

Universidad del Rosario



Diversificación, la clave del éxito de Constructora Colpatría.

Trabajo de Grado.

Rodolfo Alarcón Murcia.

Laura Villamil Caicedo.

Bogotá D.C.

2016.

Universidad del Rosario



Diversificación, la clave del éxito de Constructora Colpatría.

Trabajo de Grado.

Rodolfo Alarcón Murcia.

Laura Villamil Caicedo.

Juan Felipe Conde Roa

Administración De Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2016.

AGRADECIMIENTOS.

En esta oportunidad queremos agradecer a la Universidad del Rosario por toda la formación recibida durante estos años, no solo en el ámbito profesional, sino en el ámbito personal que nos enseñó a ser personas integra en cada una de las situaciones.

A nuestros profesores, que gracias a su dedicación en tiempo y paciencia no han brindado las bases necesarias para enfrentarnos al mundo actual y crecer tanto personal como profesionalmente.

Igualmente a nuestro tutor de trabajo de grado, Juan Felipe Conde Roa, quien con mucha paciencia nos ha acompañado desde la asignatura Planeación Estratégica por Escenarios hasta este arduo proceso de tesis y es gracias a él decidimos enfocarnos en esta importante área como lo es la estrategia. A la empresa Constructora Colpatria que nos abrió las puertas, nos acompañó y nos guio durante este proceso.

Finalmente a nuestras familias dado que nos ofrecieron su amor, apoyo y animo en esta etapa de la vida y con optimismo en las próximas que están por venir.

CONTENIDO.

RESUMEN.....	8
<i>Palabras clave.....</i>	<i>8</i>
ABSTRACT.....	9
<i>Key words.....</i>	<i>9</i>
GLOSARIO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
<i>Descripción de la propuesta.....</i>	<i>13</i>
Necesidad identificada.....	13
<i>Problema de investigación.....</i>	<i>15</i>
Sub-preguntas de investigación.....	16
<i>Justificación.....</i>	<i>16</i>
OBJETIVOS.....	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>17</i>
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
<i>Perdurabilidad empresarial.....</i>	<i>18</i>
<i>Descripción del sector construcción.....</i>	<i>24</i>

Entorno macroeconómico y microeconómico del sector construcción.	30
<i>Descripción de la empresa.</i>	33
TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	35
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Los sectores económicos.25

Tabla 2. Sectores específicos de la economía.26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?.....	22
Figura 2. Crecimiento del PIB total y por rama de actividad económica	29

RESUMEN.

El siguiente documento tiene como finalidad enseñarle al lector cómo una de las constructoras líderes del sector en Colombia, Constructora Colpatria, se ha visto involucrada en la toma de ciertas decisiones estratégicas, las cuales han llevado a la compañía a conseguir una diversificación en diferentes áreas de negocio y un proceso de internacionalización en países como México y Perú.

La principal razón de estos cambios que ha tenido la Constructora Colpatria, es básicamente un problema que surge hace un poco más de 20 años. Hacia la década de los 90 se presentó una crisis financiera que tuvo su origen en el mercado hipotecario, desde ese entonces, el sector construcción se ha visto involucrado en un fenómeno que es comúnmente conocido como burbuja inmobiliaria, este término se refiere a la subida injustificada y exagerada de los precios de los inmuebles o de los bienes raíces muy por encima del precio real de venta.

En el contexto de estrategia, el proyecto se va a encaminar por el lado de las decisiones y el manejo que se le ha dado por parte de la empresa a la problemática que ha presentado el sector construcción a lo largo de los últimos años. Por medio de diferentes métodos de investigación, que serán explicados más adelante, se quiere evaluar y conocer como esta empresa ha logrado conseguir un alto nivel de competitividad y cómo se ha posicionado en los primeros puestos en el sector construcción en Colombia.

Palabras clave.

Burbuja inmobiliaria; Diversificación; Internacionalización; Sector construcción; Vivienda; Infraestructura; Mercado Hipotecario; Bienes inmuebles; Estrategia.

ABSTRACT.

The following document is intended to teach the reader, how one of the leading construction companies in the construction area in Colombia, Constructora Colpatria, has been involved in making certain strategic decisions, which have led the company to achieve diversification in different areas of the business and also an internationalization in countries such as México and Peru.

The main reason for those changes in Constructora Colpatria, it's basically an issue raised a little over 20 years ago. By the 90s there was a financial crisis originated in the mortgage market, from this time, the construction sector has been involved in a cycle that is commonly known as real estate bubble. This term refers to an unjustified and exaggerated rise in property prices of real estate or well above the actual selling price.

In the context of strategy, this document is going to be routed on the area of management decisions and the treatment the company has given to all the problems presented by the construction sector over recent years. Through different research methods, this project is going to evaluate and know how this company has managed to achieve a high level of competitiveness and is ranked as the first in the construction sector in Colombia.

Key words.

Real estate bubble; Diversification; Internationalization; Construction sector; Infrastructure; Mortgage market; Immovable; Strategy.

GLOSARIO.

Burbuja inmobiliaria: Presencia de altos precios que son explicados por los expertos como, una expectativa de los inversionistas sobre un alto precio de venta en el futuro y no por sus fundamentos.

Sector Construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.

Mercado Hipotecario: Marco regulatorio estricto, tiene como objeto favorecer la realización y la movilización de préstamos al sector inmobiliario.

Bienes Inmuebles: Propiedades que no pueden moverse del lugar en el que están, tales como tierras, locales comerciales o viviendas.

UPAC: (Unidad de Poder Adquisitivo Constante) entidad que pretendía proteger la inversión, cubrir la inflación e incentivar el crédito, favoreciendo todo esto al sector de la construcción y al financiero, ya que se generaría demanda de créditos para la compra de viviendas.

INTRODUCCIÓN.

El grupo Colpatria nace en Colombia en el año 1955, mientras el país afrontaba los primeros rigores de la violencia: la migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que surge por estas mismas condiciones, lo cual da origen a reformas sociales y económicas que sentarían las bases de nuestra sociedad contemporánea (Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010).

El 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lidera a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo era claro, crear empresa y a través de ello contribuir con la generación de mayor dinamismo, al entonces incipiente mercado colombiano de la capitalización. Este sería el punto de partida para lo que años más tarde comenzaría a crecer y posteriormente a constituirse como el Grupo Colpatria, hoy en día una de las compañías en *holding* de negocios más grandes e importantes de Colombia (Colpatria, 2016; Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014).

Tras el negocio de la capitalizadora, en su condición de hombre empresarial visionario, Carlos Pacheco Devia incursiona en el campo de los seguros. Consciente del potencial del mercado, en 1958 crea dos compañías, Seguros de Vida Patria con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A., para seguros generales. En 1961 se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria (Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010).

Al finalizar la década de los sesenta y ante las restricciones que, por la época, impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria. La intención de la familia Pacheco de seguir creando empresa y solidificar una organización que creciera con el progreso de la misma gente, no paró ahí. En 1972, al implantarse en Colombia el sistema de valor constante para financiación de vivienda denominado en ese entonces la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC), el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatria (Barbosa Hernandez, Garcia

Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Colpatria, 2016; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014)

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, que han sido una constante de Colpatria en este casi medio siglo de existencia, llevan al Grupo entre 1977 y 1983 a crecer en el mercado. La oportunidad que significaba la financiación de vivienda, da origen en 1977 a la Constructora Colpatria. Luego de ese período se han venido presentado algunos hechos de gran importancia para el avance y crecimiento del grupo Colpatria tales como: el nacimiento de la Financiera Colpatria; Leasing Colpatria y Salud Colpatria; la Fiduciaria Colpatria; el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARL Colpatria, entre otros grandes proyectos los cuales en este estudio de caso no se van a profundizar, dado que el enfoque es solamente la Constructora (Colpatria, 2016; Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014)

La Constructora Colpatria se origina como fue mencionado previamente en 1965 por la adquisición del Banco de tierras, luego en el año 1977 es constituida ante la cámara de comercio colombiana. Hacia el año 1986 da por terminado la tercerización que existía realizando la ejecución directa de sus proyectos, esto como consecuencia de los excelentes resultados en los procesos, en la infraestructura y a las directivas logrando posicionarse en el año 1996 como la firma líder de vivienda en Bogotá (Colpatria, 2016).

