas las empresas de igual manera es de suma importancia en la estructuradora de proyectos ya que se pueden ver afectados o beneficiados, pues si del ingreso per capital sube quiere decir que las personas van a tener mayor capacidad de compra lo cual les va a provocar que quieran viviendas de mejor calidad, mejor situadas, más diversas, pero también se pueden ver afectados considerablemente ya que los materiales suben, la mano de

²²según el director de Planeación Nacional, Esteban Piedrahita, el ingreso per cápita de los colombianos se elevó a los US\$5.000. El funcionario indicó que el ingreso nacional ha mejorado desde los US\$2.000 en que se encontraba en el pasado hasta los US\$5.000 actualmente, lo que significa que al finalizar el año, el ingreso promedio para un colombiano podría alcanzar los 11,7 millones de pesos. Tomado de ELESPECTADOR.COM: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ingreso-capita-de-los-colombianos-suben-us5000>. Publicado fecha 07/28/2010 – 16:35

obra sube y se vuelve más escasa a mas nivel de profesionalismo mayor la paga entonces es un factor que de manera positiva o negativa siempre afectara.

4.1.3. Desde el punto de vista social:

En la actualidad se ve un mundo demasiado cambiante, donde ya no se buscan las típicas viviendas para familias numerosas, o para familias de padre madre e hijos, con todo lo del movimiento femenino, y donde cada día se ven más divorcios que matrimonios, pues ya buscan viviendas un poco pequeñas más adaptadas al estilo de vida de cada uno, entonces al tener un ambiente tan cambiante a la estructuradora le toca ser más flexible en eso, ya que solo no se pueden creas proyectos inmobiliarios pensado para familias tradicionales si no que creas proyectos inmobiliarios más pequeños como para parejas sin hijos, o personas solteras donde no es tan importante la cantidad de recamaras si no que se vuelve más indispensable crearles un ambiente diferente y amplio, diseñar la sala de estar o baños y closet más amplios que las habitaciones y sitios de entretenimiento más adecuado donde tenga mejor vista y reciban más aire y luz natural.

4.1.4. Desde el punto de vista tecnológico:

Los avances tecnológicos se han enfocado en mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas, por ende mejorando materiales y formas de instalación para la construcción, hoy en día es más fácil encontrar viviendas pensadas en la calidad de vida de las personas, buscando reducir el daño al medio ambiente, estructuras más sismo resistentes, espacios más adecuados, seguros, agradable y entretenido, además que la tecnología no da solo la manera de crear proyectos más innovadores y seguros sino que también da la posibilidad de crecer y mejorar como empresa, pues actualmente es mucho más fácil obtener información a través de la internet y redes informáticas.

4.1.5. Desde el punto de vista de medioambiente:

La empresa Estructuradora De Proyectos S.A.S. realiza estudios adecuados y normativos que les obliga a prever cualquier amenaza sobre el producto a promocionar no obstante ello no significa que en algún momento este afectado por factores climáticos y fenómenos naturales, pero se trata al máximo en pronosticar cualquier problema que se pueda presentar.

4.1.6. Desde el punto de vista legal:

Se tiene como principio fundamental propender porque su actuar este ajustado a derecho. Que los negocios y contratos cumplan las disposiciones legales y reglamentarias que se hayan dictado sobre la materia, todo orientado a que haya plena seguridad jurídica.

Decreto 1400 de 1984: Por el cual se adopta el Código Colombiano de Construcciones Sismo-Resistentes.

Decreto 151 de 22 de enero de 1998: Por el cual se dictan reglas relativas a los mecanismos que hacen viable la compensación en tratamiento de conservación mediante la transferencia de derechos de construcción y desarrollo.

Decreto 066 de 15 de enero de 2003: por medio del cual se reglamenta la cobertura de los créditos individuales de vivienda a largo plazo.

Decreto 564 de 24 de febrero 2006: Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legalización de asentamientos humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones

Decreto 097 de 16 de enero de 2006: Por el cual se reglamenta la expedición de licencias urbanísticas en suelo rural y se expiden otras disposiciones

Ley 1523 de 24 de abril de 2012: Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones

Ley 1537 de 20 de junio de 2012: Por la cual se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda y se dictan otras disposiciones.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR

5.1. Características del Sector:

La Estructuradora de Proyectos S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca está integrada por cuatro socios cada uno enfocado en diferentes disciplinas. Está situada en el sector terciario de la economía del sector ya que se dedica a prestar servicios a las compañías y particulares para la construcción de proyectos de Vivienda sea de Interés Social o cualquier tipo de proyecto civil.

En el sector servicio en el que se desenvuelve la empresa está se encarga de hacer los diseños, captar los aportes de los beneficiarios y establecerlo legalmente, es decir se hace todo el estudio y diseño de pre factibilidad de los proyectos de obras civiles antes que inicien la obra. Aunque en el transcurso de la obra también prestan el servicio de logística, este sector requiere un personal altamente cualificado el cual debe tener vasta experiencia para que los proyectos queden acordes con las necesidades de nuestros clientes, y ya que se trata de proyectos de obras civiles estos deben cumplir con toda la normatividad exigida por la ley. Aunque el servicio que prestamos también es ofrecido por un segmento de nuestros clientes (firmas constructoras con departamentos de estructuración de proyectos) la caracterización de los servicios prestados se limita al diseño y promoción de los proyectos, por tanto no están vinculados directamente a la parte de la construcción como tal, pero el servicio prestado debe tener altos estándares de calidad, pues de su aplicabilidad resultan las obras civiles.

5.2. Competidores Directos

Su principal competencia son todos los estructuradores de proyectos del país, los competidores más fuertes son las firmas constructoras que cuentan con departamento de estructuración, a continuación se hace un resumen de las empresas más importantes en distintos niveles geográficos:

1. Nivel Internacional:

Aquí encontramos dos firmas diseñadoras, constructoras y financiadoras de proyectos civiles de impacto social. Estas tienen proyectos en todo el mundo, pero también sirven como financiadoras a instituciones y a otras firmas constructoras.

Lo importante de ambas firmas internacionales es que son creadas a partir de la institucionalidad. Es decir una se creó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo BID, y la otra con el apoyo del Gobierno de Brasil, y son es su respectivo orden:

- IFC Corporación Financiera Internacional, *“miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo. Creada en 1956, IFC está conformada por 184 países miembros que trabajan en conjunto para determinar las políticas de la organización. Su labor en más de 100 naciones en desarrollo facilita que empresas e instituciones financieras en mercados emergentes creen empleos, generen ingresos fiscales, mejoren el gobierno corporativo y el desempeño medioambiental y contribuyan a las comunidades locales. La visión de IFC es que las personas deben tener oportunidades para salir de la pobreza y mejorar su calidad de vida”*. Página Web: <http://www.ifc.org/>
- El brasileño Proyectos Estructuradora SA - EBP es una empresa de capital privado con sede en Río de Janeiro (RJ), Fundado en 2008, que propone actuar con apoyo de los gobiernos en la estructuración de proyectos de interés público pertinentes. EBP tiene ocho instituciones financieras como accionistas en Brasil y el Banco de Desarrollo Económico y Social (BNDES). Preparan los estudios de acuerdo a las licitaciones y apoya las firmas constructoras en distintas áreas operativas. Página Web: <http://www.ebpbrasil.com/>

2. Nivel Nacional:

- Grupo Odinsa S.A: *“Odinsa es una organización colombiana de gestión, promoción y desarrollo de proyectos de infraestructura de grandes dimensiones. Constituida por empresas del sector de construcción e ingeniería. El Grupo Odinsa nació a principios de la década de los noventa para satisfacer la necesidad que existía en el sector de una compañía capaz de competir en un mercado cada vez más globalizado. Odinsa se ha consolidado con el transcurrir del tiempo en la empresa más reconocida en el mercado para el desarrollo de grandes proyectos en Colombia y en el exterior, y en una magnífica alternativa a la hora de invertir. La sinergia que generaron las empresas fundadoras, sumada a la calidad técnica y humana de su personal ha dado a la compañía una ventaja competitiva que permite ofrecer los mejores resultados sin comprometer la rentabilidad de sus clientes y accionistas, promoviendo la prosperidad nacional, el desarrollo*

sostenible y la ética profesional". Ubicado en Bogotá D.C en la carrera 14 No 93ª-30 teléfono (1) 650 19 19. Web <http://www.odinsa.com/es>

- Grupo Argos: El grupo Argos no solo se dedica a la industria cementera para los proyectos de obras civiles, sino que también prestan el servicio de formulación de proyectos, aunque todavía no es muy reconocido, tienen ventajas competitivas, pues manejan mejores precios del principal insumo en la construcción, el cemento y el concreto, teniendo precios más bajos a la hora de ejecutar sus proyectos. Ubicado en Medellín en la carrera 42ª No1A sur -143 Torre Sur teléfono: (4) 3158400 Web <https://www.grupoargos.com/es-es/>
- Fénix construcciones S.A: Constructora y formuladoras de proyectos de obras civiles privados, empresa con negocios en Bucaramanga y Bogota, la cual cuenta con amplio recorrido en la región. Ubicada en Bucaramanga, en la 27 No 36-14L-116 Web <http://www.fenixconstrucciones.com/>
- Estructuradora Nacional de Proyectos ENP: *“Con 40 años de experiencia, sus profesionales ha estructurado proyectos de infraestructura por más de 1.000 Millones de dólares, en sectores como Vivienda, desarrollo vial, portuario, acueducto y saneamiento básico, edificaciones de salud y educación son expertos en la CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA, FINANCIERA Y LEGAL de proyectos de infraestructura que deban ser presentados ante entidades públicas como el Departamento de Planeación Nacional, D.N.P, los Órganos Consultivos de Administración y Decisión OCAD, sistema general de regalías, Findeter, Fonviviendaetc”* Ubicada en Medellín, en la Cll 37 N° 66 A – 60, Tel: 094-5834049, PBX: 094-2357418 Web: <http://enp.com.co/>
- Titularizadora Colombiana: es la primera entidad especializada en titularización de cartera hipotecaria en el país, aunque está incursionando en la formulación de proyectos, teniendo ventajas comparativas con el resto por la cartera hipotecaria que pueden manejar con sus clientes. Ubicada en Bogota, en la Carrera 9A No.99-02 Piso 7, PBX: (57) (1) 618 30 30, FAX: 618 30 18 Web: www.titularizadora.com
- Consultorías Inversiones y Proyectos - CIP LTDA, *“Es una firma de prestación de servicios de consultoría especializada en las áreas técnica, financiera y legal, para el desarrollo de proyectos especialmente de infraestructura, con el fin de viabilizar y llevar a cabo un proceso de vinculación y contratación entre un organismo público y un privado. Nace el 27 de mayo de 1997 como resultado de*

las necesidades cambiantes del país y de la evolución en proyectos de infraestructura. Sus inicios se enfocaron en desarrollar la asesoría especialmente en procesos concesionales y de APP, iniciando por los procesos portuarios y siguiendo por las concesiones viales y de televisión. Este proceso permitió y determino el desarrollo y fortalecimiento de una experiencia que cimentó las bases para nuevos y cada vez más complejos campos de asesoría, consultoría y desarrollo del proceso de estructuración de proyectos y asesoría especializada para el sector público” CIP también tienen alcance internacional teniendo oficina y proyectos en Perú y Panamá. Ubicada en Bogotá, en la Calle. 118 #15 a 29, Teléfonos: 6196790 6196808, Web: <http://www.cipfirm.com/>

3. Nivel Regional:

- **Alpes S.A:** Es una constructora del Valle del Cauca, con experiencia de más de 25 años, se desenvuelve comercialmente en la región del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que la gran mayoría de proyectos ejecutados y en curso son en la ciudad de Cali. Ubicada en Santiago de Cali en la calle 5 norte No 1N-71 Centenario teléfono (2) 4858000 Web <http://www.constructoraalpes.com/>
- **Constructora Meléndez:** Constructora Meléndez S.A., es una empresa dedicada a la Promoción, Gerencia de Proyectos, Diseño, Construcción y Comercialización de Vivienda Familiar, Locales Comerciales y Urbanización de Terrenos. Su red comercial Cali, Jamundi y Jumbo. Ubicada en Santiago de Cali, en la calle 16 # 100 A -123, Teléfono: +57 (2) 318 2525, Web: www.constructoramelendez.com
- **Constructora Jaramillo Mora S.A:** Empresa constructora que nace en Palmira en 1970 bajo el nombre de Gustavo Jaramillo Mora, Arquitecto, se convierte en 1987, en Jaramillo Mora S. en C.S., y construye sus primeras urbanizaciones y obras del sector comercial, industrial, institucional y vial del Valle del Cauca. En 1990 pasa a ser Constructora Jaramillo Mora y Asociados Ltda., iniciando licitaciones con las Cajas de Compensación y construcción de Proyectos en Cali, ciudad a la cual traslada su sede administrativa en 1999. Ubicada en Santiago de Cali, en la calle 44 AN #4N 133, PBX: 685.1717, Celulares: (311) 383.7600 - (313) 725.2525, Web: <http://www.jaramillomora.com/>
- **Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca INFIVALLE:** es un establecimiento público departamental, descentralizado, de fomento y desarrollo regional, adscrito a la Secretaría de Hacienda Departamental. Cuenta con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y presupuestal.