Años después, esta empresa diversifica sus líneas de negocio e incursiona en la promoción de centros comerciales, realizaron la apertura de infraestructura y concesiones, incursionaron en centros empresariales y parques logísticos a nivel nacional; por otro lado empezaron a evaluar el mercado y a establecer sus filiales en Perú y México (Colpatria, 2016; Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014)

A lo largo del tiempo la compañía ha tenido diferentes cambios en su estructura y perfil, es por esto que es necesario mencionar cómo se encuentra hasta el día de hoy. Esta organización está constituida bajo el nombre “Constructora Colpatria S.A”, su perfil es del sector de construcción, la sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, sin embargo cuenta con sucursales en Cali, Medellín, Cartagena, Santa Marta, Montería, Barraquilla y

Palmira a nivel nacional y en el ámbito internacional en México y Perú, donde en cada uno de ellos hace presencia con unidades de negocio en vivienda, construcciones a terceros, infraestructura, concesiones, licitaciones, entre otros (Colpatria, 2016; Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014)

La estructura de la organización muestra que existe una jerarquía en donde la junta directiva es la cabeza de la constructora. Este organigrama presenta que sí está ligado a la misión de la empresa, ya que, lo que la junta busca es superar las expectativas de los clientes internos y externos en cuanto a diseño, planeación, control y comercialización, entregando obras de calidad con el apoyo de ingenieros, maestros de obra y todos aquellos que participan en los proyectos (Colpatria, 2016).

Colpatria tiene como estrategia alcanzar un conocimiento profundo del cliente para fidelizarlo con la marca y para ello ha decidido fortalecer sus plataformas tecnológicas, crear productos flexibles acordes con las necesidades de sus clientes, utilizar múltiples canales de distribución y brindar un servicio que diferencie a la organización en el mercado, al tiempo que garantice la permanencia del cliente con la compañía (Barbosa Hernandez, Garcia Jimenez, & Bravo Gonzalez, 2010; Barrera Duque, Mejia Aguirre, & Córtes Ortiz, 2014; Colpatria, 2016; Henao A, Alfonso D, & Cuadrado, 2012)

Descripción de la propuesta.

Necesidad identificada.

La constructora Colpatria lleva más de 30 años en el mercado con la ideología de que “Todo es posible” y de esta manera haciendo realidad los sueños de vivienda de miles de personas. Esta empresa nace en el año 1977 y hacia el año 1986 empieza la ejecución directa de proyectos. Varios años después, Constructora Colpatria comienza a consolidarse como la empresa líder en el sector de la construcción en Colombia, teniendo presencia en las principales ciudades del país (Colpatria, 2016).

A lo largo de los años, esta compañía ha tenido una gran evolución ya que a finales de la década de los 90, todo el sector de la construcción en el país atravesó por una grave crisis, debido a que hubo un registro de una convulsión en todo el mercado lo cual dejó a varias empresas y constructoras con dificultades. En el caso de Constructora Colpatria, las utilidades netas del año 1999 tuvieron una tendencia a la baja, ya que a comparación con el año 1998 estaban \$10.000 millones por debajo. Con estos resultados, la constructora empezó a tomar ciertas decisiones estratégicas lo cual generó que en años posteriores las cifras financieras mejoraran notablemente y hacia el año 2005 las ventas tuvieron un ascenso importante llegando a los \$185.000 millones (Colpatria, 2016)

La Doctora Kelly Quinche declaró que en el año 2006 la empresa decide diversificar sus negocios lo cual les permitiría reducir el riesgo en los ciclos de la construcción de vivienda y de esta manera encuentra la forma de aprovechar varios sectores que se encontraban en crecimiento y en los cuales podría desarrollar un papel fundamental. Entre 2006 y 2007, incursiona en el negocio de la infraestructura y las concesiones e igualmente crean filiales en Perú y México y para el año 2009 incursionan en la comercialización de parques logísticos y empresariales, también en este año, la empresa obtiene ingresos de \$125.000 millones gracias a los nuevos negocios a los que estaban teniendo acceso. (Comunicación personal. Octubre 2015)

Según Quinche, para el año 2010, ya tenía presencia en 11 proyectos de infraestructura alrededor de todo el país, como lo son la doble calzada Ibagué-Girardot-Cajamarca, la Avenida Longitudinal de Occidente (ALO), la construcción del terminal de contenedores de Buenaventura, las rutas alimentadoras de Transmilenio en Ciudad Bolívar, la carretera Málaga-Presidente (Santander) y el puente sobre el río San Jorge, Sucre. (Comunicación personal. Octubre 2015)

Para el caso de las construcciones diferentes a Vivienda, la Doctora Kelly Quinche comentó que la Constructora se ha enfocado en las áreas como el comercio que se encuentran en auge y expansión. Ha construido diferentes sedes de Falabella, Easy y Homecenter, igualmente centros comerciales en Medellín, Bogotá y Cúcuta. También se ha involucrado en construcciones como edificios de facultades de la Universidad de la Sabana y Cárcel Picalaña de Ibagué (Comunicación personal. Octubre 2015)

Sin duda, la inversión en diferentes áreas de negocio ha sido una gran oportunidad de crecimiento para la Constructora Colpatria, pero el área de vivienda sigue siendo el fuerte de esta compañía.

La doctora Kelly Quinche expresó que durante su proceso de internacionalización, el cual inició hacia el año 2007, Constructora Colpatria ha incursionado en dos grandes mercados como lo son México y Perú. En México, la empresa se ha centrado en la construcción de Vivienda de Interés Social y en viviendas para el mercado de bajo y medio poder adquisitivo. En el caso de Perú, la estrategia que se ha aplicado es totalmente diferente ya que en ese país quisieron replicar el modelo utilizado en Colombia, que consiste en mantener diferentes unidades de negocio, lo cual les da mayor oportunidad de crecimiento y hace que la compañía se vuelva mucho más visible (Comunicación personal. Octubre 2015)

Para Constructora Colpatria y en general para muchas constructoras del país, la diversificación de sus negocios ha sido sumamente importante porque les ha permitido concentrarse y potencializar lo que han conseguido hasta el momento. La doctora Quinche explicó que este camino que recorre la empresa surge después de la dura crisis de los 90 y la enfoca hacia un camino en el corto y mediano plazo pero sin descartar nuevas oportunidades de negocio. (Comunicación personal. Octubre 2015)

Problema de investigación.

El problema que se ha identificado en la realización de este proyecto es cómo el sector constructor después de las eventualidades en la década de los 90 ha logrado salir adelante, enfocando la investigación en la diversificación que ha tenido Constructora Colpatria. El problema surge en la toma de decisiones estratégicas que iban a llevar a la constructora a perdurar en el sector o a ser parte de un grupo de empresas que fracasaron durante la crisis.

Pregunta central de investigación.

¿Cuáles fueron los factores generaron la crisis inmobiliaria a principios de los 90 que llevaron a la empresa Constructora Colpatria a un proceso de diversificación y expansión en las siguientes décadas?

Sub-preguntas de investigación.

¿Cuáles fueron las causas de la crisis inmobiliaria en la década de los 90?

¿Qué es una burbuja inmobiliaria y cómo ha afectado esta al sector inmobiliario?

¿Cómo la crisis permitió a Constructora Colpatria diversificarse y expandirse en el sector construcción?