Se centra en la financiación de proyectos públicos, y actualmente se especializa en la formulación de proyectos de impacto social. Ubicada en Santiago de Cali, en la carrera 2a Oeste No. 7-18, PBX: (57 2) 608 0035, FAX: (57 2) 892 2627, Web: <http://www.infivalle.gov.co/>

- GIP Pacifico: es una fundación privada sin ánimo de lucro, dedicada al desarrollo de “activos” que impactan la calidad de vida urbana, transforman la ciudad y la conectan globalmente. entiende los proyectos integralmente, alinea incentivos de múltiples actores e incorpora vanguardia. Ubicada en Santiago de Cali, en la calle 7ma # 1 – 10, Teléfono: 572 8811118, Web: <http://gip.org.co/>

6. DIAGNOSTICO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación se presentara un análisis y desarrollo de los avances en estrategia de Michael Porter.

Cinco fuerzas competitivas

a. Rivalidad entre competidores:

Una de las fuerzas más poderosas de Porter hace referencia a esa rivalidad que existen entre las empresas que compiten directamente en un mismo sector o una misma industria ya que ofrecen el mismo producto o servicio en este caso se haría referencia a la estructuración de proyectos. Que al prestar un servicio requiere de un andamiaje de relaciones personales y sociales mucho más grande que la fabricación de un producto, es por ello que existen en el mercado múltiples estructuradoras y constructoras, como sociedad civil que formula y ejecuta proyectos inmobiliarios.

Existiendo tan fuerte rivalidad entre la estructuradora de proyectos S.A.S y sus competidores (constructoras con departamento de proyectos) se deben mantener renovando las estrategias para analizar en que tienen falencias los demás competidores y así reaccionar inmediatamente y tratar de no caer en las mismas fallas y volverla siempre en una fortaleza de la empresa para superar a los demás.

b. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Cuando se constituye o entra en el mercado inmobiliario una nueva empresa asesora de proyectos que consideran competencia, se pone un poco el ambiente tenso porque se amplían las capacidades de oferta del mercado, presionando precios y poniendo límites a la rentabilidad del sector, porque se dan cuenta que a pesar de ser nuevo en el sector ha logrado cruzar grandes barreras de entrada; que es nueva competencia con nuevas ideas quizás con precios más factibles o que ofrece financiación a los posibles clientes, quizás entró con publicidad más llamativa así que es una competencia que se debe empezar a estudiar para así estar atento a sus movimientos y estrategias reaccionando a ellas de forma planificada. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

¿Quiénes podrían entrar a ofrecer los servicios que presta la estructuradora? Algunas serían las empresas que hacen las casas prefabricadas, las constructoras nuevas, o constructoras que crean departamentos de proyectos, como también nuevas personas que vean que da mayor rentabilidad diseñarlos que construirlos.

c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria, el sustituto de los proyectos de vivienda serían las casas prefabricadas, que se ve como un mercado creciente.

d. Poder de negociación de los proveedores:

La Estructuradora de Proyectos S.A.S. siendo una prestadora de servicios tiene como proveedores empresas como EMCALI, ENITEL S.A.S. y ASHE S.A.S. entre otros dependiendo de ellos para distintos procesos, a veces las prestadoras de servicios básicos tratan de monopolizar las cosas como lo son la energía, las telecomunicaciones pues favorecen más la entrada de multinacionales. Otras compañías proveedoras de la empresa tienden a negociar precios intentando bajarlos como son los artículos de papelería utilizados.

Otros proveedores también muy importantes son las curadurías y entidades del gobierno local que otorguen licencias o permisos de construcción. Lo cual deja supeditado a estas entidades el diseño y formulación de proyectos ya que todo se establece según normativas legales y técnicas que pueden ser aprobadas o desaprobadas según concepto técnico y profesional el cual en ocasiones puede ser subjetivo o con interpretaciones no muy concretas, lo cual limita la calidad del servicio.

e. Poder de negociación de los consumidores:

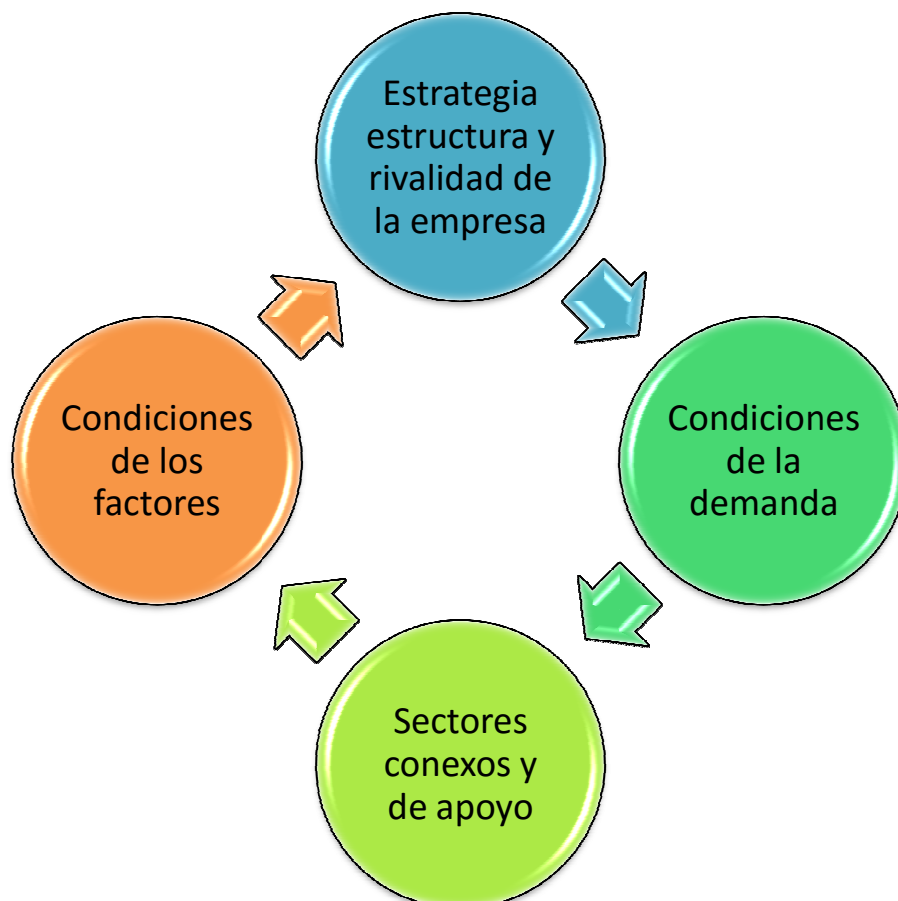
Una de las ventajas del sector servicio en el que está incursionando la Estructuradora de Proyectos S.A.S. es que existe una demanda creciente por parte del gobierno, empresas privadas y personas, en el sector de la construcción que siempre está en continua expansión y dinamismo, por tanto el servicio

prestado tiene una demanda continua o al menos constante, ya que nos estamos enfrentando a atender las necesidades de la expansión demográfica del país y por ende el crecimiento de la infraestructura, lo que sabe el cliente en la gran mayoría de los casos es que así como hay una expansión de demanda, la oferta o constitución de empresas con características similares o constructoras también tienen una expansión y aunque el consumidor crea que porque hay buena oferta pueden tener ventaja para entrar a negociar una reducción de precios lo cual puede reducir la competencia hacia las empresas más grandes y con estructuras financieras más sólidas, puede en muchas ocasiones no ser un problema ya que la existencia de distintos tipos de proyectos de obras civiles con una diferenciación de zonas geográficas (teniendo en cuenta que el costo de transporte de material pesado en su gran mayoría es el impedimento para construir en algunas zonas del país) y con diferentes objetos sociales, amplía el mercado, aunque en ocasiones los consumidores pueden tener utilidades bajas y solicitar proyectos que no son convenientes para la Estructuradora por los altos costos que pueda acarrear. Aquí hay una ventaja con respecto a las demás constructoras que se limitan a un área geográfica de construcción, por el costo de los insumos y su transporte, ventaja que tienen al momento de estructurar el proyecto de acuerdo a las necesidades del consumidor teniendo en cuenta si el estudio para poner en marcha los proyecto es viable financieramente para los clientes y para la organización.

Diamante competitivo:

Figura 10: Diamante Competitivo Porter.

Estos son factores claves que potencializan la internacionalización de la empresa.



Fuente: Imagen tomada Michel Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

a. Estrategia estructura y rivalidad de la empresa:

la presencia de grandes competidores a nivel nacional se hace realmente importante para la empresa pues le obliga a tener unos lineamientos más claros para poder llegar a competirles, se podría decir que de todos los lados del diamante este es uno de los más importantes ya que estimula la competitividad la rivalidad y la creatividad para mejorar cada día y dar sus mejores servicios, reducir costos, mejorar calidad, sacar mejores proyectos y productos y ser más eficientes

en cuenta a la rivalidad la estructuradora tiene una relación de poder más grande en cuanto algunos competidores aunque ocurre lo contrario con las grandes constructoras.

b. Condiciones de la demanda:

1. No hay riesgo financiero:

- Riesgos de la puesta en marcha del proyecto.
- Riesgos contratación de personal (porque todo es contratación externa a la empresa).

2. Exigencias de compradores, como casas más acordes a los gustos necesidades y estado civil.

3. La estructuradora dispone de una mayor información en distintos tipos de proyectos, con ventajas en la formulación des localizada.

4. No existe una segmentación de oferta de servicios en la formulación de proyectos.

5. La estructuradora tiene ventajas en el precio del servicio prestado, porque no se incurren en sobrecostos por personal fijo.

c. Sectores conexos y de apoyo:

Clasificación de Clúster²³ naturales al momento de prestar algún tipo de servicio:

1. BANCOS:

- COLPATRIA: el banco le favorece a la empresa con su línea de crédito que facilita a nivel nacional la financiación de proyectos de vivienda y financiación mediante la realización y venta del proyecto, les facilita el pago mediante la venta del proyecto como tal.
- BANCOLOMBIA: facilitando créditos con baja tasa de interés para realizar los proyectos de vivienda.

²³ Clúster: Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

- DAVIVIENDA: este banco le facilita a la empresa hasta el 50% del avalúo del lote.

2. INSTITUCIONES FINANCIERAS (PÚBLICAS Y PRIVADAS):

- (FNA) FONDO NACIONAL DEL AHORRO: este ayuda para la financiación y estudio del proyecto aparte les colabora a las familias para poder adquirir su vivienda.
- (INFIVALLE) INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL VALLE: financia los proyectos que tenemos como las viviendas de interés social y prioritario.
- (FONADE) FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO
- (CAPROVIMPO) Caja Promotora de Vivienda Militar y Policía
- (FINDETER) FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A.

Los fondos pues como bien se dice es el fondo de las personas a las que les queremos vender entonces ellos utilizan nuestros servicios para que les realicemos un proyecto de vivienda a no tan altos costos para que las personas con la ayuda de estas financiaciones pueda adquirirlo más fácil mente.

3. CONSTRUCTORAS:

- Proyectos y Construcciones San José
- Constructora Meléndez

Las constructoras son parte fundamental para la empresa ya que nos pasamos datos e información fundamental para aplicar a proyectos nuevos y en ocasiones nos subcontratan para asesorar o crearles el proyecto.

4. FIRMAS DE INGENIEROS

- Obras e ingeniería Ltda.
- Romeo & Serna Ltda.
- Proyman, Smartco ingeniería S.A.

Estas firmas son de mucha ayuda por la subcontratación son a los que recurre la empresa cuando necesitan elaborar algún tipo de estudio civil.

5. Firmas de Arquitectos:

- Geosis S.A.
- Paula Rave Arquitectura.

Son los que se encargados de hacer los diseños arquitectónicos y paisajísticos de los proyectos, teniendo en cuenta que en los proyectos de la estructuradora es esencial tener proyectos que a la vista causen buena impresión.

6. Inmobiliarias:

- Asesores inopacifico S.A.
- ABC inmobiliaria
- JM inmobiliaria

Son los colaboradores al momento de mercadear algún tipo de proyecto son de suma importancia para que nos lo vendan con su personal capacitado y especializado.

d. Condiciones de los factores:

Para el caso de la estructuradora la condición de los factores de producción que en este caso es el recurso humano y profesional de sus empleados quienes prestan los servicios profesionales a sus clientes, deben estar bien capacitados y definidas sus funciones, para lograr una competitividad a través de la elaboración de proyectos.

Estrategia competitiva:

Desde el punto de vista político

Los lineamientos de financiamiento de vivienda incorporados por parte del Gobierno Nacional como parte del PIPE constituyen un aporte valioso en la coyuntura actual, tanto por el papel contra cíclico que cumple desde una perspectiva macroeconómica como por contribución en la búsqueda de solución al acceso de vivienda para distintas clases sociales del país. En opinión de Fedesarrollo, la propuesta es oportuna para el momento en que se encuentra el mercado de vivienda y se destacan tres aspectos positivos.

1. Eliminación de la gratuidad: una sana contraprestación por la vivienda genera disciplina en los beneficios y fomenta el sentido de pertenencia.

2. Inclusión de la clase media: es una inclusión positiva ante el incremento de la clase media en la última década. Adicionalmente, el contenido de valor agregado de estas casas es mayor que el de la VIS, situación que impacta el PIB.

3. Coherencia Macroeconómica: el hecho de incentivar la disminución de la tasa de interés en los créditos hipotecarios en un momento en que hay condiciones en la economía para efectuarlo, es igualmente positivo. El impacto contra cíclico de esta medida podría ser incluso mayor, toda vez que promueve que las tasas de interés de otros créditos hipotecarios que no reciben subsidios o no están directamente cobijados por el acuerdo entre el Gobierno y los Bancos también se reduzcan. De esta forma, la política llevara a un mayor dinamismo de la demanda que conducirá, un necesario aumento en la cantidad de viviendas transadas y un crecimiento significativo del crédito hipotecario.

No obstante, si bien la propuesta es favorable, es importante contemplar algunas preocupaciones asociadas a la misma. La principal es que un impulso adicional a la demanda sin una correspondiente respuesta por el lado de la oferta puede conducir a un aumento incluso mayor en los precios de la vivienda. Lo anterior podría encarecer la vivienda de interés social y la de clase media, poniendo freno al desarrollo del mercado por fuera del estímulo público.

Para ello, se requiere la efectiva respuesta de los gobiernos municipales para sincronizarse oportunamente con el Ministerio de Vivienda, en pro de incentivar operaciones a gran escala. Los choques de demanda son fácilmente gestionables en el corto plazo, y sus resultados no se harán esperar. Pero la única manera para garantizar el desarrollo del sector incluyente es que el dinamismo se presente de igual forma por el lado de la oferta, permitiendo así reducir las vergonzosas cifras del déficit habitacional que todavía se registran en Colombia (37% para 2009, incluyendo déficit cuantitativo y cualitativo).

Desde el punto de vista económico

Las condiciones financieras de las familias colombianas con ingresos medios han logrado la expansión del mercado edificador, pues se nota el avance de proyectos urbanísticos en las ciudades principales e intermedias. Además de tener en cuenta que las fuentes de financiamiento por parte del sector privado son muy flexibles, pues si los núcleos familiares cumplen con una exigencia mínima de ingresos, que por lo general no supera los 4 SMMLV se benefician financieramente. Por lo que una familia de estrato bajo que perciban en total sus integrantes este monto puede acceder a los mercados hipotecarios y crediticios, ya sea para mejora o compra de vivienda. Así mismo la apertura económica, ha conllevado a que la inversión extranjera aumente en el país, y por tanto se establezcan nuevos vínculos comerciales en zonas que antes no tenían esta posibilidad, lo que conlleva a la necesidad de nuevas infraestructuras lo que requiere la elaboración de proyectos con las técnicas correctas para una formulación ideal de acuerdo a los objetivos planeados. Es por ello que desde el punto de vista económico la expansión mercantil se traduce en nuevos horizontes de inversión. Por lo que es necesario plantear las estrategias correctas para obtener un porcentaje del mercado en expansión. Por otro lado las inversiones de capital que se realizan en el país gracias a las políticas neoliberales, necesitan unos estudios específicos para reproducir su capital, en lo cual la Estructuradora de Proyectos tiene una ventaja porque conoce su entorno, por lo que puede ser de gran ayuda a la hora de la formulación de los proyectos, llamando grandes capitales.

Desde el punto de vista tecnológico:

La factibilidad que actualmente ofrece la tecnología de obtener información a través de internet y redes informáticas, más que impactar negativamente nuestro negocio lo favorece positivamente, puesto que los datos estadísticos se obtienen sin dificultad. Además de ser de gran ayuda a la hora de ofrecer los servicios de Formulación de Proyectos. Pues se tiene claro que es una de las fuentes principales de comunicación por lo que es necesario plantear estrategias de comunicación a través de las nuevas tecnologías, ofreciendo de manera acertada un portafolio de servicios, así como facilitando su comunicación con sus clientes, y sus potenciales clientes.

Desde el punto de vista de medioambiente:

La empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S. como tal no enfrenta ningún problema medioambiental diferente a las regulaciones que sobre la materia se amplíen o modifiquen, el producto que promocionan y venden previo análisis normativo les obliga a prever cualquier amenaza sobre el particular. No obstante ello no significa que en algún momento este afectado por factores climáticos y fenómenos naturales. De igual forma es un factor determinante a la hora de evaluar e implementar los proyectos formulados, por ello se debe tener muy en cuenta a la hora de estructurar sus proyectos, pues se pueden encontrar impedimentos o facilidades de transporte o ejecución de los mismos.

Desde el punto de vista legal:

Se tiene como principio fundamental propender porque su actuar este ajustado a derecho. Que los negocios y contratos cumplan las disposiciones legales y reglamentarias que se hayan dictado sobre la materia, todo orientado a que haya plena seguridad jurídica. En la mayoría de los casos, la ejecución de los proyectos se ve impedida por procesos legales que se ponen en marcha por lo que es totalmente indispensable tener en cuenta cuales son estos factores legales que pueden consolidar los proyectos formulados. Pues esto garantiza una adecuada planificación y el cierre de cualquier imprevisto normativo.

7. DIAGNOSTICO POR AREAS ESTRATEGICAS, FUNCIONALES Y DE APOYO

Gerente General: el señor José Olmedo Manjarrez Valencia es el gerente general de la Estructuradora de Proyectos S.A.S. el cual actúa como representante legal de la empresa anterior mente mencionada aparte ejerce autoridad entre el resto de cargos de esta compañía asigna roles, planea dirige y controla actividades en la empresa. Es quien da el aval y la última palabra para aprobar las decisiones tomadas.

MISION: Su misión es planificar, dirigir, organizar, analizar, coordinar, controlar, calcular y deducir en la formulación de proyectos, y en la toma de decisiones organizacionales de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto los horarios establecidos, aunque al ser la cabeza de la organización su trabajo es el inicio de todo un andamiaje.

Actividades

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto mediano y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; a su vez asignar funciones, roles según los cargos, existentes o creados.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder, siempre apoyándose en su equipo.
- Controlar las actividades planificadas, identificando factores claves, para reducir riesgos, amenazas o aprovechando oportunidades a través de estrategias, comerciales o de servicios ofrecidos.
- Coordinar con el Gerente Comercial y la Asistente de Gerencia, aumentar la cantidad y calidad de clientes, así como realizar las compras de materiales y negociación con proveedores.
- Autonomía para crear cargos así como también con respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. Junto con su equipo de trabajo.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Revisar Informes periódicos de los cargos, como de sus responsabilidades.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

Gerente Jurídico: este es un cargo de suma importancia en la empresa y el encargado de estar al frente es el señor Héctor Fabio Villegas este cargo permite que uno se adelante a los problemas y situaciones negativas que surjan en el entorno legal de algún proyecto este es el que nos garantiza el cumplimiento de toda la legalidad en las operaciones y proyectos de la empresa es el que nos da el lineamiento para poder hacer las cosas, además es el encargado de defender los derechos de la estructuradora en todo tipo de procedimientos judiciales, emite informes jurídicos sobre cada una de las áreas de la empresa, se encarga de negociar y redactar los contratos de compra-venta de los productos.

MISION: El Gerente Jurídico prestará asesoría jurídica eficiente, eficaz y oportuna a las diferentes dependencias de la Estructuradora de Proyectos, dentro de un marco de defensa de los intereses de la empresa y de respeto a los derechos de los clientes, proveedores, empleados, exempleados, y ciudadanos en general.

Actividades:

- Asesoría Jurídica en la Formulación de Proyectos, donde se enfoca a la parte normativa urbanística.
- Asesoría y Representación ante la legalidad en nombre de la Estructuradora de Proyectos, por cualquier reclamo, queja o proceso legal en contra o a favor de la empresa.
- Revisoría Fiscal
- Control de los procesos de Seguridad Laboral dentro de la empresa

Gerente de Proyectos: Carlos Sinsterra es el encargado de llevar a cabo el proyecto, es quien selecciona la estrategia de desarrollo, hace toda la planificación del proyecto como también es quien da fechas estipuladas para la entrega del proyecto. Es quien dirige el proyecto del todo realizando toda la vigilancia coordinación y evaluación necesaria, es quien presenta a la junta directiva los informes de seguimiento hechos al proyecto es el encargado de asesorar y llevarle las ideas al cliente, es quien da la última palabra en cuanto materiales acabados y demás cosas relacionados con el proyecto, es quien indica si se puede o no construir en determinado predio y que se puede construir.

MISION: El Gerente de Proyectos es un organizador, siendo buen comunicador a todos los niveles con su equipo de trabajo, esté comunica los objetivos, la visión

general del proyecto, e informa al cliente de los avances, también informa a su empresa del estado del proyecto. Así mismo, gestiona económicamente el proyecto como si de una empresa se tratase. Tiene también que desempeñar la función de vendedor (sobre todo en las fases de preventa o en la identificación de nuevas oportunidades de negocio durante el desarrollo o la postventa), y también tiene que ser un auditor de los procesos de la empresa para optimizarlos de cara a la ejecución de los proyectos. Debe ser un buen técnico para comprender los conceptos que gestiona y las implicaciones de cada decisión. Y también tiene que ser un buen formador, tanto del cliente como del equipo. No menos importante, un Gerente de Proyectos debe ser también un solucionador de problemas, actuando bajo presión.

Actividades

- Cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.

Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando ocurran circunstancias que así lo aconsejen.

Gerente Comercial: Ana milena Cerquera quien es la gerente comercial es la estrictamente responsable de las ventas debe llevar a su equipo de trabajo es decir al grupo de vendedores y liderarlos enseñarles la rutina de día día, lo que acarrearán las ventas como entrarle al posible consumidor, debe supervisar detalladamente cada uno de sus vendedores organizar recíprocamente reuniones fomentar el trabajo en equipo escuchar atentamente todo para así mirar falencias de vendedores es quien gestiona la cobranza, no es el afán de vender sin mirar la problemática financiera, debe preparar planes y crear estrategias de ventas

conocer cada detalle del producto a vender trazar unas metas de venta en un tiempo determinado.

MISION: Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios de Formulación de Proyectos y Afines, buscar nuevos mercados, clientes y establecer redes comerciales y laborales con competidores, proveedores, financieras, fondos de ahorro, organizaciones civiles y más importante aún con cualquier tipo de cliente que requiera de los servicios especializados ofrecidos por la empresa.

Actividades

- Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa, sus proyectos y servicios especializados.
- Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante clientes.
- Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional, e internacional.
- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.
- Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
- Evaluar la creación de nuevos servicios, de acuerdo a la misión y visión organizacional, identificando nuevas oportunidades de negocio.
- Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
- Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.

Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.

Asistente de Gerencia: Lizbeth Osorio se encarga de apoyar operativamente a la gerencia o grupos de trabajo en la ejecución de planes y actividades administrativas ayudar a alcanzar objetivos y metas propuestas por la gerencia, recibir y realizar las llamadas telefónicas, tomar recados, brindar todo el apoyo necesario a la gerencia en aspectos de tramites presupuestales, llevar todo el orden y control de la correspondencia atender todo aquel visitante de la gerencia, encargarse de las comunicaciones verbales y escritas, la preparación de documentos la organización de la oficina del señor José Olmedo Manjarrez gerente general y la gestión de los proyectos, recordar reuniones citas o llamadas, como también de manera indispensable gestionar y elaborar las solicitudes de viajes y viáticos del gerente general.

MISION: Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de las Gerencias.

Actividades

- Llevar el control de la agenda de la Gerencia.
- Apoyar en la logística de eventos institucionales, al interior y exterior de la Organización.
- Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la Gerencia.
- Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia.
- Tramitar y realizar el pago por servicios contratados (compras y capacitación).
- Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de toda la Gerencia.
- Proporcionar información a otras Gerencias y Jefaturas en Oficinas de Apoyo.

Auxiliar Técnico: Oscar Gómez es el estrictamente encargado de distribuir correspondencia y encomiendas, además de cumplir con la entrega inmediata de las mismas, realizar los depósitos bancarios que necesite a estructuradora de proyectos, llevar los tipos de documento que se le solicite a los lugares o proveedores indicados, mantener pendiente para atender cualquier solicitud del área administrativa, velar para que las herramientas que se le entreguen para cumplir sus funciones estén en el mejor estado para garantizar 100 % cumplimiento a la hora de necesitarse.

MISION: Asistir al Gerente de Proyectos en el control, seguimiento y ejecución de las actividades técnicas y administrativas incluidas en los presupuestos del proyecto y sus fases, así como coordinar las agendas de trabajo del equipo de

gestión del proyecto de manera articulada y facilitando las acciones a realizar, asegurando un manejo oportuno en toda la Formulación del Proyecto.

Actividades

- Apoyar en la organización y gestión administrativa de las actividades previstas en la Formulación de los distintos Proyectos.
- Ejecutar funciones administrativas en general, elaboración de borradores y archivo de documentos, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos de acuerdo al procedimiento establecido.
- Apoyar en la preparación de los presupuestos programa.
- Elaborar presentaciones técnicas cuando se le soliciten.
- Coordinar las actividades y la agenda del Gerente de Proyectos y articular las mismas a las necesidades del proyecto en etapa de estructuración.

Programar y organizar reuniones de trabajo, tanto de carácter técnico como administrativo cuando se requiera.

Auxiliar de servicio: como todos los cargos anteriormente mencionados este cargo es igual de importante y está a deber de la señora Fabiola rincón quien es la encargada de mantener la organización en un estado de limpieza es quien debe velar por la limpieza y buena presentación de cada una de las áreas de la empresa, además de mantener en excelente estado las oficinas, informar sobre cualquier irregularidad o daño presentado en la empresa, además de mantener pendiente si a uno de los gerentes les falta algo o necesitan algo como también atender a los visitantes de la empresa.