¿Cómo la escasez territorial ha limitado las operaciones de las diferentes constructoras, especialmente Constructora Colpatria?

Justificación.

En el contexto de estrategia, el proyecto va encaminado por el lado de las decisiones y el manejo que se le ha dado por parte de la empresa a la problemática que ha presentado el sector construcción a lo largo de los últimos años. Por medio de diferentes métodos de investigación se quiere evaluar y conocer cómo esta empresa ha logrado conseguir un alto nivel de competitividad, perdurabilidad gracias a sus estrategias de diversificación y cómo se ha posicionado en el primer puesto en el sector construcción en Colombia.

En relación a la perdurabilidad empresarial, se puede desarrollar mucho más fácil desde esta área de estrategia y por medio del programa de estrategia y entorno o contexto, ya que desde esta perspectiva se aportan explicaciones relacionadas con el entorno de la compañía, asuntos relacionados con la internacionalización de Constructora Colpatria y fenómenos que afectan al

sector construcción como la turbulencia, que en este caso se podría definir por medio de toda la problemática que se ha generado desde los años 90 en el cual el sector tuvo una baja significativa por concepto de la burbuja inmobiliaria que ha afectado al país durante los últimos años.

Por otro lado, el tema del estudio de caso de la Constructora Colpatria está relacionado con otra línea de investigación, la cual habla de estrategia y empresa. El tema de mayor estudio en este programa es relacionado a los resultados organizacionales. Se pretende analizar la relación y el impacto que ha tenido la adopción de diferentes decisiones estratégicas a lo largo del tiempo por medio del desempeño financiero de diferentes años.

OBJETIVOS.

Objetivo General.

Identificar y documentar cómo la Constructora Colpatria ha incursionado estratégicamente en diferentes áreas de negocio debido a los problemas que se han ocasionado en el sector inmobiliario desde hace aproximadamente 15 años, para comprender el patrón que les ha permitido volverse la empresa líder en el sector.

Objetivos Específicos.

- Definir qué es una burbuja inmobiliaria y comprender cómo esta ha afectado a las diferentes constructoras, en especial a Constructora Colpatria, a lo largo de los últimos años.
- Establecer cuáles han sido las consecuencias, para Constructora Colpatria, de la escasez de terrenos en el país.
- Registrar y analizar la información que permita documentar el caso y encontrar la relación entre la burbuja inmobiliaria y la incursión en nuevas áreas de negocio para comprender el

poderoso ascenso y crecimiento de Constructora Colpatria dentro de un mercado muy competitivo.

- Analizar por medio de entrevistas, encuestas y diferentes instrumentos de investigación datos, cifras financieras y hechos que permitan contextualizar de la mejor manera el caso de Constructora Colpatria.
- Identificar como la empresa Constructora Colpatria incursionó en nuevas líneas de negocio con el fin de consolidarse como una constructora líder.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Perdurabilidad empresarial.

Durante el análisis que se ha realizado para la ejecución del estudio de caso, se han verificado diferentes fuentes acerca de la perdurabilidad empresarial enfocándonos en los estudios del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, quienes se han dedicado fuertemente a explicar y conocer a fondo este fenómeno.

En este grupo anteriormente mencionado, se encuentra un importante profesor de planta de la Universidad del Rosario, el economista Hugo Rivera¹, quien ha dedicado la gran mayoría de su trayectoria personal y profesional a estudiar este tema tan importante como es la perdurabilidad empresarial.

Rivera (2007), ha brindado un gran aporte al tema que trataremos en este documento, ya que a lo largo de su carrera ha escrito un sinnúmero de artículos, casos, textos y demás que permiten ampliar la información y en los cuales se estudian las diferentes teorías de la perdurabilidad empresarial. Un gran ejemplo de lo ya mencionado es el texto que lleva por nombre

¹ Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

“Perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica” (Rivera, 2007), en el, el autor busca principalmente explicar de una manera detallada por qué unas empresas son capaces de sobrevivir mientras otras, mueren en el intento.

El profesor Rivera (2007) menciona que: “una empresa perdurable es aquella que en primera medida realiza variaciones a su forma organizativa interna presentando sensibilidad frente al entorno, lo que le permite alcanzar habilidades para aprender y adaptarse, luego presenta resultados financieros superiores sostenibles a través del tiempo”, sin dejar a un lado que “aun cuando la rentabilidad es un síntoma de salud, no predice o determina la salud corporativa” (De Geus, 1997, pág. 7)

Según Kiyosaki y Lechter (2005) muchos negocios fracasan porque aunque en un principio fueron una buena idea, fueron creados emocionalmente, sin la asesoría adecuada y en consecuencia descuidando aspectos claves. Es por esto que la tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas en Colombia es muy alta, el grupo de Investigación sobre Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario (2008) afirma que para el año 2006 el 16.4% de las Pymes en Colombia quebró, mientras que la tasa de estabilidad para el séptimo año después de creadas es de sólo el 5%.

Restrepo Puerta, Vélez Bedoya, Méndez Álvarez, Rivera Rodríguez y Mendoza Saboya (2009) señalan que durante los primeros cinco años de vida, fracasan cerca del 76% de estas iniciativas empresariales. Por otro lado La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio Confecámaras, estima que la vida promedio de las grandes empresas está cerca de 18 años en el país, mientras que para las MiPymes la vida promedio está cerca de 12 años, siendo las empresas de los sectores industrial y agropecuario las que mayor supervivencia presentan (Lozano, 2013)

Del mismo modo, existen otras teorías que hablan acerca de la perdurabilidad, una de ellas se refiere al modelo existente para que las compañías vivan más tiempo, planteado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario, quienes luego de realizar investigaciones evidencian y argumentan que el nivel de mortalidad empresarial en Colombia es considerablemente alto, y preocupados por esta situación, surge la necesidad de

identificar las condiciones más importantes para la perdurabilidad empresarial en el sector nacional, así como su comportamiento, con el fin de evaluar las principales causales de mortalidad, y partiendo de esto, generar estrategias que favorezcan positivamente a la disminución de estos índices anteriormente mencionados.

Teniendo en cuenta las tasas de mortalidad empresarial es necesario identificar las condiciones más importantes para la perdurabilidad empresarial en el sector nacional, así como su comportamiento, con el fin de evaluar las principales causales de mortalidad, y partiendo de esto, generar estrategias que favorezcan positivamente a la disminución de los índices de erosión de la estrategia y productividad. A continuación se mencionaran los aspectos y factores más relevantes establecidos por el GIPE:

Identidad organizacional: Incluye el comportamiento de la organización como un gobierno, incluye aspectos éticos que rigen el comportamiento de los empleados y directivos, incluye desde las estrategias hasta las políticas para el personal.

Formalización para el gobierno: Por la formalización de la organización en protocolos de gobierno, su estructura y procesos con un impacto importante en la gestión de las empresas por parte de sus dirigentes.

Cohesión social para la acción: La cohesión social para la acción estimula el grado de consenso que identifica a un grupo de personas y que se manifiesta en una organización con el grado de pertenencia que se tiene con sus propósitos y objetivos, así mismo como el grado de integración de las personas en un proceso de interacción.

Formalización, soporte para las decisiones: Las organizaciones tienen códigos establecidos que facilitan el proceso de toma de decisiones, en casos de aspectos particulares son tomadas por sus directivos.

Reconocimiento por el entorno y el sector: El reconocimiento en el sector y en el entorno no es más que el resultados de óptimas prácticas de gestión que se ven proyectadas en la formalización de sus decisiones, transparencia en aspectos financieros y cumplimiento total del

marco legal; todas estas prácticas aplicadas por un líder crean impacto en el sector económico en que se desenvuelva.

Diferenciación: La diferencia señala los comportamientos particulares que permiten diferenciar a la empresa frente a las otras con las que se puede competir en el sector al que pertenece. Con la información de mercado que se dispone la empresa es capaz de crear oportunidades y ventajas frente a la competencia.