MISION: Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos establecidos.

- Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.
- Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.

- Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.

Tabla 4.: fortalezas y debilidades de la empresa.

Áreas	Fortalezas	Debilidades
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigen mayoristas y minoristas. • Precios asequibles y competitivos. • Productos para todas las clases sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No identifica sus competidores indirectos. • No maneja software para mirar crecimiento ni inventarios.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un lugar agradable para trabajar. • Trabajan con tecnología de punta para realizar proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene como medir la calidad de sus productos. • No evalúa proveedores.
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con profesionales y especialistas en el tema. • Responden a necesidades particulares de la estructuradora. • Independencia en decisiones. • Facilitan la comunicación entre todos. • Aceptan comentarios, opiniones u observaciones en cuanto a proyectos. • Apoyan a los empleados para estudiar y especializarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • No afilian a los empleados a cajas de compensación familiar. • No controlan tiempo de trabajadores
Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • No implementa créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva de forma sistematizada la facturación de productos. • No hacen cierres contables cada mes.
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Definen todo en la empresa por funciones. • No le disgusta la idea de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen definidos los objetivos de forma escrita.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha al máximo su maquinarias y equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aprovecha las tics para capacitar sus trabajadores.

FUENTE: elaboración propia basada en las encuestas realizadas al personal de la estructuración de proyectos. Universidad del Valle 2016:

8. MATRIZ FODA

Realizada a base de estudios y encuestas ejecutadas a la empresa Estructuradora De Proyectos S.A.S. y utilizando el estudio de las IFAS Y EFAS

Figura 11. FODA



FUENTE: Elaboración Propia, Universidad del Valle, 2016

Tabla 5. Estrategias FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal capacitado en el tema de estructuración de proyectos. ○ Conocimientos técnicos y jurídicos. ○ Good Willy ○ Red de profesionales especializados en normas urbanísticas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas de gobierno para incrementar el sector inmobiliario. ○ Disponibilidad de recursos de financiación de proyectos. ○ Lotes con excelente ubicación. ○ Proyectos de vivienda con buena rentabilidad
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Baja capacidad de recursos financieros. ○ Desconocimiento de normas urbanísticas. ○ Desconocimiento de disponibilidad de suelos. ○ Desconocimiento del mercado de suelos ○ Carencia de estrategia de Comunicación 	<p>Estrategia F.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores predios para mejores proyectos ▪ Licitación y contratación estatal ▪ Mercado y su financiamiento ▪ normas urbanísticas en vivienda 	<p>Estrategia F.A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y carencia. ▪ Conocimiento e inestabilidad futura ▪ Confianza y servicios públicos ▪ Profesionales y medio ambiente
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Carencia de suelos urbanizables ○ Inestabilidad de la normatividad vigente y futura . ○ Catástrofe naturales. ○ Opiniones generales e imprecisas que afecten al sector. ○ Carencia de coberturas de servicios públicos en la zona. 	<p>Estrategia D.O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos económicos y financiamiento ▪ Desconocimiento y vivienda ▪ <i>El saber de dónde ponen las garzas</i> ▪ Desconocimiento y aprovechamiento 	<p>Estrategia D.A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de recursos económicos y públicos ▪ Normatividad urbanística ▪ Suelos y catástrofe ▪ Inconsciencia de suelos

FUENTE: elaboración propia basada en la FODA para realización de estrategias. Universidad del valle 2016.

9. ESTRATEGIAS OFENSIVAS, DEFENSIVAS, DE REORGANIZACION, Y SUPERVIVENCIA.

9.1 ESTRATEGIAS FO_ (OFENSIVA)

“Mejores predios para mejores proyectos”

Formula de la estrategia: $(F_1 + F_2 \Rightarrow O_3)$

Definición de la estrategia: Ubicar, negociar e inquirir los mejores lotes de la zona de influencia.

Justificación: Aprovechando las fortalezas F_1 (Personal capacitado en el tema de negociación, adquisición de predios y estructuración de proyectos) + F_2 (Conocimientos técnicos y jurídicos) nos permite una mayor probabilidad de ubicar, negociar e inquirir los mejores predios (O_3).

Objetivo: Tener información completa y actualizada de los espacios urbanizados y para la construcción de obras civiles.

Acciones: Tener contacto permanente con las curadurías urbanas para conocer los mejores terrenos urbanizados disponibles.
Contar con solvencia financiera para comprar un terreno que se necesite.

“Licitación y contratación estatal”

Formula de la estrategia: $(F_2 + F_3 + F_4 \Rightarrow O_1 + O_2)$

Definición de la estrategia: Incremento en la participación de licitaciones y contratación con el estado con respeto a la construcción de proyectos inmobiliarios.

Justificación: Mediante conocimientos técnicos y jurídicos (F_2) + aprovechando el reconocimiento y buen nombre de la empresa en el mercado (F_3) + haciendo uso de la red de profesionales especializados en normas urbanísticas (F_4) es posible incrementar la licitación y contratación pública previstas por las políticas del gobierno (O_1) Y dada la asignación de recursos que este entrega para la financiación de proyectos inmobiliarios (O_2).

Objetivos: Licitar de manera oportuna y acorde a los términos de referencia y procesos técnicos previamente conocidos.

Acciones: Búsquedas y consultas mensuales de información acerca de los proyectos de vivienda por parte de las organizaciones del estado.
Registro y actualización de información para aplicar a los proyectos de vías a nivel nacional

“Mercado y su financiamiento”.

Formula de la estrategia: (F₃-O₂)

Definición de la estrategia: La estrategia de MERCADO Y SU FINANCIAMIENTO se concentra en el buen nombre de la empresa que tiene en el mercado con la oportunidad que hay en financiación de recursos de este.

Justificación: En Colombia existen muchas entidades que promueven el desarrollo y ayudan a la realización de proyectos inmobiliarios colaborando con su financiación entre esas entidades se encuentran el ministerio de vivienda ente del gobierno y bancos.

Objetivos: Aprovechar al máximo los entes del gobierno sobre vivienda y afianzar alianzas con organizaciones financieras.

Acciones: Trabajar en conjunto con el gobierno para el desarrollo de viviendas.
Orientarse en qué entidad financiera tiene una buena tasa de interés para adquirir préstamo. Crear alianzas entre sector público y privado

“normas urbanísticas en vivienda”.

Formula de la estrategia: (F₄-O₄)

Definición de la estrategia: Tener confianza en tu trabajo y conocer las normas urbanísticas en Colombia es primordial para hacer un buen trabajo con una rentabilidad agradable para todos los involucrados en los proyectos de vivienda.

Justificación: En un país como Colombia existen leyes que promueven las viviendas de interés social como lo es la ley 388, artículo 91 de 1997 la cual dispone que “Se entiende por viviendas de interés social aquellas que se desarrollen para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos. En cada Plan Nacional de Desarrollo el Gobierno Nacional establecerá el

tipo y precio máximo de las soluciones destinadas a estos hogares teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las características del déficit habitacional, las posibilidades de acceso al crédito de los hogares, las condiciones de la oferta, el monto de recursos de crédito disponibles por parte del sector financiero y la suma de fondos del Estado destinados a los programas de vivienda."

Objetivos: Construir viviendas de acuerdo a lo que dice el gobierno pero obteniendo una rentabilidad adecuada.

Acciones: Negociar con el gobierno para llegar a un acuerdo para que todos los involucrados tengan una rentabilidad deseada. Investigar de manera sistemática oportunidades y amenazas del entorno legal en Colombia, con respecto a los proyectos de construcción o reparación de vivienda. a la hora de elaborar un proyecto. Buscar constantes capacitaciones del gobierno para con las constructoras u estructuradores.

9.2 ESTRATEGIAS FA-DEFENSIVAS

“Capacitación y carencia.”

Formula de la estrategia: (F₁-A₁)

Definición de la estrategia: El conocimiento de estructurar proyectos y tener un personal capacitado en ese ámbito es indispensable ya que es más factible para saber que se busca como se desea hacer y para empezar a buscar el lote o suelo adecuado aunque el gran problema se encuentra cuando se carece de territorio.

Justificación: La estrategia de capacitación y carencia es un poco más complicada pero no imposible, puesto que hay métodos de aprendizaje, y procesos para transmitir información como también para la búsqueda de suelos aptos para la realización del proyecto.

Objetivos: Generar capacitaciones en el tema de proyectos. Mejorar la forma de búsqueda de suelos gestionando más suelos

Acciones: Establecer espacios para las capacitaciones de la empresa en cuanto a la estructuración de proyectos. Formular propuestas para que el gobierno entregue más terrenos para la construcción. Hacer cursos y estudios necesarios para la adquisición de suelos.

“Conocimiento e inestabilidad futura”.

Formula de la estrategia: (F₂-A₂)

Definición de la estrategia: Conocer todas las leyes de vivienda en Colombia es importantísimo y más aún si el entorno en el que se desenvuelve la empresa es estructurar y realizar proyectos de vivienda, pero no se puede descuidar y se debe mantener en búsqueda constante de actualizaciones de leyes ya que en Colombia se mantienen modificando.

Justificación: Gracias a la inestabilidad de las leyes presentes y futuras en Colombia las empresas que se dedican a la realización y construcción de proyectos de vivienda deben mantener en constante actualización y estudio de normas.

Objetivos: Capacitar al personal sobre normas vigentes de contratación y licitación pública con el fin de ser competitivos a la hora de concursar con nuestros competidores

Acciones: Participación activa de las capacitaciones de entidades gubernamentales con respecto a normas de licitación y contratación pública.

“Confianza y servicios públicos”.

Formula de la estrategia: (F₃-A₄)

Definición de la estrategia: el buen nombre que tiene la empresa en el mercado va ligado siempre con los estudios de terreno para analizar la cobertura de los servicios públicos.

Justificación: Es muy importante tener Good Will, en el mercado pues eso ayuda al desarrollo de los proyectos pero es estrictamente necesario hacerle los estudios adecuados al terreno a trabajar ya que se puede ver bien situado con los espacios adecuados y aceptadas todas las normas para construir pero puede carecer de las redes de servicios públicos que es elemental para el desarrollo del problema y se no se tienen pues el proyecto podrá elevarse en costos.

Objetivos: Asegurar los servicios públicos de nuestros clientes teniendo en cuenta la urbanización.

Acciones: Búsqueda y estudio de los lotes para que cuenten con una excelente ubicación, que genere crecimiento económico y que cuente con todas las normas y cobertura de servicios públicos. Gestionar con el ministro de vivienda que los lotes que entregan para la realización de viviendas correspondan al estudio mínimo y cuenten con las redes de servicios públicos necesarios. Realizar los estudios correspondientes para analizar si el o los lotes a estructurar cumplen con las normas y cuentan con las redes necesarias.

“Profesionales y medio ambiente”.

Formula de la estrategia: (F₄-A₃)

Definición de la estrategia: Se cuenta con la amenaza de Stakeholders, por situaciones imprevistas y ajenas al proyecto.

Justificación: Se puede tener todo el personal capacitado y especializado en normas urbanísticas, pero se pueden encontrar en el camino con personas que quieran entorpecer con el proceso, sea por un papel una norma o una ubicación.

Objetivos: Minimizar el riesgo y mantener preparado.

Acciones: Solicitar los permisos adecuados al Ministerio de vivienda para la realización del proyecto en una determinada zona del país. Hacer los estudios pertinentes en cuanto a la zona y ubicación a realizar el proyecto.

9.3 ESTRATEGIAS DO_REORIENTACION

“recursos económicos y financiamiento”.

Formula de la estrategia: (D₁-O₂)

Definición de la estrategia: Los recursos financieros en el entorno en que se encuentra la empresa es de suma importancia para la realización de ellos y si carecen de este toca buscar financiamiento por alguna entidad que apoye los proyectos de vivienda.

Justificación: Para la realización de proyectos inmobiliarios es indispensable el recurso económico, pero indiscutiblemente es una falencia que se tiene en la compañía ya que la financiación de estos siempre es un poco elevada, pero para

ello se debe buscar otra alternativa como recurrir a entes financieros para un préstamo y poder realizarlo.

Objetivos: Buscar estrategias de alianza para financiar proyectos.

Acciones: Hacer alianzas estratégicas con otras empresas para realizar proyectos, utilizando los recursos disponibles de la forma más óptima. Buscar con los entes financieros del país (Bancos) una tasa de financiamiento que permita contraer una deuda sin mayores riesgos de impago. Buscar fuentes de financiamiento con el estado.

“Desconocimiento y vivienda”

Formula de la estrategia: (D₂-O₄)

Definición de la estrategia: Desconocer las normas urbanísticas es como crear una casa en un terreno prohibido y así no poder aprovechar la rentabilidad de una vivienda.

Justificación: Que alguno del personal de la empresa desconozca las normas urbanísticas es obligar a la organización a crear estrategias para la constante actualización de conocimiento y aprendizaje de la norma para así aprovechar al máximo la financiación estatal haciendo proyectos de vivienda rentables.

Objetivos: Capacitar al personal y aprovechar al máximo proyectos y rentabilidad.

Acciones: Buscar capacitar el personal en las normas urbanísticas. Hacer aprovechamiento de los suelos y proyectos de vivienda para adquirir una buena rentabilidad. Hacer constante estudios a las normas y leyes de vivienda que actualizan constantemente.

“El saber de dónde ponen las garzas”

Formula de la estrategia: (D₃-O₃)

Definición de la estrategia: El desconocimiento de suelos es el no aprovechamiento de suelos, aun teniendo en la zona lotes con excelente ubicación.

Justificación: Al desconocer la existencia de suelos listos para adquirir se está desconociendo futuros proyectos que podrían ser vendidos y utilizados para construir viviendas.

Objetivos: Hacer estudios a lotes y actualizar información.

Acciones: Hacer adecuadamente estudios de suelos más metódicos, muchas veces se pasa por encima sin saber que allí podría ser un buen terreno para construir. Intercambio de información con el gobierno y otras empresas “constructoras, estructuradoras” para hacer alianzas y mirar futuros lotes.

“Desconocimiento y aprovechamiento”

Formula de la estrategia: (D₄-O₁)

Definición de la estrategia: El desconocimiento de mercados de suelos es el no aprovechamiento de lotes posibles en venta o alianzas con terceros.

Justificación: Al desconocer la existencia de un mercado de suelos es el no ir más allá del problema y no pensar que hay terceros o personas que quieren vender parte de sus fincas o vender casas, además de no pensar que ellos pueden ser unos aliados estratégicos para la realización de estos y haciendo aprovechamiento total de las políticas que tiene el gobierno para incrementar las viviendas y la calidad de vida de las personas con recursos económicos escasos.

Objetivos: Buscar aliados estratégicos. Aprovechamiento al máximo de nuevas políticas.

Acciones: Buscar aliados estratégicos es decir, buscar gente que desee vender o en utilizar bien sus tierras teniendo una adecuada rentabilidad. Aplicar y beneficiarse de las políticas del gobierno queriendo incrementar las viviendas.

9.4 ESTRATEGIAS DA_SUPERVIVENCIA

“Carencia de recursos económicos y públicos”

Formula de la estrategia: (D₁-A₅)

Definición de la estrategia: Tener bajos recursos financieros para la realización de proyectos económicos y también contar con poca cobertura en servicios públicos es un entorno que las empresas no quieren pasar.

Justificación: La estrategia consiste en coger la carencia de recursos financieros y minimizarla realizando alianzas y préstamos con otras entidades en cuanto a la carencia de servicios públicos solicitarle al gobierno para mejorar la calidad de vida de las personas.

Objetivos: Generar alianzas. Solicitud de préstamos. Gestionar red de servicios públicos

Acciones: Generar alianzas con nuevas compañías constructoras o personas que deseen crear proyectos inmobiliarios para así financiar recursos.
Solicitar préstamos a bajas tasas para crear y estructurar viviendas
Acudir al gobierno para que de terrenos con cobertura de servicios públicos para garantizar a las personas viviendas dignas sin tener que subir el precio

“Normatividad urbanística.”

Formula de la estrategia: (D₂-A₂)

Definición de la estrategia: Uso adecuado de las tics para la anticipación a cambios normativos.

Justificación: Haciendo un adecuado uso de las tics (D₂) aprovechando el internet para investigación de tendencias e información sobre nuevas normas que afecten a los proyectos se podría tomar mejores decisiones y prepararse frente a cambios futuros de la norma (A₂)

Objetivos: Ser investigador activo para la obtención oportuna de información.

Acciones: Investigar periódicamente si la normativa previamente conocida sigue vigente.

“Suelos y catástrofe.”

Formula de la estrategia: (D₃-A₃)

Definición de la estrategia: Esta estrategia muestra lo expuesto que esta la empresa si no conoce y realiza los estudios adecuados a los suelos.

Justificación: Al no conocer bien un predio y adquirirlo antes de hacerle los estudios adecuados puede hacer que la empresa tenga pérdidas, puesto que el terreno puede estar más expuesto a alguna catástrofe natural que no se puede evitar pero si se puede minimizar el riesgo.

Objetivos: Estudiar mejor la zona, realizando una búsqueda extensa de suelos implementando estrategias para minimizar las catástrofes naturales.

Acciones: Inspeccionar mejor la zona en la búsqueda de predios para construir. Búsqueda de predios y estudios pertinentes al lote para asegurarse que cumple con todas las normas, y realizar los trabajos necesarios para minimizar el riesgo de las catástrofes.

“Inconsciencia de suelos”.

Formula de la estrategia: (D₄-A₁)

Definición de la estrategia: Al desconocer la existencia de un mercado de suelos es el no imaginar personas que quieren vender o poner a producir sus predios entonces así se piensa en una carencia de suelos urbanizables.

Justificación: La estrategia de desconocimiento de mercados es implementar y enseñar al personal que no solo sirven esos suelos limpios y ubicados en la mitad de una cuadra y solo así si no existen se cree que hay carencia de suelos, es enfocarlos y capacitar al personal que se pueden buscar terceras alternativas como buscar fincas no tan lejano de lo urbano y hacer alianzas estratégicas.

Objetivos: Buscar alternativas para abrir el mercado de los suelos e inducir mejor al personal.

Acciones: Enseñarle al personal que no solo sirven los predios que están en la zona urbana o despejada y deshierbados. Hacer alianzas estratégicas con terceras personas para que vendan o se asocien con la empresa para la realización de proyectos.

Tabla 6: Estrategias

Formula	F1 + F2 = O3					
Nombre	Mejores predios para mejores proyectos					
Definición estrategia	Ubicar, negociar e inquirir los mejores lotes de la zona de influencia					
Objetivo	Tener información completa y actualizada de los espacios urbanizados y para construcción de obras civiles.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Establecer contacto permanente con las curadurías para conocer los mejores terrenos urbanizados disponibles	Consultar de páginas web oficiales.	Numero de Vistas a la Pagina Web	Obtener un incremento periódico de visitas de 10% mensual	Personal de la estructuradora de proyectos.	-Un computador. -Acceso a internet.	8 horas diarias.
	Designar un encargado visitando las curadurías diariamente.	Número de Visitas al día	Cumplir y superar el número de visitas establecido en un 10% mensual.	Personal de la estructuradora de proyectos.	*Transporte terrestre	3 o 4 horas diarias.
	Programar reuniones continuas con empleados de las curadurías.	Numero de reuniones al mes	Realizar un mínimo de 2 reuniones mensuales.	Personal de la estructuradora de proyectos.	-Teléfono móvil. -Transporte terrestre.	1 vez a la semana.
Establecer estrategias de solvencia financiera para comprar un terreno que se necesite.	Solicitud de préstamos a entes financieros.	Inversión obtenida por ente financiero	Obtener 1 préstamo para inversión a interés razonable.	Gerente general estructuradora de proyectos.	-Consulta a entidades financieras.	15 días
	Determinar políticas de control como la caja menor	Cantidad de dinero base	Establecer base para la caja menor de mínimo \$ 100.000 y mantenerla.	Socios estructuradora de proyectos.	% de rentabilidades.	1 semana
Formula	F2 + F + F4 = O1 + O2					
Nombre	Licitación y contratación estatal					
Definición estrategia	Incremento en la participación de licitaciones y contrataciones con el estado con respecto a la construcción de proyectos inmobiliarios.					
Objetivo	Licitación de manera oportuna y acorde a los términos de referencia y procesos técnicos previamente conocidos.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Búsquedas de información acerca de los proyectos de vivienda por parte de las organizaciones del estado.	Indagar en las páginas del estado para licitaciones	Numero de Convocatorias encontradas	Participar en al menos 1 convocatoria consultada	Personal de la estructuradora de proyectos.	-computador. - acceso a internet	1 vez a la semana
	Realizar seguimiento y control de los entes del estado para información de licitaciones.	Número de llamadas establecidas mensualmente	Obtener una licitación a través del conocimiento por este medio.	Personal de la estructuradora de proyectos.	-Teléfono celular. -Teléfono fijo. -Plan de llamadas a nivel nacional	1 vez al día
Registro y actualización de información para aplicar a los proyectos de vías a nivel nacional	Establecer relaciones con curadurías y actualizar datos de la estructuradora	Numero de datos actualizados.	Mantener 1 base de datos organizada y actualizada en un documento escrito	Gerente jurídico. Gerente comercial.	-Acceso a las tics. -transporte	Cada que haya un cambio en la empresa

	de proyectos.					
	Gestionar recursos e información a través de Ingreso a las páginas del estado para actualizar información de la empresa.	Número de páginas con datos actualizados.	Datos de la empresa actualizados periódicamente en un documento escrito	Asistente de gerencia	-Acceso a internet. - Computador. - Teléfono	1 hora cada que se realicen cambios en la empresa información.

Formula	F3 - O3					
Nombre	Mercado y su financiamiento.					
Definición estrategia	Se concentra en la confianza que tiene el personal de la estructuradora de proyectos en el mercado con la oportunidad que hay en financiación de recursos.					
Objetivo	Aprovechar al máximo los entes del gobierno sobre vivienda y afianzar alianzas con organizaciones financieras.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Trabajar en conjunto con el gobierno para el desarrollo de viviendas	Presentar propuesta para el desarrollo de Proyectos conjuntos a través de Hojas de Vida	Numero de hojas de Vida presentadas	Obtener 1 licitación o contrato	-Personal de la estructuradora de proyectos. -Gobierno de Colombia	-Acceso a las tics	Según el concurso
	Participar en concursos de licitaciones para obtener mayor participación en el mercado.	Numero de Concursos participados	Ganar 1 de las licitaciones.			
Orientarse en qué entidad financiera tiene una tasa de interés para adquirir préstamo.	Realizar gestión y consulta a través de visitas de bancos públicos y privados.	Número de Visitas a este tipo de entidad.	Obtener información importante en el aspecto financiero.	- Entidades financieras de Colombia. -Gerente general. -Gerente jurídico de la estructuradora.	-Trasporte	2 días cada que se tenga pensado el proyecto.
	Consultar datos e información sociedades de régimen especial para determina la viabilidad de préstamo con ellos.	Número de Visitas a sociedades mensualmente	Obtener Información para la presentación de un informe que permita la toma de decisiones.			

Crear alianzas entre sector público y privado.	Proponer alianzas a terceros con musculo financiero para crear proyectos.	Numero de alianzas establecidas al mes	Establecer 1 alianza estratégica para el mejoramiento en el sector por cada proyecto firmado	-Personal de la estructuradora de proyectos.	-Acceso a tics. -Transporte -Medios de comunicación.	Cada que se estime el proyecto.
	Proponer alianzas con bancos para tener rentabilidad.	Numero de propuestas presentadas	Establecer 1 alianzas estratégicas mínimo por mes para el mejoramiento en el sector.	-Gerente jurídico. -Gerente general.	-Medios de comunicación. -Transporte	Cada que se crea necesario.
	Gestionar Alianzas con más constructoras y estructuradoras.	Numero de alianzas establecidas al mes	Establecer un mínimo de alianzas estratégicas a largo plazo.	-Gerente comercial. -Gerente general	-Medios de comunicación. -Transporte	Cada que se crea necesario.
Formula	F4 + O4					
Nombre	Normas urbanísticas en vivienda					
Definición estrategia	Tener confianza en tu trabajo y conocer las normas urbanísticas de Colombia, primordial para obtener rentabilidad agradable					
Objetivo	Construir viviendas de acuerdo a lo que dice el gobierno pero obteniendo la rentabilidad adecuada					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Negociar con el gobierno para que todos los involucrados tengan rentabilidad deseada.	Presentarse en convocatorias del estado a través de propuestas pertinentes.	Numero de propuestas presentadas	Establecer un proyecto con el estado a corto, mediano o largo plazo	-Gerente General	-Internet -Llamadas telefónicas -Alianzas	3 Meses
	Conocer las leyes y parámetros que establece el gobierno para este tipo de proyecto	Número de consultas y datos investigados	Aplicar en la empresa los requisitos legales establecidos por el gobierno en un 40%	-Gerente General -Gerente Jurídico	-Bases Jurídicas -Consultas por internet	1 mes
Buscar constantes capacitaciones	Mantener monitoreando las páginas del	Número de capacitaciones conocidas.	Participar en las capacitaciones	-Asistente de gerencia.	-Medios de comunicación. -Tics	1 hora diaria

del gobierno para con las constructoras u estructuradoras.	gobierno sobre las viviendas		consultadas			
	Seguimiento de las redes sociales de entidades gubernamentales	Número de capacitaciones conocidas.	Conocer a través de estos medios las capacitaciones ofrecidas y asistir a mínimo 5 capacitaciones por trimestre.	-Asistente de gerencia.	-Medios de comunicación. -Tics	1 hora diaria
Investigar sistemáticamente oportunidades y amenazas del entorno legal en Colombia con respecto a los proyectos de vivienda.	Realizar seguimiento y control de la información a través de consultas contantes de la legislación al respecto.	Número de Consultas mensuales	Mantener información organizada a través de las consultas realizadas a través de un mínimo de 30 consultas realizadas mensualmente	-Asistente de gerencia.	-Medios de comunicación. -Tics	1 mes
	Aplicar la legislación vigente siguiendo los principios de la empresa.	Numero de leyes aplicadas periódicamente	Establecer parámetros eficientes a través de 1 informe trimestral que le permita a la empresa estar actualizada	-Gerente Jurídico	-Medios de comunicación. -Tics	1 mes