Dinámica social de los empleados: El comportamiento social de los empleados refleja los procesos de carácter asociativos que se proyectan en el proceso de cooperación que se da trabajando en equipo. Los empleados actúan dentro de parámetros que por empoderamiento proporcionan un ambiente de participativo.

Factores que aportan a la eficiencia: Describen las acciones de la empresa referidas al manejo de la información, incorporación del aprendizaje, la coordinación y la comunicación, así mismo como el comportamiento de los socios y de los directivos.

Consolidación: Hace énfasis en la visión de futuro que construyen los directivos como factor que contribuye la participación de los empleados que crea el compromiso con la empresa.

Gestión integral: Comprende situaciones que obedecen políticas de la dirección, tales como el uso de la planeación estratégica y de la vinculación de los grupos de interés en las decisiones propias de la empresa.

Conocimiento de entorno y mercado: Hace referencias a los comportamientos que los niveles jerárquicos de la organización deben tener sobre el mercado y el entorno, así como el impacto de las ventas en las estrategias de publicidad.

Eficiencia en procesos: Este componente se refiere a crear un ordenamiento de las acciones dentro de la organización, mediante la formulación de procesos que por su impacto mejoraran la eficiencia de la organización.

Gestión financiera: Es capaz de identificar que los problemas de liquidez que afectan a la organización que se hacen más evidentes por la aparición de situaciones que la conducen a la

mortalidad. En consecuencia, la perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos.

Desde otra mirada, Rivera, Cadena y Guzmán (2006) en su artículo “¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?” definen perdurabilidad como “condición de lo que dura mucho” empero existen distintos niveles de perdurabilidad los cuales son:

El primer nivel consiste cuando la empresa puede ser perdurable en tiempo, pero esta es mórbil, entendiendo la morbilidad como una anomalía de la empresa al no lograr un desempeño óptimo y superior, además se presentan resultados financieros por debajo de la media del desempeño superior y otra característica es cuando la empresa mórbil no está en la capacidad de alcanzar ventajas únicas.

El segundo nivel se evidencia cuando la empresa ha superado la situación de morbilidad y logra perdurar siendo una compañía saludable. Se tiene una ventaja única difícilmente imitable la cual genera superioridad competitiva. (Cadena, Guzman, & Rivera , 2006).

Es de esperarse de una empresa que esta sea perdurable o que esta sea longeva, pero se debe tener en cuenta y analizar que ser longevo no garantiza un buen estado de salud mientras que perdurable si lo hace.

De igual forma se pueden evidenciar algunas características de mortalidad empresarial que están directamente relacionadas con la perdurabilidad y se puede evidenciar en la siguiente figura:

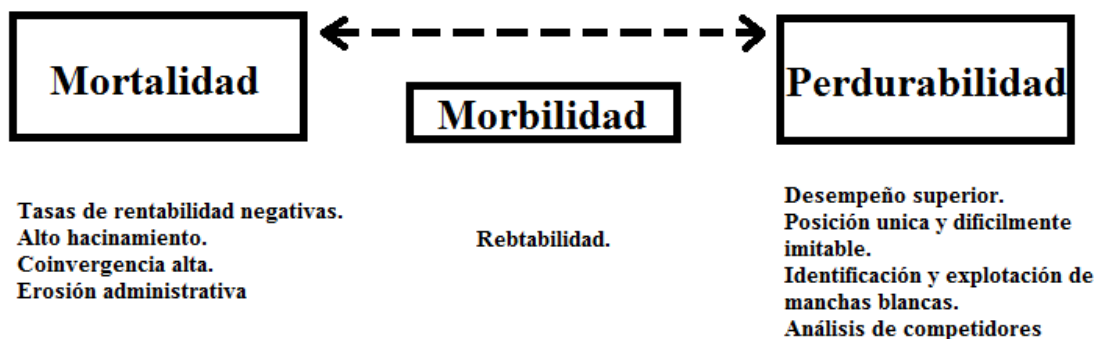


Figura 1. ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? p.7. Cadena, Guzmán y Rivera (2006).

La figura anterior se puede asemejar con una balanza, dado que el estado de morbilidad es el centro de este modelo presentado por los autores Cadena, Guzmán y Rivera, (2006), puesto que una empresa que se encuentra enferma mediante una administración estupenda es capaz de convertirse en una empresa perdurable o por el contrario mediante una administración perjudicial puede llegar a morir, es decir esta balanza se puede inclinar tanto para el lado de la mortalidad debido a factores como: las tasas de rentabilidad negativas, alto hacinamiento, convergencia alta y erosión administrativa, o en cambio inclinarse hacia el estado de perdurabilidad donde se encuentra relacionada con un desempeño superior, una posición única y difícilmente imitable, identificación y explotación de manchas blancas y un óptimo análisis de los competidores.

Asimismo un factor externo que impacta a las empresas es el sector empresarial de un país, ya que es contundente y de vital importancia para el crecimiento económico y social, por lo que ofrece a la población oportunidades de empleo, enriquecimiento del capital humano que permiten mejorar su bienestar y calidad de vida, entre otras ventajas.

Por tal motivo es necesario establecer el impacto en la sociedad de las situaciones de morbilidad y mortalidad empresarial que se presentan actualmente, ya que la creación de empresas promueve la creación de empleos, en el caso contrario las situaciones de morbilidad y mortalidad empresarial inciden en los niveles de destrucción de empleo. En Colombia, se identificó que las empresas “al primer año de creadas, sobreviven 55 de cada 100 compañías. Al segundo año quedan 41, al tercero, 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23.” (Mendoza, 2013), lo cual implica que esta situación afecta de una manera importante los índices de desempleo y así mismo el nivel de bienestar de la población.

Finalmente se puede identificar que un porcentaje de las personas que trabajan, lo hacen por supervivencia y bienestar en lugar de mejorar el rendimiento, ser competitivos y brindarle perdurabilidad a la empresa. Este factor hace que pueda considerarse como una causa de la morbilidad y mortalidad empresarial de la sociedad colombiana, sin embargo las empresas deben emplear estrategias para cambiarles la mentalidad a sus empleados, aportándoles crecimiento profesional por medio de capacitaciones o talleres similares, que le brinden herramientas técnicas o profesionales para que estos empleados, busquen un mejoramiento continuo en la empresa y por ende promuevan la perdurabilidad de la misma.

Descripción del sector construcción.

El entorno en el cual se desarrolló la actividad de la empresa Constructora Colpatria corresponde al sector construcción de la economía colombiana, el cual ha sido de los sectores que aumenta su PIB anualmente, el DANE afirma que este sector aportó a la económica colombiana un 5.7%, en el 2012 decreció a un 5%, en el 2013 CAMACOL calificó al sector de la construcción como un sector que desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico nacional aportando un 5.4% al PIB colombiana, en el 2014 según la revista dinero el sector de la construcción fue el que más se destacó con un crecimiento del 9.9% explicándose por un crecimiento de las edificaciones en un 7.4% y en un 12% en obras civiles (Camacol, 2014).

En el 2015 el PIB nacional aumentó en un 3.9% con respecto al 2014 según el DANE, en enero del 2016 el área total licenciada disminuyó un 25,8% respecto al mismo mes del año anterior, mientras que el área aprobada para vivienda decreció un 24,5%. Durante el cuarto trimestre de 2015, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada fue de \$2.419.418 millones de pesos corrientes, con un aumento de 8,8% respecto al mismo período de 2014.

Durante el año 2015 el PIB creció 3.1% respecto al año anterior lo cual puede explicarse por las ramas de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; comercio, reparación, restaurantes, hoteles y construcción. El comportamiento positivo en el sector de la construcción corresponde al crecimiento de la construcción de edificaciones con 2,1 % y la construcción de obras civiles con 5,4 % (DANE, 2016).