Formula	F1 – A1					
Nombre	Capacitación y carencia					
Definición estrategia	El conocimiento de estructura de proyectos y de suelos es indispensable.					
Objetivo	Generar capacitaciones en el tema de proyectos					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Establecer espacios dentro de la empresa para capacitaciones en cuanto a estructuración de proyectos.	Asignar un tiempo para charlas y capacitaciones dentro de la empresa	Numero de charlas realizadas mensualmente	Cumplir con el por lo menos 2 charlas mensuales.	Junta directiva	-Sala de juntas. -Computador -Proyector -Tablero -Marcadores	2 horas cada 15 días.
	Establecer ambientes y actividades lúdicas y dinámicas entre el personal	Número de actividades realizadas mensualmente	Desarrollar mínimo una actividad dinámica por mes, para todos los miembros de la empresa	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Sala de Juntas -Refrigerios -Almuerzos	1 mes
Formular propuestas para que el gobierno entregue más terrenos para la construcción.	Investigar lineamientos establecidos por el gobierno	Número de consultas mensuales	Conocer los requisitos establecidos para el desarrollo de estos proyectos a través de la elaboración de un informe mensual.	-Gerente General -Gerente jurídico	Medios de Comunicación Internet Tics	2 semanas
	Desarrollar propuestas según requisitos establecidos	Número de propuestas desarrolladas	Desarrollar una de las propuestas presentadas	-Gerente General -Gerente de Proyecto	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos financieros	3 meses
Realizar cursos y estudios necesarios para la adquisición de suelos.	Programar el desarrollo de profundización académica a través de cursos con el Sena	Inscripción en cursos del Sena	Realizar el curso y cumplir con el 100% del mismo	Gerente de proyecto	-Internet. -Computador. -Transporte.	40 horas

	Realizar constante capacitación por medio de cursos, charlas o seminarios que ofrezcan los entes públicos y privados acerca del estudio de suelos y subsuelos	Número de inscripciones realizadas	Asistir y cumplir con por lo menos 1 de las actividades planteadas	Gerente de proyecto. Junta directiva.	Internet. Computador. Pasaporte. Recurso económico.	20 días o 1 año
Formula	F2 + A2					
Nombre	Conocimiento e inestabilidad futura					
Definición estrategia	Conocer todas las leyes de Colombia en cuanto a construcción y mantener en constante actualización.					
Objetivo	Capacitar personal para ser competitivos					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Participación activa de las capacitaciones de entidades gubernamentales con respecto a licitación y contratación pública.		Numero de Capacitaciones Ofrecidas	Asistir y aprobar por lo menos una capacitación por trimestre	-Gerente general -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Internet -Tics	3 meses
	Realizar propuestas para la obtención de licitaciones	Numero de licitaciones obtenidas	Obtener una licitación para el desarrollo del proyecto propuesto.	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Tics -Recursos Financieros	3 meses

Formula	F3 – A4					
Nombre	Confianza y servicios públicos					
Definición estrategia	Confianza en el mercado					
Objetivo	Asegurar los servicios públicos de los clientes teniendo en cuenta la urbanización					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Búsqueda de lotes con buena ubicación y cubrimiento de red de servicios públicos	Realizar Consulta de base de datos establecidas a nivel regional y nacional	Número de lote consultados	Conocer por lo menos un 40% de los lotes consultados.	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Tics	1 mes
	Realizar seguimiento y control de los datos obtenidos	Numero de datos establecidos	Obtener una base de datos pertinente para la toma de decisiones, presentada en un informe mensual.	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Internet	1 mes
Solicitar al ministerio de vivienda que los lotes entregados cuenten con las redes de servicios públicos	Realizar consultas de las condiciones de los lotes encontrados	Numero de datos consultados mensualmente	Organizar los datos obtenidos en un informe Mensual	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Tics	1 mes
	Programar la gestión necesaria para realizar visitas a los lotes para realizar la solicitud	Número de visitas realizadas	Realizar el 100% de las visitas programadas.	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Tics	1 mes
Realizar estudios correspondientes a los terrenos	Realizar estudios topográficos de las condiciones de los terrenos	Numero de estudios realizados	Elaborar un informe de los datos recolectados y presentarlo mensualmente.	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Tics -Recursos Financieros	1 mes
	Establecer las estrategias de inversión con respeto a los terrenos	Numero de terrenos a mejorar	Elaborar un informe decisorio que incluya los terrenos potenciales.	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Tics -Recursos Financieros	1 mes
Formula	F4 + A3					
Nombre	Profesionales y medio ambiente					
Definición estrategia	Se tienen amenazas de stakeholders, por situaciones imprevistas y ajenas al proyecto					
Objetivo	Minimizar riesgo y mantener preparado.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Solicitar permisos a ministerio de vivienda	Presentar requisitos	Número de solicitudes realizadas	Obtener una respuesta positiva de las	-Gerente proyecto. -Gerente	-Medios de transporte	2 meses

para realización de proyectos.	exigidos ante la administración distrital para solicitud de licencias de construcción		solicitudes realizadas	jurídico.		
	Realizar procedimientos necesarios en diferentes curadurías del país o lugar donde se requiera construir	Número de solicitudes realizadas	Obtener una respuesta positiva de las solicitudes realizadas	-Gerente proyecto. -Gerente jurídico.	-Medios de transporte -Recursos Económicos	2 meses
Realizar estudios a zonas y terrenos donde se realizara el proyecto.	Realizar visitas a los terrenos para realizar el proyecto	Número de visitas realizadas	Elaborar un informe mensual basado en datos encontrados	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Internet	1 mes
	Establecer las estrategias de inversión con respecto a los terrenos	Numero de terrenos a mejorar	Realizar informe en donde se especifiquen los terrenos a mejorar en un 80%	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos Financieros	1 mes

Formula	D1 – O2					
Nombre	Recursos y financiamiento					
Definición estrategia	Contar con los recursos económicos para realización de proyectos					
Objetivo	Buscar estrategias de alianza para financiar proyectos.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Hacer alianzas estratégicas con otras empresas para realizar proyectos	Proponer un plan de mejoramiento a las constructoras que no cuenten con departamento de planeación.	Numero de propuestas presentadas	Establecer un mínimo de 3 alianzas a largo plazo	-Gerente comercial. -Gerente general.	-Transporte	2 horas cada que se desee visitar
	Ofrecer servicios complementarios a otras compañías para promover las alianzas.	Numero de servicios ofrecidos	Establecer un portafolio de servicios para nuestros aliados y presentarlo a por lo menos un potencial aliado al mes.	-Gerente comercial. -Gerente general.	-Medios de Comunicación -Internet -Tics	1 mes
Buscar con los entes financieros del país (Bancos) una tasa de financiamiento que permita contraer una deuda sin mayores riesgos de impago	Realizar gestión para el desarrollo de Visitas a bancos públicos y privados.	Número de Visitas a este tipo de entidad.	Realizar informe cada dos meses de por lo menos 3 visitas realizadas.	-Gerente Financiero -Gerente General	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos Económicos	2 meses
	Consultar datos e información sociedades de régimen especial para determina la viabilidad de préstamo con ellos.	Número de Visitas a sociedades mensualmente	Obtener Información para la presentación de un informe que permita la toma de decisiones.	-Gerente Financiero -Gerente General	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos Económicos	2 meses
Formula	D2 – O4					
Nombre	Desconocimiento y vivienda					
Definición estrategia	Desconocer normas urbanísticas, no permite aprovechamiento de rentabilidad de viviendas.					
Objetivo	Capacitar al personal y aprovechar al máximo proyectos y rentabilidad.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Buscar capacitar el personal en las normas urbanísticas	Realizar Consulta de capacitaciones	Numero de Capacitaciones Ofrecidas	Asistir y aprobar a por lo menos 1 de	-Gerente general -Asistente de	-Medios de Comunicación -Internet	3 meses

	ofrecidas periódicamente		las capacitaciones ofrecidas.	Gerencia	Tics	
Aprovechamiento de los suelos y proyectos de vivienda para adquirir una buena rentabilidad.	Realizar estudios topográficos de las condiciones de los terrenos	Numero de estudios realizados	Elaborar un informe mensual de los datos recolectados	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos Financieros	1 mes
	Realizar seguimiento y control de información a través de la búsqueda en las páginas del estado para licitaciones	Numero de Convocatorias encontradas	Participar en al menos una convocatoria consultada	-Personal de la estructuradora de proyectos.	-Computador. -Acceso a internet	1 vez a la semana
Hacer constante estudios a las normas y leyes de vivienda que actualizan constantemente.	Conocer las leyes y parámetros que establece el gobierno para este tipo de proyecto	Número de consultas y datos investigados	Aplicar en la empresa los requisitos legales establecidos por el gobierno en un 90%	-Gerente General -Gerente Jurídico	-Bases Jurídicas -Consultas por internet	1 mes
	Establecer parámetros para la aplicación de la legislación vigente	Numero de leyes aplicadas	Actualizar la empresa y sus proyectos a los requisitos vigentes a través de la presentación de un informe mensual.	-Gerente General -Gerente Jurídico	-Bases Jurídicas -Consultas por internet	1 mes
Formula	D3 – O3					
Nombre	El saber de dónde ponen las garzas.					
Definición estrategia	Desconocimiento y desaprovechamiento de los suelos.					
Objetivo	Hacer estudios a lotes y actualizar información.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Hacer adecuadamente estudios de suelos más metódicos	Gestionar el desarrollo de visitas a los suelos para realizar el	Número de visitas realizadas	Elaborar un estudio mensual basado en datos	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Internet -Tics	1 mes

	estudio		encontrados			
Intercambio de información con el gobierno y otras empresas	Realizar seguimiento y control de los datos obtenidos a través de la elaboración de bases de datos	Numero de datos establecidos	Obtener una base de datos pertinente para la toma de decisiones	-Gerente General -Asistente de Gerencia	-Medios de Comunicación -Internet -Tics	1 mes
Formula	D4 – O1					
Nombre	Desconocimiento y aprovechamiento					
Definición estrategia	Desconocer terrenos y posibles alianzas con terceros					
Objetivo	Buscar aliados estratégicos. Aprovechamiento al máximo de nuevas políticas.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Buscar aliados estratégicos	Ofrecer servicios complementarios a otras compañías	Numero de servicios ofrecidos	Establecer un portafolio de servicios para nuestros aliados	-Gerente comercial. -Gerente general.	-Medios de Comunicación -Internet Tics	1 mes
Aplicar y beneficiarse de las políticas del gobierno queriendo incrementar las viviendas.	Buscar en las páginas del estado para licitaciones	Numero de Convocatorias encontradas	Participar en al menos una convocatoria consultada	Personal de la estructuradora de proyectos.	* un computador. * acceso a internet	1 vez a la semana
Formula	D1 – A5					
Nombre	Carencia de recursos financieros y públicos.					
Definición estrategia	Tener bajos recursos económicos para la realización de proyectos económicos y también contar con poca cobertura en servicios públicos					
Objetivo	Generar alianzas. Solicitud de préstamos. Gestionar red de servicios públicos					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Generar alianzas con nuevas compañías constructoras o personas que deseen crear proyectos inmobiliarios	Proponer alianzas a terceros con musculo financiero para crear proyectos.	Numero de alianzas establecidas al mes	Establecer 1 alianza estratégica por proyecto para el mejoramiento en el sector.	-Personal de la estructuradora de proyectos.	-Acceso a tics. -Transporte -Medios de comunicación.	Cada que se estime el proyecto.
	. Realizar la gestión de continuidad de Alianzas con más constructoras y	Numero de alianzas establecidas al mes	Establecer 1 alianza estratégica por proyecto para el mejoramiento	-Gerente comercial. -Gerente general	-Medios de comunicación. transporte	Cada que se crea necesario.

	estructuradoras		en el sector.			
Solicitar préstamos a bajas tasas para crear y estructurar viviendas	Proponer alianzas con bancos para tener rentabilidad.	Numero de propuestas presentadas	Establecer 1 alianza estratégica por proyecto para el mejoramiento en el sector	-Gerente jurídico. -Gerente general.	-Medios de comunicación. transporte	Cada que se crea necesario.
Formula	D2 – A2					
Nombre	Normatividad urbanística					
Definición estrategia	Uso adecuado de las tics para la anticipación a cambios normativos.					
Objetivo	Ser investigador activo para la obtención oportuna de información					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Investigar periódicamente las normas de vivienda	Realizar seguimiento y control por medio de consultas contantes de la legislación al respecto.	Número de Consultas mensuales	Mantener información organizada a través de las consultas realizadas, presentando un informe mensual.	-Asistente de gerencia.	-Medios de comunicación. -Tics	1 mes
Formula	D3 – A3					
Nombre	Suelos y catástrofes					
Definición estrategia	No conocer y no hacer estudios adecuados a los suelos					
Objetivo	Estudiar muy bien la zona, y minimizar las catástrofes naturales.					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Inspeccionar mejor la zona en la búsqueda de predios para construir.	Desarrollar gestión de recolección de información a través de visitas a los predios para obtener información	Número de visitas realizadas	Presentar un informe cada dos meses con la información obtenida.	-Gerente de proyecto.	-Transporte	2 meses
	Presentar la información organizada para	Numero de predios obtenidos	Elaborar un protocolo con requisitos de	-Gerente general -Gerente de	-Recursos económicos	2 meses

	tomar decisiones a partir de los datos obtenidos		presentación de proyectos.	proyecto.		
Búsqueda de predios y estudios pertinentes al lote	Incrementar la gestión de recolección de información a través de visitas a los predios para obtener información	Número de visitas realizadas	Presentar un informe cada mes con la información obtenida.	-Gerente general -Gerente de proyecto. -Gerente jurídico	-Medios de transporte	
	Realizar estudios topográficos de las condiciones de los terrenos	Numero de estudios realizados	Elaborar un informe mensual de los datos recolectados	-Gerente General -Gerente del Proyecto	-Medios de Comunicación -Internet -Tics -Recursos Financieros	1 mes
Realizar los trabajos necesarios para minimizar el riesgo de las catástrofes.	Estudiar muy bien las condiciones climáticas y temporada a construir.	Numero de Estudios realizados	Elaborar un informe mensual de los datos recolectados	-Gerente de proyecto	-Herramientas de medición -Transporte	1 mes
	Realizar estudios pertinentes a suelos	Numero de Estudios realizados	Obtener información necesaria para el desarrollo del proyecto en un 80%	-Gerente de proyecto	-Topógrafo. -Medio de transporte. -Herramientas de medición.	1 mes
Formula	D4 – A1					
Nombre	Inconciencia de suelos					
Definición estrategia	desconocer la existencia de un mercado de suelos					
Objetivo	Buscar alternativas para abrir el mercado de los suelos e inducir mejor al personal					
Acciones	Actividades	Indicadores	Metas	Responsables	Recursos	Tiempo
Enseñarle al personal que no solo sirven los predios que están en la zona urbana o despejada y deshierbados	Realizar seguimiento y control a través de la observación de posibles terrenos para construcción.	Número de visitas realizadas	Presentar un informe decisorio para el desarrollo del proyecto que incluya el 100% de las visitas planeadas.	-Gerente del Proyecto	-Transporte. -Acceso a tic's	1 mes