Cabe resaltar que es importante para la comprensión del tema que nos convoca, entender, contextualizar y analizar las características macroeconómicas, las fortalezas, debilidades, las consecuencias que ha generado la crisis que históricamente se han presentado en Colombia para poder relacionarlo con el concepto de perdurabilidad empresarial.

Para llevar a cabo este proceso, primero se debe definir el término sector económico, el Banco de la Republica (2015) explica que la actividad económica está dividida en sectores económicos, los cuales se refieren a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan unidad y se diferencian de otras agrupaciones, esta división se

realiza de acuerdo a los procesos de producción que utiliza cada uno de ellos (Subgerencia Cultural del Banco de la Republica, 2015).

Los sectores de la economía clásica, están divididos en tres grandes grupos:

Tabla 1.
Los sectores económicos.

Sector	Descripción
Sector primario o agropecuario	El sector primario se encarga de obtener recursos de la naturaleza. Tiene este nombre debido a que las actividades de este sector son la fuente básica para la supervivencia del ser humano. Este sector engloba cinco actividades: agricultura, ganadería, explotación forestal, minería y pesca.
Sector secundario o industrial	<p>El sector secundario está integrado por dos actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria: es el principal componente del sector secundario. Se encarga de la transformación de las materias primas en productos manufacturados. Las características de la industria son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se utilizan máquinas movidas por una fuerte energía. ○ Los trabajadores realizan su labor en un espacio concreto, denominado fábrica. ○ Se impone la división del trabajo. • La construcción: es una actividad económica dedicada a crear edificio e infraestructura.
Sector terciario o de servicios	El sector terciario o de servicios, agrupa las actividades que no se dedican a la producción de bienes sino a la prestación de servicios, como lo son: transporte, sanidad, comercio, turismo, ocio, cultura, administración, etc.

En los países desarrollados, el sector terciario se encuentra en continuo crecimiento. En cambio en los países subdesarrollados, este sector tiene

una menor calidad.

Basada en diferentes autores. Elaboración propia 2016.

Los primeros dos sectores anteriormente mencionados producen bienes tangibles, por lo tanto son considerados los sectores productivos de la economía. En cuanto al tercer sector, se considera no productivo, ya que no este no produce ningún tipo de bien tangible, sin embargo realiza una gran contribución al ingreso nacional y colabora a la formación del producto nacional.

Según la división de la economía clásica, los sectores de la economía son los tres que ya han sido mencionados previamente, pero es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de ciertas características mucho más específicas, esto da origen a otros sectores de la economía mucho más especializados, los cuales son:

Tabla 2.
Sectores específicos de la economía.

Sector	Descripción
Sector agropecuario	El sector agropecuario es el mismo sector primario.
Sector comercio	Es una pequeña parte del sector terciario de la economía clásica. En este están incluidos el comercio al por mayor, minoristas, centros comerciales, cámaras de comercio y en general todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diferentes productos.
Sector comunicaciones	En este segmento están incluidas todas aquellas empresas que están relacionadas con los medios de comunicación.

Sector construcción	Este sector incluye todas las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
Sector financiero	Acá están incluidas aquellas empresas que están relacionadas con las actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
Sector industrial	El sector industrial es el mismo sector secundario.
Sector minero y energético	Este sector específico de la economía, se encuentran las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo.
Sector servicios	El sector servicios es el mismo sector terciario.
Sector solidario	Están incluidas las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud entre otras.
Sector transporte	Hace parte del sector terciario y en este están incluidas las empresas encargadas del transporte de carga, transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.

Basada en diferentes autores. Elaboración propia 2016.

Características generales del sector construcción.

La actividad constructora en Colombia es considerada como uno de los sectores más dinámicos de la economía, pues sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país, es decir, este sector es muy importante en el desarrollo del país, ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión como los cines, parques, hoteles, teatros, entre otros.

Por lo tanto para lograr lo anteriormente mencionado el sector construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por tal motivo es uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia a diferentes ramas de actividad a nivel nacional.

Luego de haber dado la definición encontramos que la actividad constructora en Colombia se divide en dos grandes ramas: la de la edificación, que primordialmente se dedica a soluciones de vivienda; y la de las obras civiles de infraestructura. Estas últimas, a su vez, se desagregan en públicas y privadas.

A lo largo de la historia las empresas pertenecientes al sector presentan un ciclo donde crecen o se contraen, perdiéndose la continuidad de las personas que laboran en ella, pero el Dr. Hernando José Gómez Restrepo, presidente de Camacol, para evitar los ciclos fuertes en la construcción no sólo se requiere de una política macroeconómica estable, sino también de empresas que tengan la capacidad de mantener niveles de producción crecientes, adopten tecnologías que disminuyan costos y aumenten la productividad, y una estructura administrativa y financiera que permita afrontar los vaivenes del sector.

En Colombia, la construcción constituye un sector importante de la economía. En 1989, representaba un 6,6% del PIB; en 1994, el 7%; y en 1997, el 6%. En los siguientes años se registró un fenómeno de contracción, sin duda el más pronunciado y la fue de crecimiento del 95/96 fue de 12,94%; y la del período 96/97, de 2,18%.

Existen cifras oficiales que señalan que en los últimos años, la construcción, el comercio, la industria y los servicios de transporte se han ubicado como los sectores que más están aportando al crecimiento de la economía del país. Para el año 2007, por ejemplo, la economía había crecido alrededor de 7,5% con respecto al año inmediatamente anterior, esta cifra se debe principalmente a la expansión de los sectores de la construcción (13,3%), sector de transporte (12,5%), la industria (10,6%) y el comercio (10,4%). Por lo tanto estos sectores se han encargado del incremento de la variación anual del PIB en un 50 % (Ver Figura 2).