	Presentar propuesta que incluya oportunidades con terrenos montañosos pero bien ubicados para enseñar que también se puede construir	Número de visitas realizadas	Presentar una propuesta a partir de la información recolectada en las visitas	-Gerente del Proyecto	-Medios de comunicación -Herramientas de medición -transporte	1 mes
Hacer alianzas estratégicas con terceras personas para que vendan o se asocien con la empresa para la realización de proyectos.	Buscar personas interesadas en construir obtener buena rentabilidad y tener musculo financiero.	Número de personas interesadas	Presentar propuesta de inversión para posibles aliados estratégicos	-Junta directiva estructuradora de proyectos. -Terceras personas. -Constructoras -Inmobiliarias.	-Medios de Comunicación -Tics -Recursos Financieros	1 mes
	Ofrecer servicios complementarios a otras compañías	Numero de servicios ofrecidos	Establecer una propuesta para nuestros aliados			

10. ANALISIS INTERNO (IFAS –EFAS)

Tabla 7. IFAS

Factores estratégicos	Valor		Calificación		Calificación ponderada		Comentarios
	1	2	3	4	5		
Fortalezas							
Talento humano	0.0625		4.3		0.26875		Se Cuenta con personal capacitado y especialistas en el tema que permiten el desarrollo del área de manera integral.
Buena comunicación	0.10		2		0.2		Facilita la comunicación entre cada uno de los integrantes de la empresa con el objetivo mejorar el ambiente laboral y transmitir efectivamente la información.
Lugar acorde	0.07		2		0.14		Cuenta con instalaciones agradables y acordes para trabajar y cumplir con las funciones y tareas a realizar.
Tecnología de punta	0.06		2.3		0.138		Trabaja con tecnología de punta para realizar los proyectos y estar a la vanguardia de las tendencias y avances de este tipo.
Alianzas	0.02		1.4		0.028		Están de acuerdo con las alianzas y relaciones colaborativas para el fortalecimiento colectivo del mercado, aprovechando las fortaleza uno del otro.
Conocimientos técnicos y jurídicos	0.0610		3		0.183		La empresa Conoce sus requerimientos básicos con respecto al desarrollo de las funciones técnicas y jurídicas. Debe profundizar en el desarrollo de las mismas a través de la aplicación teórica y no solo practica.
Good Will	0.10		5		0.5		La empresa es reconocida por su buen trabaja en el sector. Trabaja para que su imagen siga siendo asociada con la calidad y el

				cumplimiento de los objetivos planteados.
Red de profesionales en normas urbanísticas.	0.0525	3	0.1575	Reconoce la necesidad de contar con profesionales en normas urbanísticas y trabaja en mejorar el desarrollo del trabajo conjunto con ellos.
Debilidades				
Caja de compensación	0.035	2	0.07	No afilian a los empleados a las cajas de compensación, exponiéndose a que los empleados se desmotiven..
Tiempo	0.050	1.4	0.07	No controlan el tiempo del personal, lo cual general perdida d eficiencia y efectividad, produciendo gastos y desperdicios.
Facturación sistematizada	0.066	1.3	0.0858	No llevan de forma sistematizada la facturación ni ventas de proyectos, por lo cual no tiene un control a mediano y largo plazo.
Calidad	0.062	2	0.124	No cuentan ni utilizan algún sistema para medir la calidad, lo cual hace que no tengan medición ni indicadores para el mejoramiento continuo.
Baja capacidad de recursos financieros	0.011	4	0.044	La empresa no cuenta con recursos financieros suficientes para el desarrollo de proyectos que incrementen la participación y desarrollo de la compañía en el sector.
Desconocimiento de normas urbanísticas.	0.07	4	0.28	Se desconocen ciertos aspectos con respecto a la legislación vigente relacionada con la normatividad urbanística aplicada actualmente.
Desconocimiento de disponibilidad de suelos.	0.18	3	0.54	No se tiene conocimiento de las oportunidades de inversión que tiene la empresa a través de la disponibilidad de suelos y terrenos para invertir.
Calificaciones totales	1.00		2.82905	

Tabla 8. EFAS

Factores estratégicos	Valor		Calificación		Calificación ponderada		Comentarios
	1	2	3	4	5		
Oportunidades							
Mayoristas y minoristas	0.09		5		0.045		No tienen un sector específico pues elaboran proyectos para mayoristas como minoristas, direccionando sus esfuerzos de manera integral hacia varios nichos de mercado.
Precios	0.08		3		0.24		Manejan precios asequibles y competitivos en el mercado, lo cual hace que la demanda sea dinámica y se obtengan ingresos de los proyectos vendidos.
Créditos	0.08		2.4		0.192		No implementan créditos, eso evita tener cartera por cobrar y perder rendimientos debido al pago a largo plazo.
Maquinaria y equipo	0.06		2.5		0.15		Utilizan al máximo las nuevas tecnologías, produciendo productos y servicios acordes a las tendencias recientes.
Tecnología de punta	0.07		2.5		0.175		Trabaja con tecnología de punta para realizar los proyectos y poder ofrecer lo mejor a sus clientes.
Políticas de gobierno para incrementar el sector inmobiliario.	0.05		3		0.15		Actualmente existen políticas que incentivan el crecimiento inmobiliario, las cuales darían una ventaja competitiva y contribuyen al desarrollo del sector a través de la dinámica de oferta y demanda.
Disponibilidad recursos financiero	0.04		2.3		0.092		La empresa debe incrementar los esfuerzos para la obtención de recursos financieros que permitan aumentar la participación y crecimiento de la empresa a través de la inversión en proyectos.
Lotes con excelente ubicación.	0.05		3		0.15		Existen terrenos que poseen una ubicación estratégica y que pueden ser aprovechados

				para la planeación y desarrollo de proyectos altamente llamativos para el mercado potencial, generando expectativas e ingresos para la compañía.
Proyectos de vivienda	0.04	2.6	0.104	
AMENAZAS				
Software	0.05	3	0.15	No aplican softwares para mirar crecimiento ni inventarios, lo cual hace que la información no sea accesible a corto plazo.
Competidores	0.07	3.5	0.245	No identifican sus competidores directos e indirectos, generando incertidumbre acerca de los posibles competidores que puedan surgir en el mercado.
Tics	0.08	3.8	0.304	No aprovechan todo lo que traen las tics para capacitar empleados, lo cual hace que no haya una tendencia a comunicación rápida a través de esta herramienta.
Carencia de suelos urbanizables	0.09	4	0.36	A pesar de que existen suelos potenciales, existen ciertos terrenos que no cuentan con las características para ser urbanizados, por lo cual se deben tener en cuenta sus condiciones a la hora de invertir.
Inestabilidad de norma	0.04	3.3	0.132	Debido a los cambios normativos que surgen cuando se actualizan las leyes, se deben tener en cuenta este tipo de acciones para estar debidamente informados y poder tomar las acciones y decisiones respectivas.
Catástrofes naturales	0.06	3.9	0.234	Para el desarrollo de los proyectos es necesario tener previsto acciones preventivas en caso de catástrofes que puedan afectar directa e indirectamente del desarrollo de la empresa y de sus proyectos.
Calificaciones totales	1.00		2.903	

FUENTE: Elaboración Propia, Universidad del Valle, 2016

11. REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

La Misión es una parte importante de la empresa ya que esta dice que pretende realizar la empresa, en qué sector se va a enfatizar, que se pretende hacer y va muy ligada a la visión.

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin"

Mientras que la visión corresponde al futuro próximo o mediano donde se tiene un escenario deseado, lo cual hace que se alcance una identidad.

NUEVA MISIÓN

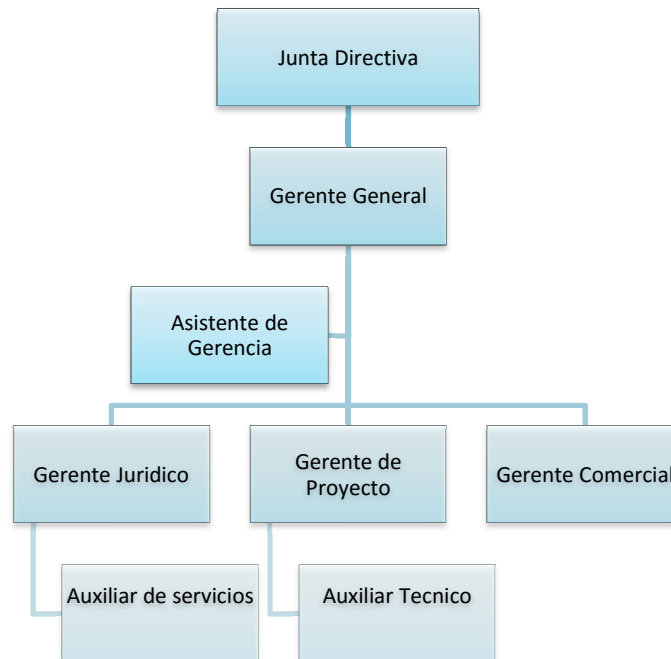
Somos una empresa especializada en la estructuración de proyectos inmobiliarios tanto para el sector público como el privado, con gran trayectoria en el mercado y recursos técnicos y tecnológicos que garantizan una adecuada formulación. Con sentido humano y responsable dándole solución de hábitat a la población, contribuyendo al desarrollo de las ciudades, de manera permanente y en clave de futuro. Además de prestar asesorías y acompañamientos a otras empresas del sector constructor. Tenemos como propósito contribuir al avance social y ambiental de forma permanente con nuestra vocación comunitaria en cada uno de nuestros proyectos a fin de contribuir al desarrollo del país.

NUEVA VISIÓN

La ESTRUCTURADORA de PROYECTO S.A.S. en el año 2020 será reconocida a nivel nacional como una de las empresas de estructuración de proyectos más importantes del país, se posicionará como uno de los mejores aliados del gobiernos Nacional y locales así como del sector privado mediante la estructuración de proyectos inmobiliarios fundamentales para el desarrollo social y económico de las Regiones, alcanzado un vínculo relacional amplio con su entorno.

12. PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA:

Figura 12: Propuesta Nuevo Organigrama



Elaboración propia, Universidad del Valle. 2016

Se decide reestructurar el organigrama para tener claro cuál es la relación de poder dentro de la estructuradora, ya que como se tenía el anterior no era muy clara la relación de toma decisiones, ya podemos ver la gerencia de los cuatros socios en diferentes áreas pero entre todos en una junta directiva toman las decisiones más trascendentales o que implican todos los departamentos.

13. INDICADORES DE OBJETIVOS

Se entiende como los indicadores de objetivos, la forma en cómo se puede determinar los resultados de las intervenciones realizadas. En un primer momento la Estructuradora de Proyectos SAS carecía de una planeación estratégica así que se debe tener en cuenta los objetivos definidos en un comienzo de esta investigación. Donde se asocia la iniciativa de la formulación de valores organizaciones de manera estructurada como el proyecto necesario para que la organización adquiriera una entidad, teniendo como resultado una política organizacional.

Donde la formulación del indicador es el “Diseño de la Planeación Estratégica de la Estructuradora de Proyectos SAS” donde el verbo de la formulación es Diseño y el Sujeto es la Planeación Estratégica. Tenemos entonces que según la guía metodológica que Departamento Nacional de Planeación que al terminar la elaboración de este proyecto podemos determinar que la Estructuradora de Proyectos ya tiene una planeación Estratégica Diseñada a partir de la evaluación del contexto empresarial.