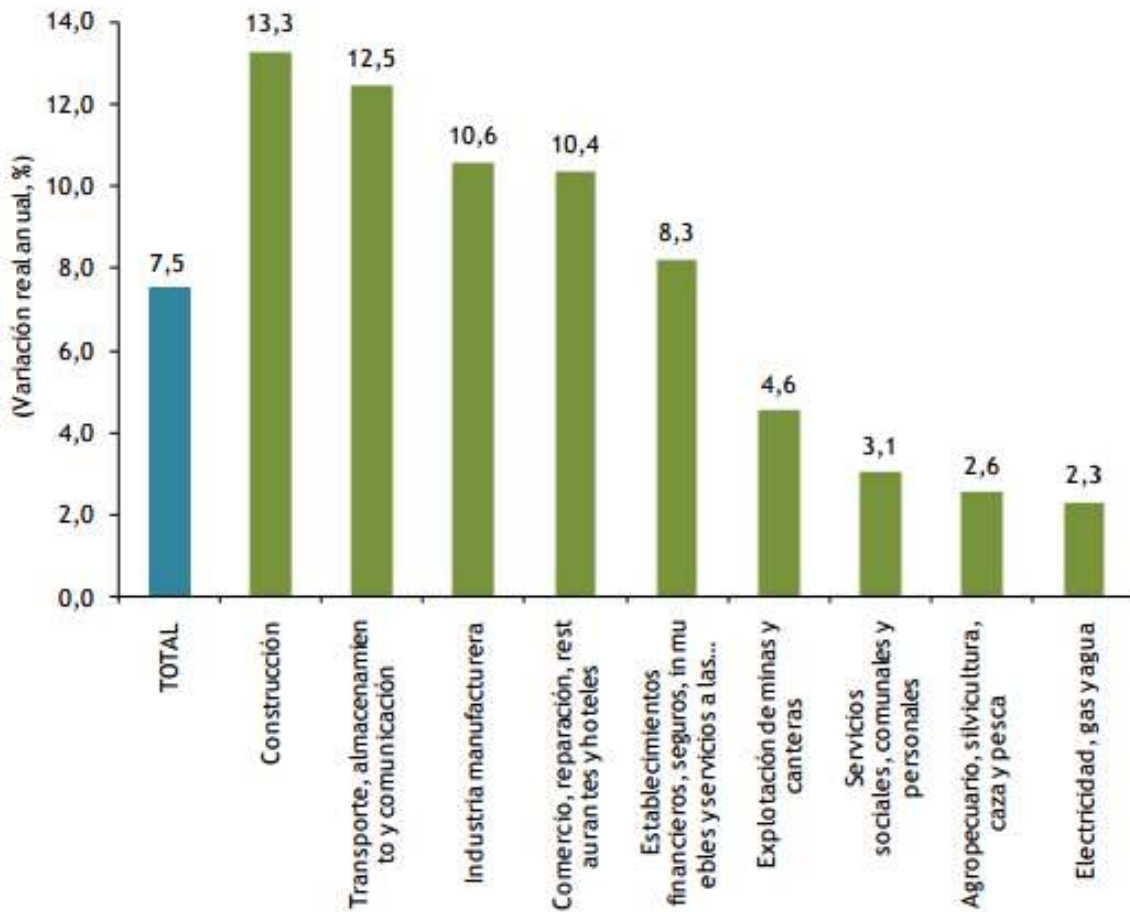


Figura 2. Crecimiento del PIB total y por rama de actividad económica (Departamento de Estudios Económicos de CAMACOL, 2008)

El crecimiento del sector con respecto al PIB en el 2014 fue de 9,9%, donde la edificación de soluciones de vivienda, en los dos últimos años, ha representado un 34% de la actividad; el resto lo constituyen las obras civiles de infraestructura, además el sector genero 1.445.335 empleos directos y asumiendo los empleos indirectos podría llegar a ser alrededor de tres millones de empleos.

Tradicionalmente, la primera actividad ha sido la más importante; sin embargo la recesión y la compleja situación del UPAC han llevado a que en este momento se presente una mayor actividad en la construcción de obras civiles de infraestructura, representadas por proyectos de mantenimiento y construcción de vías, obras para la generación de energía y proyectos de comunicaciones.

Entorno macroeconómico y microeconómico del sector construcción.

En el primer semestre de 1997 se desató una crisis económica en Tailandia, la cual surgió por una seria de ataques contra el baht, moneda de Tailandia, después de tener una economía sostenible y 10 años de excelentes resultados financieros. Para el segundo semestre de este año, esta crisis financiera se extendió paulatinamente a la mayoría de mercados emergentes de Asia. Aunque en todos los países las circunstancias no fueron las mismas, las complicaciones se relacionaron a la mezcla de desequilibrios macroeconómicos, al desgaste de la balanza de pagos y a la debilidad del sistema financiero de países como: Indonesia, Filipinas, Malasia, Hong Kong, China, Singapur y Corea (Camacol, 2009).

En el año 1998 la crisis financiera asiática se extiende sobre el territorio americano y en especial sobre Latinoamérica, lo cual generó movimiento de capitales de varias economías como lo son: Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia. Estas grandes economías Latinoamericanas buscaron la manera de brindar seguridad a su liquidez nacional e internacional, esto llevo a una elevación de las tasas de interés para prevenir diferentes ataques sobre las reservas internacionales (Camacol, 2009).

Para el caso de Colombia, esta crisis tuvo grandes consecuencias en el sector hipotecario, ya que con la apertura económica que se inició a principios de la década de los 90, a todo el territorio Latinoamericano ingresaron grandes flujos de capital extranjero, pero cuando la crisis asiática comenzó a expandirse por América Latina, todos los inversionistas en estos países empezaron a sacar sus capitales de tal manera que no se fueran a ver afectados por la recesión (Camacol, 2009).

Como consecuencia de esta situación el Banco de la Republica de Colombia, tomó la decisión de amparar las tasa de cambio y de esta manera evitar los ataques especulativos sobre las reservas monetarias internacionales. Con el fin de conseguir el objetivo, se fijaron tasas de cambio, los inversionistas que estaban retirando sus capitales de Colombia debían entregar cierta cantidad de pesos a cambio de dólares que era equivalente a sus inversiones en el país. Con esta medida se consiguió que la oferta monetaria de pesos colombianos se contrajera y por lo tanto que la tasa de interés se elevara a un nivel más alto que la inflación (Camacol, 2009).

El brusco incremento de la tasa de interés, ocasionó que el saldo de la deuda creciera en niveles superiores a lo que crecía el poder adquisitivo de las familias. En varios casos los saldos crecieron de tal manera que superaban los precios del inmueble. En esta época de crisis hipotecaria, muchos constructores se vieron obligados a declararse en quiebra, porque no les fue posible vender sus proyectos y por el otro lado las deudas seguían creciendo continuamente (Camacol, 2009).

En resumen, la crisis del sistema hipotecario tuvo graves implicaciones sobre el sector constructor, la sostenibilidad de la deuda de los hogares y el crecimiento económico. El suceso que marcó el inicio de esta crisis fue la insuficiencia para restringir entradas de capital del extranjero que se provocó entre los años 1993 y 1998. El apogeo de la crisis se vio en el momento que los créditos empezaron a alimentar la burbuja inmobiliaria la cual vino acompañada de un incremento acelerado de los precios de los bienes inmuebles. La burbuja se desinfló en el momento en que las tasas de interés aumentaron al mismo tiempo que cayeron los precios de las viviendas. Debido al alto nivel de endeudamiento de las personas, se vio afectada la capacidad de pago de los deudores y con esto mismo se deterioró la calidad de la cartera hipotecaria, lo que llevo a un colapso del sistema financiero (Camacol, 2009).

Por otro lado, Colombia no es el único país que se ha visto afectado por una burbuja inmobiliaria. En otros países como Reino Unido, Canadá, Dubái, China, Brasil, Israel, Turquía, Singapur, Australia, Nueva Zelanda e Irlanda, se está gestando este fenómeno. El hecho de que el precio de la vivienda incremente desde un punto alto, podría generar una desestabilización de la economía mundial e incluso generar una nueva crisis hipotecaria y financiera (Camacol, 2009).

En el caso del Reino Unido, la ciudad que más problemas de este tipo está generando es Londres, ya que la probabilidad en el año 2014 de que se produjera una burbuja inmobiliaria era del 77%. Desde el año 2007, se estima que los precios de las viviendas han incrementado en un 23% aproximadamente. El principal motivo de esta causa es el desacelerado ritmo en la construcción frente al acelerado crecimiento de la compra-venta de inmuebles (Camacol, 2009).

Del otro lado del globo se encuentra China, país en el cual desde hace un poco más de 15 años, cuando aparece la clase media en este país, el Estado aceptó que un gran número de ciudadanos chinos tuvieran la capacidad de adquirir una vivienda propia. En este momento empieza la sobre construcción de bienes inmuebles. En el momento en que aparece la crisis financiera asiática y la economía empieza a descender, el Gobierno se inclinó por unas políticas con menores restricciones y volver a otorgar créditos y de esta manera se inflo la nueva burbuja inmobiliaria (Camacol, 2009).

Dubái se encuentra al borde de una nueva burbuja inmobiliaria, situación en la que ya se había visto envuelta en el año 2008 cuando toda la economía mundial se vio afectada debido a los macro proyectos inmobiliarios los cuales incluían islas artificiales y ostentosos edificios (Camacol, 2009).