A continuación se establecerá las hojas de ruta de los indicadores establecidos para la formulación de la planeación estratégica donde se evidencia la obtención de los resultados planteados al principio del proyecto. Donde los objetivos SMART que se establecen son específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo. Los cuales se diseñaron con la metodología CREMA (Claro: preciso e inequívoco – Relevante: Apropiado al tema en cuestión – Económico: Disponibilidad – Medible: Abierto a validación independiente – Adecuado: Ofrece una base suficiente para estimar su desempeño)

Tabla 9: Hoja de Vida indicador Identificación :

IDENTIFICACIÓN							
Nombre	Descripción	Unidad de Medida	Formula	Variables	Periodicidad	Tipología	Fecha de Creación
Diseño de planeación Estratégica	Diseñar la planeación Estratégica de la Estructuradora de Proyectos SAS.	Formulación de la planeación Estratégica	Evaluación de Entorno	Plan Estratégico	4 Años	Producto	2016

Tabla 10: Hoja de Vida del Indicador – Programación y Seguimiento

Programación y Seguimiento					
Nombre	Línea Base	Meta	Resultado	Descripción de Avances	Fecha de Corte
Identificación de Historia	Identificar la Historia Organizacional	Reconocimiento de Ambiente Laboral	Planeación A partir de Experiencias	Identificación Total de la Historia de la Estructuradora	2016
Diagnostico Entorno	Evaluación del entorno de desenvolvimiento	Reconocer Ambiente Externo	Diagnóstico de sus Potencialidades	Evaluación de Clientes, Proveedores y Competidores	2016
Diagnostico Interno	Evaluación la Estructura Organización	Reconocer Ambiente Interno	Diagnóstico de sus Potencialidades	Evaluación de Puestos de Trabajo y Estructura Organizacional	2016
Formulación Estrategias DOFA	Estructurar Estrategias Empresariales	Diseñar un plan de acción de acuerdo a las FODA	Matriz FODA y Estrategias	Se formulan las estrategias de acuerdo al ambiente laboral	2020
Replanteamiento de Valores Organizacionales	Identificar los valores Organizacionales	Formular Misión y Visión	Diseño de planeación Estratégica	Se describe la misión organización y la visión para tener un rumbo	2020

Teniendo en cuenta la formulación de cada uno de los objetivos del proyecto tenemos que se cumple a cabalidad la necesidad de diseñar la planeación estratégica de la Estructuradora de Proyectos SAS. Donde se establecen según los tipos de indicadores 5 objetivos SMART. Teniendo en cuenta los tipos de indicadores; de gestión²⁴; producto²⁵ y efecto²⁶. Los cuales logran de manera eficaz describir el cumplimiento de los objetivos.

²⁴ Gestión: Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas la etapa de implementación.

Tabla 11: Diagnóstico de Indicadores:

Proyecto		
Objetivo		
Tipo	Indicador	Meta
Producto	Diseño de Valores Organizacionales	Creación de Misión Visión
Objetivos		
Tipo	Indicador	Meta
Gestión	Identificación de Historia	Reconocimiento de Ambiente Laboral
Gestión	Diagnostico Entorno	Reconocer el Ambiente Externo
Gestión	Diagnostico Interno	Reconocimiento de Ambiente Interno
Efecto	Formulación Estrategias	Estrategias Organizacionales
Producto	Replanteamiento de Valores Organizacionales	Nuevos Valores Organizacionales

²⁵ Producto: Cuantifica los bienes y servicios (Intermedios o Finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por esta que son pertinentes para el logro de los efectos.

²⁶ Efecto: mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivos de la intervención como consecuencia (directa o indirecta de la entrega de los productos)

14. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

La estructuradora de Proyectos S.A.S. ha estado presente hace muchos años en el mercado de la formulación y estructuración de proyectos. Al ahondar en su historia se conocen los inicios de sus labores en el Departamento del Valle. Al actualizar la información pertinente a la misma, se puede vislumbrar su crecimiento y el de sus profesionales para la realización de proyectos aun así ya con sus roles claros se podrá mejorar en la realización de tareas y notar mucho más el crecimiento a nivel profesional y empresarial.

La actividad principal de la empresa es un servicio profesional de generación de proyectos de obras civiles que impactan positivamente el entorno y la convivencia social de donde son realizados, es por ello que este trabajo se realizó teniendo en cuenta el macro entorno en el que se desenvuelve la estructuradora de proyectos. Para así definir una misión y una visión con vocación social, plasmando los intereses organizacionales de crecimiento y competitividad.

En la investigación realizada previamente se establecieron mecanismos de diálogo con la empresa y su personal, de tal forma que se conoció su estructura y funciones, fundamentales para definir las estrategias por objetivos. Así también se realizaron entrevistas y visitas a la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

La empresa asesorada en un principio no tenía establecida una planeación estratégica que la encaminara hacia el futuro: misión, visión, objetivos, por lo que se hizo necesario plantear un diseño de los ítems antes mencionados debido a la importancia de estos para la identificación y establecimiento de estrategias que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

La planeación es asumida como una mediación en la que sistematizan las bases de actuación para identificar objetivos, prioridades y mecanismos de acción, que acompañan la toma de decisiones es aquí donde se puede decir que la formulación de los valores organizacionales de la Estructuradora, es necesaria para determinar una vocación empresarial, con el fin de establecer una cultura organizacional. Logrando darle una identidad a la organización llevando a cabo la elaboración de las estrategias planteadas.

Se elaboró una Matriz DOFA IFAS Y EFAS, donde se determina el trazo de un plan de ruta ideal de trabajo, donde se determina el curso de acción con el que se pretende resolver problemas y alcanzar nuevas metas, aquí se reconocieron algunas fortalezas y oportunidades en su ambiente laboral, llegando a aclarar cuáles son sus ventajas en el mercado en el que se desenvuelven.

Entre sus fortalezas la estructuradora posee un personal capacitado para atender las necesidades de forma oportuna y con gran experiencia, así como un conocimiento técnico y jurídico lo cual valida su trabajo y reconocimiento en el mercado. Creando un Good Will que da la ventaja sobre los nuevos competidores así como con los que ya están establecidos. Pero también esa buena reputación corporativa se traduce en barreras a la entrada para nuevas formuladoras de proyectos. Determinando al final que la Estructuradora de Proyectos tiene una red de profesionales solididad que garantiza excelente mano de obra, así como nuevos socios comerciales.

En cuanto a sus oportunidades, se tiene en cuenta las políticas de un estado de bienestar a favor de la clase baja y media con proyectos de vivienda y financiamiento público a estos, lo que genera un mercado más amplio y con mayores oportunidades, además de la disponibilidad de recursos por los nuevos capitales de inversores, y la economía estable en la que se encuentra el país por su entorno y buenas relaciones internacionales, generando confianza inversionista. Además de la urbanización y disponibilidad de tierras que es constante por la continua expansión del mercado inmobiliario. Se tienen grandes oportunidades de edificación con proyectos VIS y vías 4G.

En cuanto a las debilidades se estableció una baja capacidad de apalancamiento, por lo que requiere de una inversión privada o financiamiento bancario, así como la determinación de las normas urbanísticas producto de la planificación escasa en las ciudades (Planes de Ordenamiento sin Actualizar) lo que genera una disponibilidad de suelos limitada. Entre sus amenazas también establecido que los POT van en contravía del desarrollo del sector inmobiliario, pues no se tienen determinadas de forma clara y a futuro sus usos comerciales.

También se analizaron fundamentos de Porter para estructurar de manera coherente y de acuerdo a los resultados obtenidos estrategias competitivas que direccionen la empresa hacia la consolidación de su misión y visión. Definiendo metas precisas así como mecanismos de seguimiento y evaluación, por medio de

la definición de un conjunto de estrategias relevantes, que logren llegar al cumplimiento de objetivos en el futuro deseado.

Teniendo en cuenta la dimensión donde se estable la política organizacional, de acuerdo al establecimiento de sus valores organizacionales, tenemos que esta es correcta pues es necesaria para la mejora de procesos de desempeño y una prospectiva que implica renovación de estrategias y actuar en el entorno.

El desconocimiento por parte de algunos empleados, de la persona a quien debe rendir sus reportes y resultado, tiene como origen el no contar con un organigrama bien estructurado de la empresa, elemento que permite establecer los cargos, jerarquías y conocer el direccionamiento del flujo de la información. Para dar solución a este faltante, se elaboró un organigrama actualizado con la información obtenida y suministrada por los colaboradores de la empresa.

La planeación estratégica diseñada fue un proceso donde se elaboró un diagnóstico, se analizó la definición de objetivos y prioridades diseñando las vías factibles de acción, la puesta en marcha de los mismos dio como resultado el proceso de seguimiento y la evaluación de procesos para llegar a la formulación de misión organizacional. La planeación trazo una ruta ideal de trabajo, el curso de acción con el que se pretende resolver problemas y alcanzar nuevas metas, teniendo siempre en cuenta la calidad en el servicio prestado, pues la capacidad organizacional responde a los requerimientos de los clientes y asociados de la estructuradora en su ámbito comercial y laboral.

15. APORTES

Empresa:

El aporte principal de esta investigación es dirigido a la empresa Estructuradora de Proyectos S.A.S. que con su colaboración logramos crear este documento que define los valores empresariales. La empresa ahora tiene una visión y una misión más acorde con su futuro organizacional, poniendo a prueba a sus empleados, pues la consolidación de sus valores empresariales solo se verá reflejada en su aplicabilidad.

Además a través de estrategias administrativas se identificaron las potencialidades y la necesidad de mejorar en algún aspecto organizacional. Estrategias que disminuyen la incertidumbre a la hora de actuar en el mercado, vislumbrando un camino a seguir basado en los valores empresariales.

Academia

Académicamente me llevo todas las enseñanzas de mis maestros y tutor que tuvieron parte importante en la consolidación de esta investigación, de la cual queda amplio conocimiento sobre procesos organizacionales de implementación y que conduzcan a una planeación estratégica acorde con las necesidades del momento.

Así como también se deja información sobre el entorno donde se desenvuelve la empresa; el diseño de un modelo de planeación estratégica para estructuradoras de proyectos. Así como una sistematización de teorías sobre planeación estratégica y modelos, logrando construir un marco teórico que sirva de referencia para futuros estudios.

La realización de esta investigación es de vital importancia para mi crecimiento como profesional, pues aporta conocimientos de planeación estratégica, profundizando sistemáticamente en lo visto a lo largo de los semestres de la carrera de administración de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ GARCÍA, I. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México. (2002)

BOUILLON, C. "Un espacio para el desarrollo: Los mercados de vivienda en América Latina y el Caribe". Publicación insignia del BID. (2012)

Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). Planeación Estratégica. 1999-2002. Prototipo 2.

CHANDLER, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. (MIT Press). Beard Books. (1962/1998)

CHANDLER, A. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Washington. (2002)

CHAVEZ, G El pensamiento estratega. Plaza y Valdez editores México. (2003)

CLAUSEWITZ, V. C. De la Guerra: Editado por librodot.com. (1832) Recuperado de: <http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>

Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. Planeación estratégica. (2005). Recuperado el 20 de agosto de 2015: <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. (2003)

DRUCKER, P. Managing for Results. An Imprint of Harper Collins Publishers, Canadá. (1985)

GONZALES, Pedro. Regiones Naturales de Colombia (en línea). (11 de agosto del 2015) Recuperado de: <http://encolombia.about.com/od/ViajaraColombia/tp/Regiones-Colombianas.htm>

- KAUFFMAN GONZÁLEZ, S. Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria: IIESCA. Universidad Veracruzana. (2003)
- KOTLER, P., ARMSTRONG G., CÁMARA D. y CRUZ I. Marketing. Prentice Hall. (2004)
- MINTZBERG, H. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. (1999)
- MINTZBERG, H. Proceso Estratégico (conceptos, contextos y casos. México Hall Hispanoamérica. (1997)
- NASH, J. Puntos de equilibrio en juegos de n-personas. Equilibrium points in n-person games, PNAS vol. 36 no. 1 páginas 48-49 (en inglés). Artículo enviado a la revista de PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences) (1950)
- OHMAE, K. La Mente del Estratega: El arte de Japón es el mundo de los negocios. McGraw Hill. México. (2004)
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March (1979).
- PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York. (1980).
- RAMÍREZ N., CABELLO M. Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México: McGraw-Hill interamericana. (1997)
- REYES PONCE, A. Administración Moderna. Limusa Noriega Editores. México. (2007)
- RODRÍGUEZ L. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. USA: South-Western Publishing. (1980).
- RODRÍGUEZ, T., RAMÍREZ M. A. Alternativas estratégicas para potencializar las micro y pequeñas empresas en Villahermosa Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Pág. (2001). 18:7-22

RUIZ ESCOBAR A. (2013, agosto 9). Planeación empresarial dentro del proceso administrativo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>

SÁNCHEZ J. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. (2003) Revista EAN; Pág.: 47:34-45

SALAZAR GUZMÁN R. (2004, abril 14). Principales autores de estrategia empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>

SCHEINSOHN, D. El Poder y La Acción a través de Comunicación Estratégica: como mover los hilos para que las cosas sucedan. Buenos Aires: Ed. Granica. (2011)

THOMAS S. BATEMAN y SCOUT A. Snell. Administración: una ventaja competitiva. Irving –McGraw Hill. México. (2001)

THOMPSON, I. (2006, Diciembre). Misión y Visión. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

THOMPSON, I. (2007, Octubre). Concepto de Misión. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

TZU, Sun. El Arte de la Guerra: El Arte de pensar estratégicamente. Capítulo VIII. UNAM. Teoría de la Planeación. Definición del Concepto de Planeación. Recuperado de http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf

ANDRAGOGY. Administración del Recurso Humano. http://www.andragogy.org/_Cursos/Curso00246/Temario/Leccion%201%20pdf/Lec%20ci%C3%B3n%201%20pdf.pdf