En nuestro país vecino, Brasil, el precio de las viviendas se vio afectado por múltiples factores tales como la revalorización del mercado, eventos como el pasado Mundial de Fútbol, los futuros Juegos Olímpicos, el más fácil acceso al crédito, la falta de oferta habitacional, la mejora de la economía y una clase media cada vez más importante. De igual manera a como pasa en la mayoría de las economías emergentes, la mejora de la situación económica por parte de los ciudadanos ha hecho que estos mismos vean los bienes inmuebles como una inversión segura y

poco riesgosa. El mercado hipotecario de Brasil está un poco más controlado que en otros países como España, por tal motivo en caso de que la burbuja inmobiliaria explote la situación nos sería tan catastrófica (Camacol, 2009).

En el caso de Canadá, país en el cual el precio de la vivienda se ha incrementado notablemente en los últimos años y actualmente presenta niveles superiores a los que se presentaban en Estados Unidos en el año 2008 en el que la crisis financiera estalló. El crecimiento de la economía de los últimos años y las bajas tasas de interés han hecho que la demanda y oferta de la vivienda haya aumentado de manera exponencial (Camacol, 2009).

Descripción de la empresa.

Constructora Colpatria S.A esta constituida ante la Cámara de Comercio como una Sociedad Anónima Cerrada, donde ejerce en el sector de construcción. Su casa matriz está ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá, sin embargo cuenta con sedes y sucursales en las ciudades de Cali, Medellín, Cartagena, Santa Marta, Montería, Barranquilla y Palmira. Además tras al éxito y su expansión hoy en día hace presencia en países como México y Perú. (Euromoney Institutional Investor Company, 2016)

La empresa definió su misión de la siguiente manera: “Superar las expectativas de nuestros clientes y accionistas mediante la realización de cuales quiera de las actividades de concepción, diseño, planeación, control, ejecución, y comercialización de soluciones de vivienda o cualquier tipo de edificación u obra de infraestructura con óptimas especificaciones técnicas, urbanísticas y de calidad.

Contaremos con el mejor, más comprometido, eficiente y motivado equipo humano soportado por una constante innovación”. Mientras que estableció su visión para los próximos años estableció los siguientes objetivos: “Ser la empresa colombiana con las mejores prácticas internacionales, modelo e inspiración del sector de la construcción, haciendo obras que aportan al desarrollo humano” (Colpatria, 2016).

A través del tiempo y de haber superado las diferentes adversidades la compañía se caracteriza por cinco pilares fundamentales: Horizontalidad en la organización; Alta capacidad tecnológica; Fijar objetivos y responsabilidades para cada uno de los miembros de la organización; Poseer especialización en los puestos operativos; y trabajar en función de la satisfacción de la necesidad de sus clientes (Colpatria, 2016).

Además de los pilares mencionados la empresa debió plantear y desarrollar un objetivo estratégico para así lograr hacer que la organización funcione, tenga un solo sentido y logre posesionarse en el sector y mercado mundial. Esta estrategia se fundamenta en una promesa de valor la cual consiste en alcanzar un conocimiento profundo del cliente para fidelizarlo con la marca y para ello ha decidido fortalecer sus plataformas tecnológicas, crear productos flexibles acordes con las necesidades de sus clientes, utilizar múltiples canales de distribución y brindar un servicio que diferencie a la organización en el mercado, al tiempo que garantice la permanencia del cliente con la compañía, pero para hacer esto posible se desarrollaron diferentes métodos como: orientación al cliente en lugar de un enfoque por productos; Ser una empresa de relación, es decir, pasar de ser un proveedor de productos a ser un asesor del cliente; Enfoque de rentabilidad-riesgo; Calidad de servicios; y Responsabilidad social (Colpatria, 2016).

Finalmente como lo dice su último método Responsabilidad Social, esté es uno de los más fuertes y enfoques principales de la compañía al día de hoy, ya que analiza diferentes alternativas de inversión para la estructura de un proyecto de responsabilidad social empresarial, por ejemplo actualmente la compañía ejecuta proyectos de Vivienda de Interés Social en México y Perú, donde construyo más de mil unidades. Asimismo la constructora espera tener participación en proyectos de vivienda e infraestructura en el exterior, con la presentación de varias ofertas en licitaciones viales y aeroportuarias en el Perú (Colpatria, 2016).

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Como ya fue mencionado anteriormente, la metodología de investigación estará basada en el documento escrito por Oscar Villarreal Larrinaga y Jon Landeta Rodríguez, *“El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa – Una Aplicación a la Internacionalización”*. En este documento los autores explican cómo la economía de las empresas y la dirección estratégica requieren metodologías de investigación para realizar análisis exhaustivos de los fenómenos empresariales que son objeto de estudio.

En el documento de investigación anteriormente mencionado se ilustran los pasos a seguir para una adecuada indagación sobre los casos empresariales. A continuación se describirán los pasos que se desean utilizar en el presente trabajo:

Identificación de los propósitos, objetivos y preguntas de investigación: En este primer paso es necesario tener claro desde el inicio los objetivos, tanto el general como los específicos, que se quieren conseguir al concluir el trabajo. De igual manera es sumamente importante conocer cuál va a ser la finalidad de obtener y analizar toda la información a la que se va a tener acceso, es necesario tener un plan de trabajo detallado para estructurar de manera excelente el trabajo. Para este estudio de caso, el estudio sirve para describir un fenómeno dentro de una organización real, la cual permite realizar una exploración precisa para explicar por qué se producen ciertos fenómenos y como estratégicamente se han llegado a ciertas soluciones que ha permitido que la organización este muy bien posicionada.

Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura: este paso se refiere al estudio previo que se realiza a partir de literaturas de referencia que sirven como base para definir conceptos claves y para seleccionar los modelos teóricos que mejor ayudan a explicar la realidad del caso y de esta manera guiar la investigación.

Selección e identidad de la unidad de análisis: En este punto de la investigación se debe realizar una delimitación del estudio de tal manera que se investigue y documente

exclusivamente lo relacionado con la pregunta central de investigación y de este modo lograr conseguir los objetivos planteados inicialmente.

Diseño de instrumentos y protocolos. Métodos y recursos de la investigación: El cuarto paso es el punto medio de la investigación, ya que permite que haya una conexión entre toda la investigación porque permite interconectar los datos empíricos iniciales con los datos que se recogerán en las visitas a la compañía, las investigaciones que se realicen y por ultimo con las conclusiones del trabajo.

Proceso de la recolecta de información: el principal objetivo de esta etapa es recoger la mayor cantidad de datos por medio de la conexión de un contacto en la compañía, la cual permita la realización de entrevistas y una colecta de datos financieros y económicos que ayuden a corroborar los hechos del caso que se pretende estudiar.

Registro y clasificación de los datos: una vez se realicen visitas a la empresa, las cuales permitan recolectar la mayor cantidad de datos posibles, se procede a hacer una clasificación y un registro de toda la información obtenida, la cual permita organizar, integrar y sintetizar toda la información obtenida de distintas fuentes y de este modo poder facilitar el estudio.

Análisis global de los casos: en el momento que ya se cuenta con la información completa que ayuda a la justificación y el desarrollo del caso de estudio, se realiza un análisis global del manejo que se le dio al estudio de caso para verificar que la investigación realizada este de acuerdo con los objetivos y la pregunta central de investigación.

Conclusiones generales. Informe final: Es el momento final de la investigación, etapa en la cual se derivan los resultados de todo el proceso realizado y se puede realizar un informe final con toda la investigación realizada, los marcos metodológicos, las visitas a la compañía, entrevistas, etc., y se concluye teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la investigación (Larringa & Rodríguez, 2010).

Resultados esperados.

Tras el desarrollo del proyecto de investigación del estudio de caso de Constructora Colpatria, se espera conocer por medio de cifras económicas y financiera como la implementación de diferentes áreas de negocio en la compañía han sido sumamente importantes para la diversificación de los mercados e igualmente de los riesgos, ya que se ha distribuido el total de las inversiones en diferentes áreas y no solo en vivienda como era en un principio. Igualmente, se espera tener un diagnóstico de cómo se han manejado y potencializado todas las áreas de negocio tanto en el país como en el ámbito internacional.

CONCLUSIONES.

Constructora Colpatría pasó de tener un negocio centralizado en vivienda a participar en infraestructura y edificaciones -desde comercio hasta cárceles-, así como a la internacionalización de su operación. Hoy es la empresa más grande del sector de la construcción.

La empresa a raíz de la crisis sufrida en la década de los 90's se pregunta cómo potenciar sus fortalezas en factores como línea de negocio vivienda, el poder de la marca y el capital humano, dando como resultado una estrategia de diversificación.

Por tal motivo opta por complementar su portafolio de negocio donde ahora no solo debía enfocarse en la actividad vivienda sino con otras unidades de negocio que le permitieron diversificar el riesgo y aprovechar nuevas oportunidades. De este modo inicio otro tipo de construcciones -como grandes superficies, centros comerciales, cárceles y centros educativos-, e ingresó al negocio de infraestructura.

Para el 2010 se podía evidenciar que la estrategia había surgido efecto dado que el negocio de infraestructura alcanzó en ingresos la misma participación que el de vivienda, 41%, mientras que el de otras construcciones registró 18%. Sin embargo, esta no fue la única decisión estratégica. La compañía opto por profundizar este modelo e identificó nuevos mercados en su proceso de internacionalización. Por consiguiente desde 2007 cuenta con operaciones en diferentes países del exterior tales como: Perú y México.

Luego de haber realizado una mención genérica de los procesos de diversificación por parte de la empresa encontramos que lo explicado a lo largo del escrito y en la fundamentación teórica, es posible evidenciarla en esta compañía dado a que por medio de una buena planificación estratégica permitió a la empresa salir de un periodo de morbilidad e incluso pensar en mortalidad a encontrarse hoy en día en un escenario de perdurabilidad, donde la permite considerarse de las empresas líder en el sector, tener un buen posicionamiento de marca, aceptación y fidelización del cliente, alianzas estratégicas con empresas del exterior, once

proyectos de infraestructura como: la Avenida Longitudinal de Occidente, la doble calzada Ibagué-Girardot-Cajamarca, las rutas alimentadoras de Transmilenio en Ciudad Bolívar, la construcción del terminal de contenedores de Buenaventura, la carretera Málaga-Presidente (Santander) y el puente sobre el río San Jorge (Sucre), de igual forma construcciones a sedes de Homecenter, Easy y Falabella, así como centros comerciales en Medellín, Bogotá y Cúcuta. Además, ha ingresado a otras obras como la Cárcel Picalaña de Ibagué y edificios de facultades en la Universidad de la Sabana.

Asimismo debe resaltarse su proceso de haber iniciado proyectos e incursionar en el exterior donde en México su enfoque es Vivienda de Interés Social (VIS) y en vivienda para los segmentos de bajo y medio poder adquisitivo y esto le permitió realizar ventas por encima de los cinco millones de dólares, mientras que en Perú, la estrategia es diferente y busca replicar el modelo que tiene en Colombia; es decir, mantener tres unidades de negocio: vivienda, infraestructura y otras construcciones, otorgándole una cifra similar al final del año en ventas.

RECOMENDACIONES

La empresa como reto se debe mantener en la cresta de la ola de los ciclos de desarrollo de sus negocios para convertirse en la empresa colombiana con las mejores prácticas internacionales, modelo e inspiración del sector de la construcción, además cuenta con una ventaja competitiva, dado que la compañía vivió, manejo, y supero la crisis de los 90 permitiéndole aprender la lección, sin embargo, esta debe seguir empleando las características de una empresa perdurable para concentrarse, focalizarse y potenciar todos los proyectos y oportunidades que pueden aparecer a corto y mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Actividades Económicas*. (Febrero de 2011). Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de
Actividades Económicas Geograficas:
<http://actividadeseconomicasgeografia.blogspot.com.co/>
- Barbosa Hernandez, W., Garcia Jimenez, D., & Bravo Gonzalez, D. (Julio de 2010).
Intersubjetividad de la realidad empresarial del sistema financiero colombiano: el caso
COLPATRIA. Bogotá, Colombia.
- Barrera Duque, E., Mejia Aguirre, G., & Córtes Ortiz, F. (20 de Noviembre de 2014).
Multibanca Colpatría: renovación estratégica. Bogotá, Colombia.
- Cadena, J., Guzman, A., & Rivera, H. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?*
- Camacol. (03 de Septiembre de 2009). *Camara Colombiana de la Construcción*. Recuperado el
15 de Mayo de 2015, de Entorno económico del sector de la construcción:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/ArtPres_20090911025811_0.pdf
- Camacol. (Marzo de 2014). *Camara Colombiana de la Construcción*. Recuperado el 28 de Abril
de 2016, de
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20Marzo%202014%20-%20No%20%2056.pdf
- Cardenas, M., & Badel, A. (2003). *La crisis del financiamiento hipotecario en Colombia: causas
y consecuencias*. New York: Inter-American Development Bank.
- Colpatría. (2016). *Constructora Colpatría*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de
<http://www.constructoracolpatria.com/uen.php?uen=1>
- DANE. (2016). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá: DANE.
- De Geus, A. (Marzo - Abril de 1997). The Living Company. *Harvard Business Review*, pág. 7.

- Departamento de Estudios Económicos de CAMACOL. (Agosto de 2008). *El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de CAMACOL:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf
- Dirección de investigaciones. (Agosto de 2013). *Universidad Del Rosario*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de
<http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/DOCUMENTO-MAESTRO-ESTRATEGIA.pdf>
- Euromoney Institutional Investor Company. (2016). *EMIS*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Constructora_Colpatria_SA_es_1189421.html
- Grupo de Investigación en Perdurabilidad. (2008). *Modelo para que las empresas vivan mas tiempo*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Henao A, E., Alfonso D, D., & Cuadrado, M. (27 de Noviembre de 2012). Alertas tempranas de cúmulos de cumplimiento en la capacidad de los contratos de reaseguro en Seguros Colpatria S.A. Bogotá, Colombia.
- Kiyosaki, R., & Lechter, S. (2005). *Guia para invertir. En que invierten los ricos ¿a diferencia de las clases media y pobre!* Buenos Aires: Aguilar.
- Larringa, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa – Una Aplicación a la Internacionalización*. Vizcaya: Universidad del País Vasco.
- Lozano, R. (5 de Septiembre de 2013). Grandes firmas duran 18 años, según un estudio. *Portafolio*.
- Mendoza, Ó. (13 de Junio de 2013). Mortalidad empresarial. *Portafolio.co*.

Oficina de Prensa DANE. (22 de Marzo de 2012). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf

Oficina de Prensa DANE. (12 de Abril de 2013). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim12\(2\).pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim12(2).pdf)

Posada, J. C., Arboleda, M., & Moreno, J. G. (s.f.). *Revista Economica Supuestos*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de Universidad de los Andes: http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?page_id=5196

Quinche, K. (Octubre de 2015). Comunicación Personal. (R. Alarcon M., & L. Villamil C., Entrevistadores)

Restrepo P., L., Velez B., R., Mendez A., C., Rivera R., H., & Mendoza A., L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Rivera Rodriguez, H. A., Guzmán Vásquez, A., Cadena, J. B., Beltran Torrado, A., & Méndez Velasco, D. A. (Abril de 2006). *Documentos de Investigacion: Indicador de perdurabilidad empresarial*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3842/Fasc%C3%ADculo27.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivera, H. (2007). *La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa*.

Stiglitz, J. E. (2003). *Los Felices 90: La Semilla de la Destrucción*. Taurus.

Subgerencia Cultural del Banco de la Republica. (2015). *Biblioteca Virtual Luis Angel Arango*.

Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Banco de la Republica:

http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos