

**VALUE CHAIN PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**SARA CATALINA ESCOBAR MESA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

**VALUE CHAIN PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**SARA CATALINA ESCOBAR MESA**

**Monografía para optar el título de  
Especialista en Gerencia de Empresas Constructoras**

**Director**

**CESAR AUGUSTO MARÍN CLAVIJO**

**Arquitecto**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ  
2020**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director de la especialización

---

Firma del calificador

## Directivas de la Universidad

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Concejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decana Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor

## **Dedicatoria**

Al Alto y Sublime, a Él y solo a Él.

## **Agradecimientos**

Por sobre todas las cosas, doy gracias a Dios, pues me ha dado dones y talentos únicos que me han permitido desarrollar lo que me he propuesto con excelencia y amor.

Doy gracias también a mis papás y a mis hermanos, porque me han apoyado integralmente para lograr las metas que me fijé.

Por último, doy gracias a mi trabajo y mi profesión, la cual me permite sumergirme en el profundo océano del conocimiento para lograr ser y hacer.

**Contenido**

	<b>pág</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>11</b>
<b>Lista de tablas</b>	<b>13</b>
<b>Lista de anexos</b>	<b>14</b>
<b>Resumen</b>	<b>15</b>
<b>Abstract</b>	<b>16</b>
<b>Glosario</b>	<b>17</b>
<b>Introducción</b>	<b>21</b>
<b>1. Planteamiento del problema</b>	<b>23</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>24</b>
<b>3. Hipótesis</b>	<b>26</b>
<b>4. Antecedentes</b>	<b>27</b>
<b>6. Objetivos</b>	<b>30</b>
6.1. Objetivo general	30
6.2. Objetivos específicos	30
<b>7. Diseño metodológico</b>	<b>31</b>
<b>8. Marco teórico (Estado del arte)</b>	<b>33</b>
8.1. Gestión empresarial en Colombia	33
8.2. Formulación de modelos de negocios	35
8.2.1 Conceptualización de la definición de un modelo de negocio.	35
8.2.2 Innovación empresarial.	37
8.2.3 Estrategia empresarial para la competitividad.	38

<b>9. Delimitación</b>	<b>39</b>
<b>10. Capítulo I. Diagnóstico factores externos e internos de la compañía</b>	<b>41</b>
10.1. Factores externos	42
10.1.1. Matriz factores externos.	43
10.2. Factores internos	53
10.2.1. Matriz factores internos.	54
10.3. Análisis DOFA	60
10.4. Modelo de las cinco fuerzas de porter	64
10.5. Conclusiones del diagnóstico	68
<b>11. Capítulo II. Generación de modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur.</b>	<b>72</b>
11.1. El lienzo	72
11.1.1. Segmento de mercado.	72
11.1.2. Propuestas de valor.	73
11.1.3. Canales	73
11.1.4. Relaciones con los clientes.	74
11.1.5. Fuentes de ingresos.	74
11.1.6. Recursos clave.	75
11.1.7. Actividades clave.	75
11.1.8. Asociaciones clave.	75
11.1.9. Estructuras de costes.	75
11.1.10. Lienzo aplicado a la empresa	76
11.2. Patrones	76
11.3. Diseño	78
11.3.1. Ideación	78

	10
11.3.2. El mapa de la empatía.	80
11.3.3. El pensamiento visual.	81
11.3.4. Creación de prototipos.	81
11.3.5. Narración de historias	82
11.3.6. Escenarios.	83
11.4. Estrategias	83
11.4.1. El entorno externo	83
11.4.2. La estrategia del océano azul de Kim y Mauborgne.	90
11.5. Proceso de diseño	91
<b>12. Capítulo III. Aplicación de la metodología a la compañía</b>	<b>93</b>
12.1. Prototipo	93
12.2. Esquema de las cuatro opciones	95
<b>13. Capítulo IV. Estrategia para el establecimiento del plan de negocios</b>	<b>97</b>
13.1. Descripción del producto o servicio	98
13.2. Mercado	98
13.3. Competidores	99
13.4. Financiamiento	99
13.5. Plan de ingresos y costos	105
13.6. Organigrama	109
13.7. Innovación en producto valor	110
<b>14. Conclusiones</b>	<b>114</b>
<b>15. Recomendaciones</b>	<b>116</b>
<b>Referencias</b>	<b>117</b>
<b>Anexos</b>	<b>124</b>

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1:</b> Línea de tiempo comportamiento del sector de la construcción desde 1929 a la actualidad	28
<b>Figura 2:</b> Apartados del libro generación de modelos de Negocio. OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves	32
<b>Figura 3:</b> Composición general de una empresa	41
<b>Figura 4:</b> Entono externo	42
<b>Figura 5:</b> Rueda porcentual evaluación variables EFE	44
<b>Figura 6:</b> Línea porcentual evaluación entorno económico	45
<b>Figura 7:</b> Línea porcentual evaluación entorno social y cultural	46
<b>Figura 8:</b> Línea porcentual evaluación entorno demográfico	47
<b>Figura 9:</b> Línea porcentual evaluación entorno industrial y tecnológico	48
<b>Figura 10:</b> Línea porcentual evaluación entorno ecológico	49
<b>Figura 11:</b> Línea porcentual evaluación entorno político y legal	50
<b>Figura 12:</b> Línea porcentual evaluación entorno organizacional	51
<b>Figura 13:</b> Ambiente interno	53
<b>Figura 14:</b> Rueda porcentual evaluación variables EFE	54
<b>Figura 15:</b> Línea porcentual evaluación dimensión administrativa	55
<b>Figura 16:</b> Línea porcentual evaluación dimensión comercial	56
<b>Figura 17:</b> Línea porcentual evaluación dimensión comercial	57
<b>Figura 18:</b> Línea porcentual evaluación dimensión tecnológica	57
<b>Figura 19:</b> Línea porcentual evaluación dimensión financiera	58
<b>Figura 20:</b> Gráfico DOFA empresa	61
<b>Figura 21:</b> Mapa cartesiano DOFA empresa	62
<b>Figura 22:</b> Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	65
<b>Figura 23:</b> Rueda porcentual resultados matriz cinco fuerzas	67
<b>Figura 24:</b> Lienzo empresa	76
<b>Figura 25:</b> Patrones	77
<b>Figura 26:</b> Proceso de ideación	78
<b>Figura 27:</b> Epicentro de la innovación desde la oferta	79

<b>Figura 28:</b> Partes del proceso de ideación	79
<b>Figura 29:</b> El mapa de la empatía	80
<b>Figura 30:</b> Creación de prototipos	82
<b>Figura 31:</b> Cómo hacer el futuro tangible	82
<b>Figura 32:</b> Cómo hacer el futuro tangible	83
<b>Figura 33:</b> El entorno del modelo de negocio	84
<b>Figura 34:</b> Evolución del modelo de negocio	85
<b>Figura 35:</b> Esquema de las cuatro opciones	90
<b>Figura 36:</b> Conceptualización estrategia del océano azul	91
<b>Figura 37:</b> Actitud del diseño	92
<b>Figura 38:</b> Las cinco fases del diseño	92
<b>Figura 39:</b> Calidad de vida según estratificación socioeconómica en Bogotá	99
<b>Figura 40:</b> Estructura general de modelo de financiación	102
<b>Figura 41:</b> Organigrama de la empresa	110
<b>Figura 42:</b> Generación de valor único	111
<b>Figura 43:</b> Habitar	112
<b>Figura 44:</b> La vivienda como significado multidimensional	112

## Lista de tablas

	<b>pag.</b>
<b>Tabla 1:</b> Matriz de evaluación de variables externas EFE	43
<b>Tabla 2:</b> Matriz de evaluación entorno económico	45
<b>Tabla 3:</b> Matriz de evaluación entorno social y cultural	46
<b>Tabla 4:</b> Matriz de evaluación entorno demográfico	47
<b>Tabla 5:</b> Matriz de evaluación entorno industrial y tecnológico	48
<b>Tabla 6:</b> Matriz de evaluación entorno ecológico	49
<b>Tabla 7:</b> Matriz de evaluación entorno político y legal	50
<b>Tabla 8:</b> Matriz de evaluación entorno organizacional	51
<b>Tabla 9:</b> Indicadores por variables EFE	52
<b>Tabla 10:</b> Matriz de evaluación de variables externas EFI	54
<b>Tabla 11:</b> Matriz de evaluación dimensión administrativa	55
<b>Tabla 12:</b> Matriz de evaluación dimensión comercial	56
<b>Tabla 13:</b> Matriz de evaluación dimensión de producción	56
<b>Tabla 14:</b> Matriz de evaluación dimensión tecnológica	57
<b>Tabla 15:</b> Matriz de evaluación dimensión financiera	58
<b>Tabla 16:</b> Indicadores por variables EFI	59
<b>Tabla 17:</b> DOFA con ponderación	63
<b>Tabla 18:</b> Matriz perfil competitivo: Cinco fuerzas de Porter	66
<b>Tabla 19:</b> Evaluación segmentos del lienzo	86
<b>Tabla 20:</b> Amenazas en los segmentos del lienzo	88
<b>Tabla 21:</b> Oportunidades en los segmentos del lienzo	89
<b>Tabla 22:</b> Propuesta de modelo de financiación Ciclo	100
<b>Tabla 23:</b> Propuesta de modelo de financiación Ciclo 2	103
<b>Tabla 24:</b> Propuesta de modelo de financiación Ciclo 3 al 6	104
<b>Tabla 25:</b> Propuesta de modelo de financiación Ciclo 7	105
<b>Tabla 26:</b> Resumen ingresos y costos	106
<b>Tabla 27:</b> Flujo de ingresos y costos de la unidad productiva	108
<b>Tabla 28:</b> Flujo de ingresos y costos operativo	108
<b>Tabla 29:</b> Resumen financiero operativo	109

**Lista de anexos**

	<b>pág.</b>
<b>Anexo 1:</b> Cronograma	125
<b>Anexo 2:</b> Diagnóstico DOFA	126
<b>Anexo 3:</b> Matriz EFE	127
<b>Anexo 4:</b> Matriz EFI	128
<b>Anexo 5:</b> Datos EFE	129
<b>Anexo 6:</b> Datos EFI	130
<b>Anexo 7:</b> Matriz cinco fuerzas Michael Porter	131
<b>Anexo 8:</b> Lienzos empresas- Aportes colaboradores	132
<b>Anexo 9:</b> Comparativo evaluación lienzo	143

## Resumen

Este trabajo de investigación busca proponer el desarrollo del modelo de negocio para una empresa constructora, por medio de la caracterización de los elementos que conforman su identidad como lo son su operatividad, recursos tangibles e intangibles, identificación de mercado y la esencia de la unidad productiva para lograr una empresa competitiva, productiva y rentable.

En primera medida se diagnosticará y evaluará cualitativa y cuantitativamente el estado actual de la compañía, para establecer las bases de acción en pro del mejoramiento integral de la empresa, seguido a esto se aplicará la metodología de “Generación de Modelos de Negocio” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, para finalmente diseñar la estrategia única y efectiva en torno a la generación de valor en la unidad productiva y la captación de mercado al cual sus deseos y necesidades sean satisfechas.

**Palabras claves:** Modelo de negocio, empresa constructora, identidad, diagnóstico, diseñar, estrategia, generación de valor, unidad productiva.

## **Abstract**

This research aims to propose a business model for a construction firm, through the description of elements that form its identity such as operability, tangible and intangible resources, market share, and the core productivity components to establish a competitive, productive and profitable firm.

In the first instance, there will be a qualitative and quantitative diagnosis of the current status of the firm, this to establish an action plan to improve all the areas of the firm, then the "Business Model Generation" methodology proposed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur will be applied, to finally design a single and effective strategy to increase the added value of the firm in terms of productivity and market share that correspond to the requirements of the market.

**Keywords:** Business model, construction firm, identity, diagnosis, strategy designing, added value, productive unit

## Glosario

### **Buenas prácticas:**

Acciones que se ejercen desde la gerencia estratégica “cuya correcta aplicación aumenta las posibilidades de éxito” (Proyect Management Institute, 2017, p. 39).

### **Competitividad:**

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Pelayo, 1999).

### **Creación de valor:**

Es el resultado de la generación de modelo de negocio como estrategia a partir de la descripción de sus bases: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, lo que se traduce en rentabilidad y competitividad empresarial (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 34).

### **Cultura organizacional:**

Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Mendoza, 2019).

### **Desempeño:**

Cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea (Pérez y Merino, 2017).

### **Diagnóstico:**

Es un proceso de evaluación de la gestión de una determinada organización contrastándolo con determinados requisitos, para obtener una imagen sobre el grado de cumplimiento de estos y una serie de orientaciones para la mejora de esa gestión (Asociación Española para la calidad, 2019).

### **Diseño:**

Búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 30).

### **Entorno económico:**

Variables externas e internas que afectan las organizaciones, sus negocios y relaciones (Universidad EAN, 2005).

**Esencia:**

Conjunto de características permanentes e invariables que determinan a un ser o una cosa y sin las cuales no sería lo que es (S.A., 2016).

**Estrategia:**

Determinación de los objetivos y metas de una empresa a largo plazo, así como la definición del conjunto de acciones y recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Dupont, 1962).

**Evolución:**

Cambio o transformación gradual de algo, como un estado, una circunstancia, una situación, unas ideas, entre otros (Léxico, s.f.).

**Éxito:**

Situación de triunfo o logro en la cual la persona obtiene los resultados esperados y, por lo tanto, se encuentra satisfecha en ese aspecto (Bembibre, 2010).

**Factor diferencial:**

Aspecto, o aquellos atributos, de la empresa que la hacen distinta a la competencia destacar y generar mayor posicionamiento en el mercado (Melchor, s.f.).

**Gerencia estratégica:**

Conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007, p. 6).

**Identidad:**

Expresión que una persona tiene de sí misma, en base a lo que es y a cómo se considera frente a los demás (De significados, s.f.).

**Innovación:**

Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad (García, 2012).

**Mipyme:**

Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2018).

**Modelo de negocio:**

Descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010), p.9).

**Planeación:**

Proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro (Zona económica, 2020).

**Productividad:**

Relación entre la actividad productiva y los medios que son necesarios para conseguirlo. Siendo estos medios del tipo tecnológicos, humanos o de infraestructuras. También puede ser entendida como la producción obtenida por un sistema productivo usando determinados recursos para este fin (Fernández, s.f.).

**Proceso:**

Secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamiento para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (Definición, s.f.).

**Propuesta de valor:**

Descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos o servicios que ofrece una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 15).

**Rentabilidad:**

Beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. Remuneración recibida por el dinero o el capital invertido (Gerencie, 2019).

**Segmento de mercado:**

Grupo de personas o entidades a los que se dirige una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 26).

**Simplicidad:**

Eliminación de elementos innecesarios, es decir, reducir algo a su mínima expresión hasta llegar a la pura esencia (Blanco, s.f.).

**Sostenibilidad:**

Todo aquello que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Universidad de Oxford, 1987; citado por Revista Dinero, 2017).

**Sustentabilidad:**

Aquel que se puede mantenerse en el tiempo por sí mismo, sin ayuda exterior y sin que se produzca la escasez de los recursos existentes (Definición, s.f.).

## Introducción

Cuando se habla del tejido empresarial de tamaño pequeño, a menudo se relaciona con compañías que brillan por su falta de experticia e incursión en ámbitos de gerencia estratégica y planeación, debido a que, la gran mayoría apenas se centra en subsistir y desarrollarse medianamente al entorno económico en el cual han decidido participar.

La gran consecuencia de ese modo de establecerse, es que generalmente este tipo de empresas no logra sobrevivir a un entorno que en esta época se presenta como dinámico, bastante retador y un tanto amenazante para quienes participan en él; dado al gran avance tecnológico, de conocimiento intelectual y de dinámica comercial y económica; pero por otro lado, las pocas que logran sustentarse no tienen los recursos para competir con otras que contienen en sí fortalezas que a partir de estrategias que se han formulado, por lo que no alcanzan ser significativas y visibles para los clientes a los cuales sus necesidades y deseos hubieran podido ser satisfechos.

El gran reto en este momento es ¿Cómo una compañía, a pesar de ser pequeña y joven, puede lograr trascender de la manera en que sus competidores, posibles patrocinadores y más aún, clientes potenciales, conciben de ella?

Es así como este documento de investigación nace, a partir de la convicción de que, teniendo en cuenta el sector al que pertenece la compañía en estudio, que es la construcción, conocido nacionalmente por su gran aporte a la economía y el desarrollo comercial del país, contrastándolo con la debilidad que evidentemente presenta en ámbitos de planeación y concepción de su identidad; debe existir un mecanismo para fortalecerla y establecerla competitivamente en su sector, entendiendo además que se puede contar con recursos valiosos para que pueda resaltar entre su competencia en función específica de cumplir con las expectativas de sus potenciales clientes.

Se planea aplicar los conceptos aprendidos para poder establecer una estrategia de mejora, modificación, replanteo o eliminación de procesos para depurar lo que no aporta al objetivo fijado, fortaleciendo los aspectos esenciales en pro de la eficacia económica, comercial, administrativa y gerencial de la compañía por medio del análisis externo del sector seguido de la evaluación interna de la compañía junto con sus pilares fundamentales, entendiendo estos como base de la identidad empresarial.

Luego del desarrollo de lo planteado, lo que se pretende es lograr tener conciencia en que las prácticas empresariales tradicionales deben superarse y optar por la nueva cultura organizacional

y empresarial que se ha venido fomentando, en el que, la planeación y la identidad de la compañía es el factor determinante de éxito o fracaso de la misma, además de que solo a partir del profundo conocimiento y empatía por lo que el cliente espera o requiere, se podrá formular un producto valor idóneo y único, que logrará la sustentabilidad económica y comercial de la empresa.

Finalmente, la creatividad y la innovación es la herramienta más valiosa y estratégica con la que puede contar una compañía para cultivar y desarrollar habilidades únicas que un equipo de trabajo puede tener, de manera que su aporte sea tan efectivo que se genere una cadena de valor robusta y congruente: es la manera en que se podrá prevalecer de lo común y llegar a lo extraordinario.

## 1. Planteamiento del problema

Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) comentan que, tras la evolución de las dinámicas comerciales, se ha venido fomentando una nueva cultura organizacional basada en ideologías y valores determinantes para lograr, más allá de la efectividad de su ejercicio operativo, ser competitivos integralmente, aplicando estrategias que logren cumplir a las exigencias del mercado al que pertenecen y, de esta manera, generar valor real desde la consolidación de su identidad como empresa.

La construcción en Colombia se ha establecido como un sector fundamental en el desarrollo económico del país, representando actualmente alrededor del 7.6% del PIB nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020); a pesar de esto, según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras solo *“el 40% de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación, y el 98% de los emprendimientos que mueren al año en Colombia son microempresas”* (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007); esto sucede básicamente porque las compañías emergentes no conocen los factores que requieren para lograr su éxito y sustentabilidad.

Con base en lo anterior, la presente investigación tiene como propósito estudiar una MiPyme del sector de la construcción, lograr estructurar a la misma, a partir de una estrategia y modelo de negocio para lograr su sustentabilidad y competitividad, impactando significativamente su entorno competitivo.

Dicho fortalecimiento se podrá alcanzar desde la gerencia estratégica y la fundamentación del factor diferencial que creará la propuesta de valor de la empresa, de modo que se logre llegar a las metas en un entorno competitivo y ser una compañía rentable.

## 2. Justificación

En Colombia, menos de la mitad de las empresas que surgen, logran sobrevivir a los cinco años de su creación y muchas empresas con un poco más de tiempo presentes en el mercado de la construcción, presentan serias deficiencias en su rendimiento y funcionamiento, y teniendo en cuenta las recomendaciones entidades como Confecámaras, -que es un organismo nacional que “trabaja en propiciar la competitividad y el desarrollo... en temas de formalización, emprendimiento e innovación empresarial” (Confecámaras, 2016), es necesario implementar en las empresas medidas estratégicas para poder, además de simplemente subsistir, ser compañías significativas, rentables, sustentables y competitivas, donde su razón de ser y su razón de hacer este tan bien estructurado desde la profunda y correcta planeación de su corporación, que generen una cadena de valor (Kumar y Rajeev, 2016) importante y sólida, y que fomente una tendencia empresarial la importancia de formar la empresa de adentro hacia afuera.

Esta formación empresarial será a partir del diseño de un modelo de negocios para la Pyme de construcción en estudio, entendiendo que el anterior es un valioso instrumento que representará la globalidad de la empresa de manera abstracta, sencilla y puntual, siendo una propuesta singular, ya que proporcionará la identidad de la compañía, y esta es, según el psicoanalista estadounidense Erik Erikson (Taylor, 1996) la razón de ser de uno mismo.

Por lo tanto, es imprescindible que el modelo de negocio sea formulado desde las necesidades y características propias de la empresa, y lo que también deduce es que un modelo que haya sido diseñado para otra empresa, puede servir como referente, pero nunca ser aplicado literalmente a otra, porque no hay dos empresas exactamente iguales, pueden compartir características similares, pero siempre habrá algún factor que las diferencie y por lo tanto no se puede replicar (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Con el modelo de negocio que se formule o reformule, la empresa tendrá en sus manos las bases de los temas financieros, organizacionales, proyectuales, misionales y visionales para poder alcanzar los objetivos y las metas que se ha propuesto (Osterwalder y Pigneur, 2010), podrá ser efectiva en su funcionamiento para generar una propuesta de valor y que logre establecerse con una compañía sólida y determinante en su mercado.

Es importante resaltar que la innovación jugará un papel importante en este proceso de creación y estructuración; ya que, por medio de ella, y a partir del entendimiento de las necesidades de su

mercado, es que “logrará crear esa propuesta de valor, con rendimientos superiores al promedio ” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007). El programa Alianzas para la Innovación es una iniciativa de Colciencias, Confecámaras y las Cámaras de Comercio de Colombia para que, esta herramienta apoyará a los empresarios para que fomenten técnicas mentales y prácticas de innovación, que les permitirán competir con las demás empresas a las que se enfrentan en el mercado (Ministerio de Ciencias - MinCiencias, s.s.).

### 3. Hipótesis

La base de una estrategia de negocio exitosa es la caracterización integral de la compañía, identificando su razón de ser, valores, quehacer y finalidad, de manera que, a partir de su plena identificación, planeación y establecimiento de metas particulares, se logra un producto para alcanzar la ventaja competitiva, lo cual se traduce en rentabilidad, sustentabilidad y crecimiento superior.

Es aquí donde las buenas prácticas empresariales cobran sentido para alcanzar los ideales planteados, para establecer la aplicabilidad en los escenarios productivos, comerciales, financieros y administrativos de la empresa, y estar plenamente definidos y armonizados con dicha planeación, logrando la eficacia y mejora continua. En definitiva, la interdependencia entre las etapas previas de la concepción se vuelve determinante para la viabilidad de la unidad empresarial de manera sostenida en el mercado en el que participa.

#### 4. Antecedentes

Es importante conocer el comportamiento que ha tenido el sector de la construcción en Colombia, para entender la dinámica que ha tenido a nivel nacional y local, esto con el fin de establecer relaciones entre los factores directos del mercado en sí como situaciones exógenas que seguramente han intervenido para su fortalecimiento o debilitamiento en cada etapa.

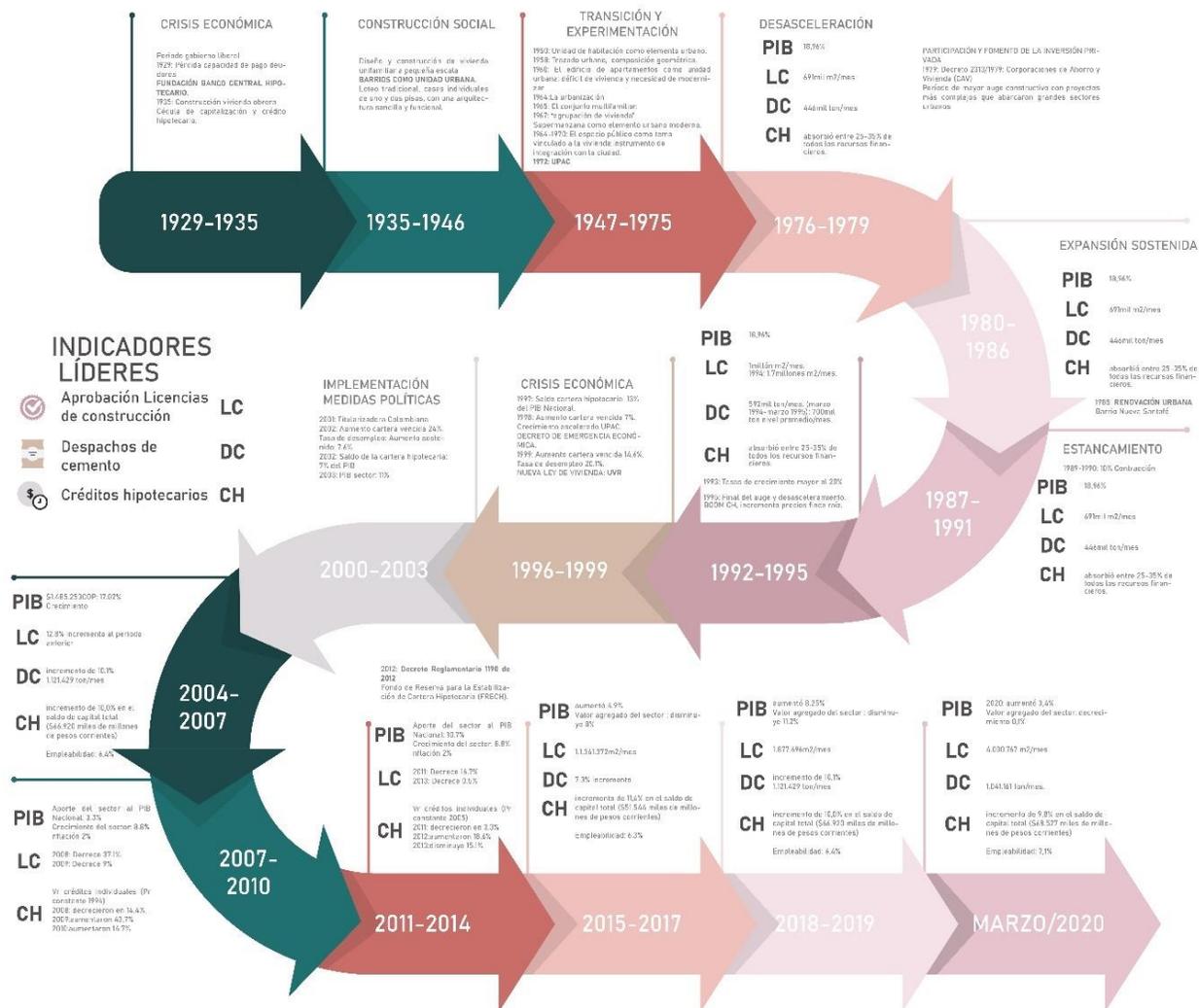
Este sector económico ha tenido impacto en la economía nacional, ya que sus *“indicadores líderes afectan la percepción del clima de los negocios, y consecuentemente su ritmo de actividad”* (Cárdenas y Bernal, 1996). Esta repercusión se ve reflejada en aspectos como generación de empleo, el desarrollo de la industria manufacturera del sector, en el sistema financiero nacional e inversiones de todo tipo y finalmente en la política monetaria, que es desde donde se regula cualquier actuación en tema económico. *“Qué tan robusto sea, qué tan dinámico y qué tanto crezca es un sinónimo de una economía que se mueve, dinamiza y en la cual se entiende un acceso a soluciones habitacionales”* (Rolong, 2012).

En la figura 1: *Línea de tiempo comportamiento del sector de la construcción desde 1929 a la actualidad*, se describe cronológicamente los aspectos de la construcción en Colombia, de esta manera se obtiene una perspectiva general en cuanto a:

1. Alzas y declives económicos
2. Factores externos que han debilitado el sector
3. Estrategias desde el ámbito político para fortalecer el sector
4. Indicadores líderes de la economía en cada etapa
5. Incidencias del comportamiento económico en la macroeconomía del país y el PIB Nacional.

Figura 1.

Línea de tiempo comportamiento del sector de la construcción desde 1929 a la actualidad.



**Nota:** Cárdenas Santa María, M., Bernal Salazar, R. (1996). *Auge y análisis de la construcción en Colombia: Causas y consecuencias*. Fundación para la educación superior y el desarrollo. Bogotá, Colombia.

En el análisis de la información proporcionada, se puede resaltar que el sector en particular ha aportado al incremento PIB Nacional, el cual es una *“herramienta determinante para medir el valor agregado del sector”* (Departamento Nacional de Planeación, s.f.), inversión y empleo, pero, por otro lado, se puede determinar que las crisis que ha vivido Colombia en cuanto al sector de estudio, se refieren, generalmente, con *“la caída de precios de la finca raíz, el aumento en las tasas de desempleo y el incremento del UPAC a tasas superiores a la inflación”* (Cárdenas, 1996).

Es de resaltar que, en momentos de gran caída del sector, decisiones desde el ámbito político han hecho que su economía y desarrollo logren volver a estabilizarse; un ejemplo de esto es lo que ocurrió entre 1929 y 1935, en los cuales, a raíz de una crisis económica mundial, Colombia, a pesar de ser un país en vía de desarrollo y con poco contacto con la gran potencia de los Estados Unidos, epicentro de la gran depresión, el país se vio forzado a establecer estrategias desde el gobierno para impulsar y equilibrar la economía.

En el caso del sector de la construcción, la estrategia, desde la posesión del nuevo gobierno políticamente liberal, fue la creación del Banco Central Hipotecario (BCH) en 1932, el cual, por medio de recursos del presupuesto nacional, el crédito externo y el ahorro privado, donde Cárdenas y Badel (2002) mencionan; (...) absorbió la cartera vencida producto de la crisis de los años treinta y se convirtió en la principal, y en ocasiones única, fuente de crédito de largo plazo hasta la creación del sistema UPAC en los años setenta, otorgando en promedio el 81% de la cartera hipotecaria total durante el periodo 1950-1970.

Por medio de este instrumento se logró un gran desarrollo e inversión en temas de vivienda para clases populares y de estratos medios que probablemente antes no tenían acceso al ámbito inmobiliario, y los cuales eran los más afectados por las dinámicas negativas y desaceleraciones del sistema financiero local e internacional, además de una transición y experimentación (Montoya, 2012) de la arquitectura social como fomento del desarrollo de ciudad en aspectos urbanos, funcionales y de habitabilidad.

Por otro lado, se puede ver que especulaciones desde los ámbitos comerciales y financieros del país han influido en que la dinámica del sector constructor se desestabilice, creando grandes brechas entre la oferta y la demanda de los bienes o servicios que ofrecen las compañías que hacen parte del gremio, y perjudicando a los compradores en temas de tasas de interés o desempleo, limitando su participación por falta de recursos o de garantías, para que esta sea beneficiosa y rentable en el capital privado de cada persona.

En resumidas cuentas, la intervención del gobierno en escenarios de incertidumbre o crisis que se han presentado, ha sido determinante para su subsistencia, ya que a partir de políticas económicas escalonadas, reducción de tasas de interés, incentivos para la inversión de capital privado, apertura económica para que entes internacionales inviertan, y la propia inversión de capital nacional, se ha logrado que los momentos de mayor desarrollo habitacional e inmobiliario dejen los mejores resultados para el país.

## 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo general

Formular un modelo de negocios a partir de la estrategia gerencial, teniendo en cuenta la unidad productiva de la empresa para la competitividad y sustentabilidad de una compañía constructora.

### 6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar de manera integral cuantitativa y cualitativamente la empresa constructora en los ámbitos externos e internos para evaluar su desempeño.
- Describir la metodología aplicable para la formulación del modelo de negocio propuesto para la empresa.
- Aplicar el método de generación de modelo de negocios de Osterwalder Alexander y Pigneur Yves (2010) para proponer cambio, modificación o replanteo de procesos, logrando “buenas prácticas” corporativas en su desempeño empresarial según el contexto y entorno actual.
- Proponer una estrategia valor que aplique los conceptos del modelo propuesto para orientar la sustentabilidad y competitividad en el mercado al que pertenece.

## 7. Diseño metodológico

Teniendo claro que el fundamento del presente documento es la formulación de un modelo de negocio idóneo para una compañía constructora con características, potenciales y limitaciones particulares, se encuentra que, por medio de la metodología del libro que a continuación se describe, se cuenta con un sistema claro, sencillo y esquemático para promover su aplicabilidad práctica desde un lenguaje gráfico.

La aplicación del sistema aborda:

1. El desarrollo de un diagnóstico base del estado actual de la empresa, en la cual, a partir de los resultados, se evalúa su productividad, concepción del sistema financiero, administrativo, operativo y comercial.
2. El establecimiento del panorama general de la compañía en los ámbitos anteriormente descritos se compara con lo que es y lo que se proyecta ser en pro de su crecimiento y mejora continua.
3. El diseño de la base de la estrategia adecuada para ser aplicada posteriormente y conseguir la ventaja competitiva por medio de la generación de valor a la unidad productiva con características esenciales y acordes a las necesidades y deseos del mercado al cual se dirige.

El libro “Generación de Modelos de Negocio” de Osterwalder y Pigneur es una herramienta que sirve de referente para situaciones en las que se requiere la invención o reinención del modelo que se pretende establecer en una empresa; siguiendo sus lineamientos se logrará la proposición que se pretende entregar, teniendo en cuenta que:

- a. Es una metodología fácil de entender
- b. El proceso de diseño está completamente guiado por ejemplos reales para que su aplicación sea efectiva
- c. Su marco conceptual está justificado desde las bases de la gerencia estratégica y métodos pedagógicos de aprendizaje
- d. Se considera que es apto para el alcance del presente documento
- e. Resalta el proceso creativo como generador de valiosas ideas para la aplicación desde el ámbito cualitativo y cuantitativo

El libro básicamente es un manual guía la comprensión de “*la naturaleza de los modelos de negocio. En él se explican los modelos tradicionales y experimentales, así como su dinámica, diversas técnicas de innovación, cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y*

*cómo afrontar la reforma del modelo de negocio de una empresa”* (Osterwalder y Pigneur, 2010) y se divide en cinco apartados principales que guían el proceso de generación del modelo.

El método que se eligió para el desarrollo del presente documento está justificado en el estudio del neurocientífico David Eagleman denominado “The Runaway Species: How Human Creativity Remakes the World.”, en la que resalta la creatividad como habilidad inherente a la especie humana, la cual, desde el campo biológico, está ligada a la composición natural cerebral y por medio de ella se llega a la exploración de cómo los “*individuos y las instituciones pueden beneficiarse de fomentar la creatividad, mientras celebran la capacidad única de la humanidad para rehacer el mundo*” (Eagleman, 2017).

Es una oportunidad poderse sumergir en la mente creativa que, como recurso humano que somos, podemos desarrollar, a partir de una visión integral se pueda proyectar cómo mejorar las estructuras en las que se coexisten, en este caso en el ámbito empresarial, logrando interacciones con el conocimiento y las experiencias existentes y generar sinergia y reconversión de cómo se hacen negocios con lo que se imagina para poder innovar.

En el siguiente gráfico denominado: Apartados del libro *Generación de modelos de negocio* de Osterwalder y Pigneur (2010), se describe cada uno de los capítulos y una breve síntesis de lo que trata cada una, con el fin de dar un panorama general de su contenido.

Figura 2.

*Apartados del libro generación de modelos de Negocio*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation*. [Generación de modelos de negocio]. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

## 8. Marco teórico (Estado del arte)

### 8.1. Gestión empresarial en Colombia

La caracterización físico - espacial en el campo geográfico es clave para comprender la tendencia de la actividad económica de la empresa en donde se encuentra, dando lugar a identificar de qué manera la normativa, actividad y recursos, pueden ser aplicados estratégicamente según la oferta de los mismos, todo esto para lograr acciones planeadas que alcancen la sustentabilidad y competitividad de la unidad empresarial en su medio propio.

Uno de los retos más grandes de Colombia es formular acciones estructurales para potenciar el crecimiento de la economía general del país (Confecámaras, 2020). Por esto, es primordial generar la cultura de la productividad en todas las escalas que mueven su economía, de esta manera se logrará introducirse en las cadenas globales de valor, con el fin de establecerse como un país competitivo, a la vanguardia y con ofertas rentables de negociación, en las que las utilidades serán superiores a las del promedio.

Por otro lado, Confecámaras sostiene que, *“las micro, pequeñas y medianas empresas representan 96% del tejido empresarial, aportan 40% al PIB y generan más de 17 millones de empleos”* (La República, 2019), pero desafortunadamente *“el 40% de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación, y que el 98% de los emprendimientos que mueren al año en Colombia son microempresas”* (Confecámaras, 2017).

La construcción es un sector que a lo largo de los años ha representado una fortaleza en la macroeconomía de muchos países, y particularmente en Colombia ha sido un eje estratégico para la inversión y crecimiento integral del país, pero según Confecámaras (2017), solo el 49% de las empresas que se fundan anualmente sobreviven. Lo que se ha identificado es que estas compañías están apostando en la inversión de recursos económicos, humanos, tecnológicos, físicos, entre otros, para lograr:

- Estructuración y especialización productiva
- Emprendimiento
- Supervivencia
- Dinamismo empresarial

El problema del otro 51% anual que no logra sobrevivir es que estos nuevos emprendimientos generalmente inician su ejercicio comercial únicamente en función de su unidad productiva, y dejan a un lado principios de constitución de la compañía como lo son el modelo y la estrategia de negocio, y en algún momento fallan porque no planean, definen indicadores, miden sus procesos ni optimizan los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado (Confecámaras, 2017).

A continuación, se describen algunos factores identificados de por qué las Pyme en Colombia fracasan según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), citados por la revista Dinero (2015):

- Gastos innecesarios, entendiendo que los egresos deberían ser proporcionales a sus ingresos y a su actividad.
- Selección de personal inadecuado: Capital humano no competente para seguir los objetivos organizacionales.
- No conocer el sector y perder vigencia del conocimiento, lo que incide en la necesidad de actualización continua la capacitación profesional de su sector.
- Indiferencia con la importancia que se le debe dar a la innovación y al conocimiento.
- Estandarización de los procesos de calidad de la empresa, entendiendo que la globalización es el mercado que cubre a todas las empresas internacionalmente para su competencia.
- Relaciones familiares dentro de la empresa: Casi el 95% de las empresas son familiares, y generalmente no hay una diferencia entre los dos ámbitos, por lo que los gastos aumentan al asumir la empresa gastos personales.
- Pocas alianzas estratégicas: entendiendo que generalmente son compañías pequeñas y limitadas, y si se lograran hacer alianzas con compañías con las que se complementen podrían ser más productivas y efectivas.

Con lo descrito anteriormente, se identifica la realidad y la tendencia de la empresa según su tamaño y caracterización, que, aunque sus similares pueden tener un desempeño aceptable, lo que se pretende es que la empresa, entendiendo sus debilidades y amenazas, pueda generar estrategias para subsistir, sostenerse y lograr un crecimiento desde lo operativo, gerencial y financiero.

## **8.2. Formulación de modelos de negocios**

### **8.2.1 Conceptualización de la definición de un modelo de negocio.**

Teniendo en cuenta que lo que este documento pretende hacer es una propuesta de modelo de negocio para una empresa constructora, se hace necesario entender la concepción y el significado de lo que se propone desarrollar, de manera que el abordaje práctico del mismo sea acertado en lo que el concepto quiere decir. “Un buen modelo de negocio empieza con una retrospectiva dentro de las motivaciones humanas y termina con una poderosa corriente de ganancias” (Magretta, 2002).

Basados en esta frase de la escritora de la revista “Harvard Business Review”, Joan Magretta (2002), se toma una perspectiva analítica de la importancia del establecimiento de un modelo de negocios para empresas que pretenden ser productivas.

Un modelo de negocios es la ruta de guía para el entendimiento de por qué una empresa se crea, para qué lo hace, cómo va a desarrollarse y por supuesto, cuál va a ser su rentabilidad. Es decir, comprender la integralidad de una empresa para lograr el objetivo genérico por el cual se desarrolla una compañía, saber cuál va a ser la rentabilidad.

Esto contiene lo esencial para que cualquier compañía exitosa, ya creada o emergente, pueda establecerse en el gran campo de competición al cual pertenece, y que su papel sea tan determinante y estructurado que pueda generar ganancias por encima del promedio (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007); es decir que tenga un valor agregado que haga que su mercado la elija por encima de sus pares.

Por eso, la estrategia para ser competitivos, conlleva una primera fase de definición clara y simple de manera que se cuente con suficiente entendimiento de qué decisiones tomar y cómo encaminar los recursos que posee, ya sean financieros, físicos, de mercado, comunicacionales y humanos, para lograr las metas y los objetivos que se han fijado como organización.

Es así que una de las maneras para lograr un adecuado diseño del modelo de negocio acorde a las necesidades y expectativas corporativas de una organización es a partir de la reinterpretación de las dinámicas pasadas: existe un tipo de aprendizaje que se basa en el conocimiento de las experiencias de otros, para que, desde sus aciertos o desaciertos se pueda tomar lo significativo y aplicarlas para el entendiendo de su contexto propio. Denominado aprendizaje vicario, resalta la

importancia de la observación y análisis de situaciones externas al observador, para extraer “*una conclusión sobre el funcionamiento de algo y sobre qué conductas son más útiles o más dañinas*” (Triglia, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, algunas experiencias en el mundo de los negocios pueden deducir cómo funciona, no solo sirven como sucesos que ocurrieron y hacen parte de la historia, sino que, con su correcta interpretación, se pueden extraer valiosas enseñanzas y buenas prácticas aplicables a lo que se planea diseñar (Magreta, 2002).

Un modelo de negocio exitoso representa, por un lado, una mejor manera de hacer las cosas que se han hecho hasta el momento. Puede también ofrecer más valor a un grupo de usuarios determinado interesado en lo que la empresa puede ofrecer desde la innovación. Pero, por otro lado, puede reemplazar completamente la manera tradicional de hacer las cosas y convertirse en un punto de referencia para que otros puedan, a partir de este, iniciar su proceso creativo y estructurante propio.

Los beneficios de la formulación del modelo de negocios son:

- Promover el valor de la etapa de planeación para establecer claramente la identidad de la empresa y cuál es la mejor manera de abordar su mercado.
- Desarrollar una postura crítica de cómo la integración y correlación de todos los elementos del sistema encajan en cómo la empresa se ve desde el exterior, es decir, de la relación que se establece con el cliente.
- Incrementar la capacidad de competencia de las empresas, entendiendo que puede haber muchas que se dediquen a lo mismo, pero la singularidad de ellas y su resalte está directamente influenciados en la consolidación completa de la estrategia que usen para desarrollar su modelo.
- Generar la capacidad de innovación desde el sentido de que a pesar que el conocimiento está al alcance de todos, lo importante es la interpretación de lo tradicional para reconvertir lo que ya existe.

### 8.2.2 Innovación empresarial.

Según la IV encuesta nacional de innovación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2018.), “solo un 11,8% de las empresas colombianas innovan en producto o proceso. Dado el nivel de ingreso per cápita del país, en una perspectiva comparativa con otras naciones, tal porcentaje debería ser cercano al 30%” (Departamento Administrativo Nacional De Estadística-DANE, 2018). Lo que quiere decir es que menos de la mitad de las empresas están invirtiendo diferentes tipos de recursos para aportar en un factor que puede ser determinante para su crecimiento y desarrollo como lo es la innovación en el siglo XXI.

En el contexto mundial, se hace necesario que mercados más dinámicos y globalizados incurran en una sana competencia, a fin de lograr, además de sus resultados esperados y el alcance de las metas y los objetivos propuestos, un mayor desarrollo del entorno económico, ya que por medio de este se puede impulsar la generación de nuevas ideas y estrategias, es decir un crecimiento sostenido, equilibrado y eficiente (Tokman y Zahler, 2017).

Por otro lado, es pertinente definir algunos conceptos, ya que son elementos esenciales para la generación consciente de un modelo de negocios ideal. Desde la perspectiva de Hitt, Ireland y Hoskisson (2007):

- Visión es, una “panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.” Es una forma de proyectar y retar a las organizaciones para despertar su sentido humano de realización y superación.
- Por otro lado, según los mismos autores, Misión es dirigir “la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.”
- Cultura organizacional es “el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios”.

### **8.2.3 Estrategia empresarial para la competitividad.**

El mismo autor, sostiene que *“el competitivo mundo de los negocios de hoy separa de manera consistente a las empresas de éxito de las que fallan en la toma de decisiones y acciones estratégicas correctas”* (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

Una estrategia son los compromisos y las metas que una empresa formula desde la planeación para lograr ser competitiva, es la descripción de lo que pretende hacer o no hacer para distinguirse y sobresalir en un entorno comercial o productivo específico, por medio de una cadena de valor estructurada a las necesidades, deseos y características propias y del mercado al cual se dirige.

Lo que resulta de esa estrategia es obtener una ventaja competitiva siendo única, sobresaliente y con resultados económicos por encima del promedio. Es importante decir en este punto que las estrategias que se planteen deben caracterizarse por: ser actuales, teniendo en cuenta el entorno social, cultural, tecnológico, económico; ser únicas, teniendo en cuenta la identidad de la empresa que se tiene o se quiere, y por otro lado, que pueda distinguirse de las demás por algún valor adicional que se ofrezca; y ser dinámicas, entendiendo el mundo globalizado en el que se encuentra, donde los avances de todo tipo obligan a estar a la vanguardia para poder tener campo en la competencia.

Teniendo en cuenta que se habla de un entorno empresarial es necesario mencionar que el objetivo principal de cualquier compañía debe ser generar rentabilidad a partir de utilidades superiores al promedio, que se logra con la eficiencia de todo tipo de procesos que compongan la empresa; esto no quiere decir que los otros escenarios de la misma deben quedar en un segundo plano, por el contrario, lo que significa es que todas estas otras atmósferas se desarrollan paralelamente en pro de la sustentabilidad y el crecimiento económico. *“Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Se debe adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar”* (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

## 9. Delimitación

El presente trabajo de investigación pretende diseñar y formular un modelo de negocios para una empresa Pyme del sector de la construcción en Colombia; por lo cual, los temas a tener en cuenta son:

1. Empresas Pyme de la construcción en Colombia.
2. Definición de modelo y estrategia de negocio.
3. Proceso de invención o reinención del modelo de negocio.
4. Implementación del modelo en la empresa Pyme.

Con estas temáticas establecidas, se marcan con claridad los puntos de estudio y se centraliza la información y el enfoque del documento para delimitar el alcance de la investigación y establecer el desarrollo del mismo.

Es importante resaltar que, el estudio de antecedentes se hace en referencia a las dinámicas del sector de la construcción en el país con el objetivo de identificar de qué manera y con qué operaciones se ha logrado estabilizar y potenciar el sector económico en estudio, teniendo en cuenta que en años pasados han existido momentos de crisis y que por medio de intervenciones del Estado se ha logrado su subsistencia.

Por otro lado, el modelo de negocios se centrará en la identificación de la identidad corporativa a través de la planeación y establecimiento de su razón de ser en función de su unidad productiva. Lo que se pretende es aplicar la metodología del libro “Business Model Generation” de Osterwalder y Pigneur (2010); en el sentido de que es una metodología clara, sencilla y fácil de utilizar en la etapa de concepción de identidad corporativa, para luego proponer la propuesta de valor desde los objetivos misionales y visionales establecidos.

El epicentro del desarrollo del presente trabajo será, en resumen, el establecimiento de la identidad corporativa de la empresa en estudio, basada en el establecimiento e identificación del nicho de mercado según la caracterización y formulación del perfil del cliente, seguido del diseño de la propuesta valor basada en el epicentro de la innovación en el producto, y finalmente el modelo de financiación de la compañía. Es de aclarar que lo que aquí se formula será la base para el diseño puntual y detallado de cada enunciado, donde la misma empresa será la que deberá profundizar en estos temas, y esta delimitación se realiza teniendo en cuenta el enfoque que el autor pretende darle

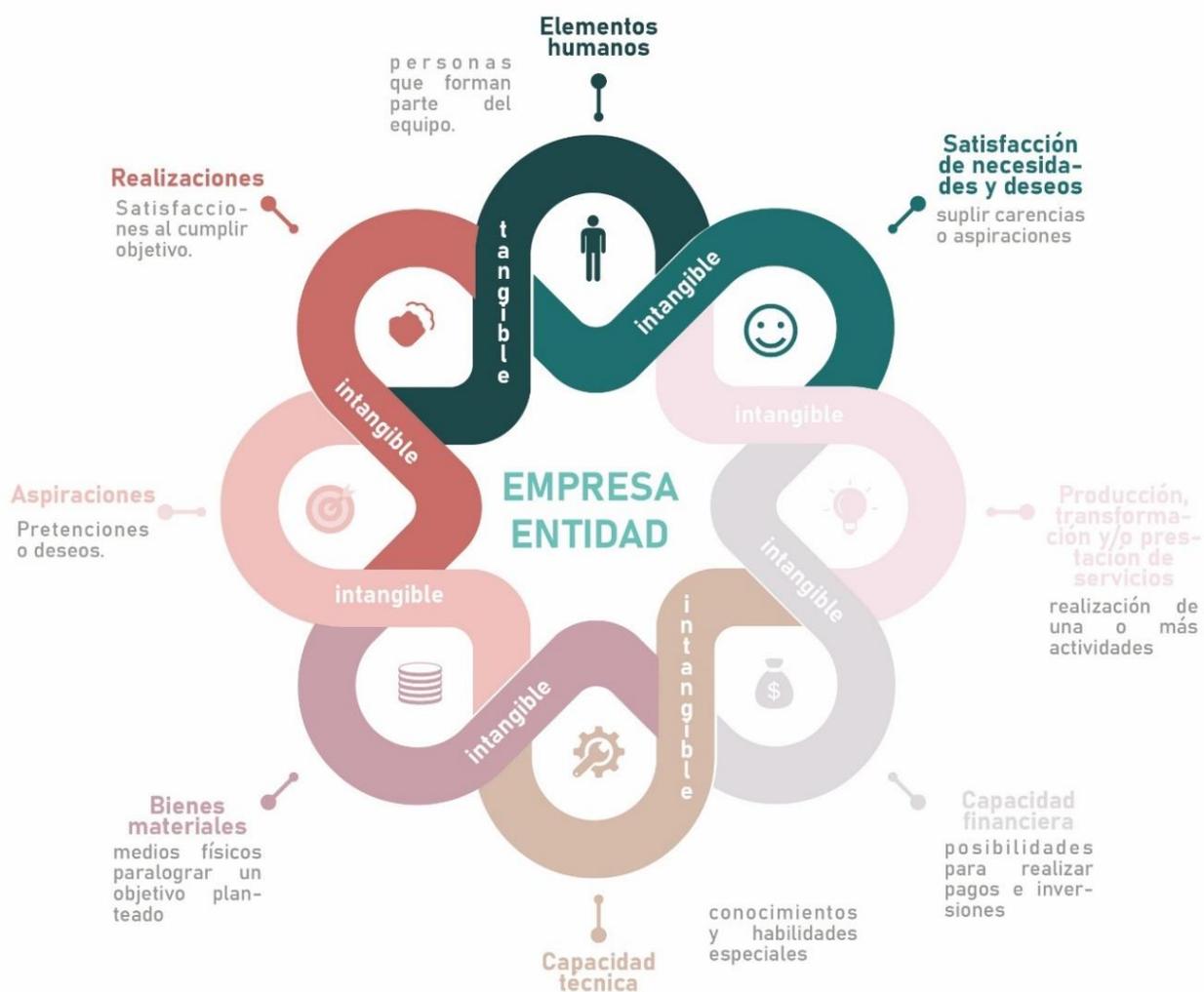
al documento, pero también los recursos (tiempo e intelectual) con los que se cuenta para su realización.

## 10. Capítulo I. Diagnóstico factores externos e internos de la compañía

Una empresa es una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad" (Cultural S.A., s.f.). A partir de esta definición, se establecen los siguientes elementos que conforman la estructura básica de lo que es una empresa:

Figura 3.

Composición general de una empresa.



**Nota:** Tomado de Cultural S.A. (s.f.).

### 10.1. Factores externos

En primera medida, se reconoce la existencia de un entorno externo que comprende las barreras de entrada que son:

- Economías a escala
- Diferenciación de los productos
- Requerimientos de capital
- Acceso a canales de distribución
- Políticas públicas

La siguiente figura describe las influencias del entorno externo que cualquier empresa puede enfrentar, de manera que se pueda prever cómo actuar frente a este:

Figura 4.

*Entorno externo.*



**Nota:** Hitt, M., Ireland, T., Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. Universidad de Arizona: Estados Unidos. 7(1).

Tomado de Hitt, Ireland y Hoskisson (2007).

Teniendo en cuenta que, al componerse de elementos tangibles e intangibles, la empresa atribuye características sociales, por lo que está susceptible a ser influida o perjudicada por factores

que, aunque no son propios de su entidad, pueden generar impactos positivos o negativos, y es importante identificarlos para poder responder a ellos acertadamente, de tal manera que no afecte el desarrollo normal de la compañía.

Por medio del análisis y evaluación de la incidencia de los factores a continuación descritos se puede valorar su nivel de impacto en la empresa. Es importante reconocer y describir cada variable, de tal manera que, teniendo conocimiento suficiente sobre su comportamiento, seguidamente se logrará estructurar una estrategia que la mitigue o la aproveche, siempre propendiendo la búsqueda de productividad, competitividad y sustentabilidad de la empresa, y que logre obtener “*utilidades superiores a las del promedio*” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007).

### 10.1.1. Matriz factores externos.

Por medio de una matriz de factores externos se evaluó cada enunciado, teniendo en cuenta que la ponderación que se determinó corresponde al porcentaje que, para la empresa en particular, tiene cada componente, así:

Tabla 1.

*Matriz de evaluación de variables externas EFE.*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS EFE						
ENTORNOS	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
ECONÓMICO	30%	1,2	1,9	0,6	50,0%	DEFICIENTE
SOCIAL Y CULTURAL	15%	0,6	2,2	0,3	50,0%	DEFICIENTE
DEMOGRÁFICO	7,5%	0,3	2,3	0,2	66,7%	BUENO
INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO	7,5%	0,3	2,5	0,2	66,7%	BUENO
ECOLÓGICO	10%	0,4	2,4	0,2	50,0%	DEFICIENTE
POLÍTICO Y LEGAL	10%	0,4	2,1	0,2	50,0%	DEFICIENTE
ORGANIZACIONAL	20%	0,8	2,1	0,4	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,1	52,5%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 5.

*Línea de Rueda porcentual evaluación variables EFE*



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Como se puede observar, los factores que influyen de mayor manera en la empresa en estudio son, en primera medida la variable económica, que es la predominante, la cual incluye temas a resaltar como el crecimiento del PIB y su variación porcentual, la inflación, el riesgo del país, nivel de ahorro, fuentes de financiación y el impacto de la actividad del sector económico en particular.

Por otro lado, otra variable a considerar es la organizacional, que incluye temas como la organización jurídica de las compañías, responsabilidad social, capacitación, eficacia de los cuerpos directivos y gerenciales, productividad, empleo y competitividad empresarial.

## Entorno Económico

Tabla 2.

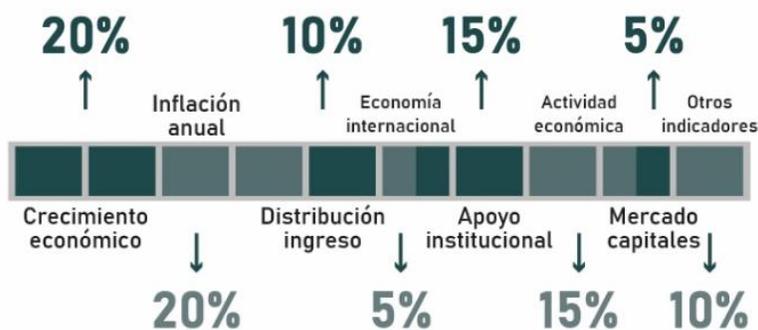
*Matriz de evaluación entorno económico.*

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ECONÓMICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Económico	20%	0,8	1,7	0,34	42,5%	DEFICIENTE
Inflación	20%	0,8	1,5	0,3	37,5%	DEFICIENTE
Distribución del ingreso	10%	0,4	1,0	0,1	25,0%	MALO
Economía Internacional	5%	0,2	2,3	0,115	57,5%	DEFICIENTE
Apoyo institucional	15%	0,6	2,0	0,3	50,0%	DEFICIENTE
Actividad económica	15%	0,6	2,7	0,407142857	67,9%	BUENO
Otros indicadores	10%	0,4	2,5	0,25	62,5%	BUENO
Mercado de Capitales	5%	0,2	1,0	0,05	25,0%	MALO
TOTAL	100%	4		1,862142857	46,6%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 6.

*Línea porcentual evaluación entorno económico*



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno social y cultural

Tabla 3.

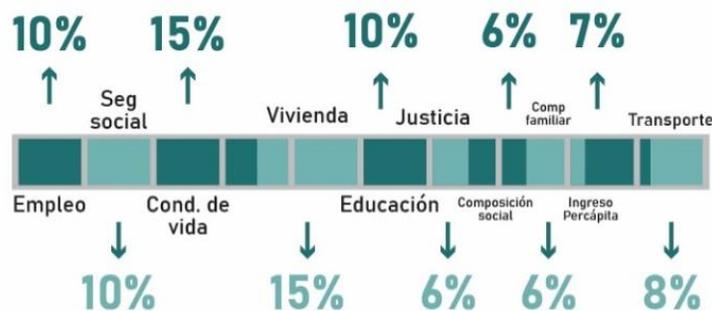
Matriz de evaluación entorno social y cultural.

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	10%	0,4	2,2	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Seguridad Social	10%	0,4	2,2	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	7%	0,28	2,0	0,1	35,7%	DEFICIENTE
Medios de transportes	8%	0,32	2,0	0,2	62,5%	BUENO
Comunicaciones	7%	0,28	3,0	0,2	71,4%	BUENO
Justicia	6%	0,24	1,5	0,1	41,7%	DEFICIENTE
Condiciones de vida y bien del I.D.H	15%	0,6	2,0	0,3	50,0%	DEFICIENTE
Educación	10%	0,4	2,0	0,2	50,0%	DEFICIENTE
Vivienda	15%	0,6	2,4	0,4	66,7%	BUENO
Composición social de la población	6%	0,24	1,7	0,1	41,7%	DEFICIENTE
Composición Familiar	6%	0,24	2,7	0,2	83,3%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,2	55,0%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 7.

Línea porcentual evaluación entorno social y cultural.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno demográfico

Tabla 4.

*Matriz de evaluación entorno demográfico.*

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO DEMOGRÁFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2,3	2,3	57,5%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,3	57,5%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 8.

*Línea porcentual evaluación entorno demográfico.*



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno industrial y tecnológico

Tabla 5.

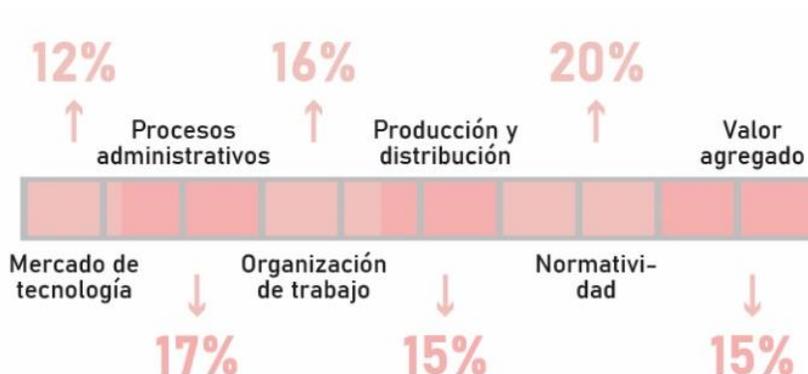
Matriz de evaluación entorno industrial y tecnológico.

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	12%	0,48	3,2	0,38	79,2%	BUENO
Procesos administrativos	17%	0,68	2,0	0,34	50,0%	DEFICIENTE
Organización del trabajo	16%	0,64	3	0,48	75,0%	BUENO
Normatividad	20%	0,8	2,0	0,4	50,0%	DEFICIENTE
Producción y distribución	15%	0,6	3,0	0,45	75,0%	BUENO
Valor agregado	20%	0,8	2	0,4	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,45	61,3%	BUENO

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 9.

Línea porcentual evaluación entorno industrial y tecnológico.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno ecológico

Tabla 6.

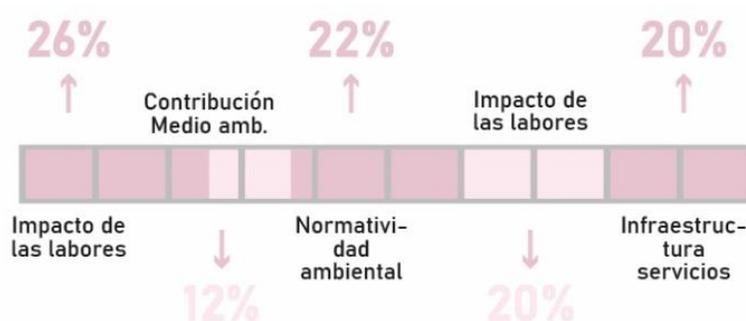
Matriz de evaluación entorno ecológico.

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ECOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Impacto que genera las labores	26%	1,04	2,0	0,52	50,0%	DEFICIENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	20%	0,8	2,7	0,54	67,5%	BUENO
Normatividad ambiental	22%	0,88	2,5	0,55	62,5%	BUENO
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	12%	0,48	2,0	0,24	50,0%	DEFICIENTE
Infraestructura de servicios	20%	0,8	2,7	0,54	67,5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,39	59,8%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 10.

Matriz de evaluación entorno ecológico.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno político y legal

Tabla 7.

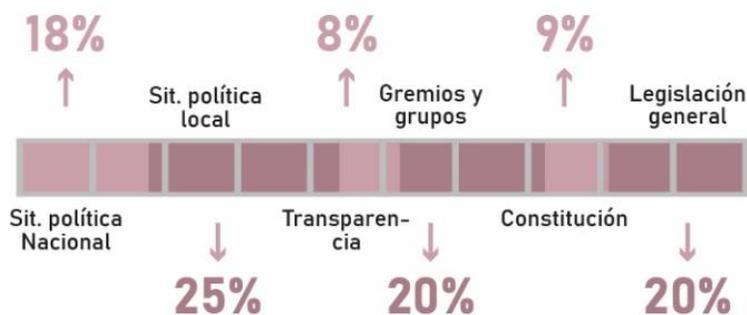
Matriz de evaluación entorno político y legal.

MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	18%	0,72	2,0	0,36	50,0%	DEFICIENTE
Situación política a nivel local	25%	1	3,0	0,75	75,0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	8%	0,32	1,0	0,08	25,0%	MALO
Gremios y grupos de presión	20%	0,8	2,0	0,40	50,0%	DEFICIENTE
Constitución nacional	9%	0,36	2,0	0,18	50,0%	DEFICIENTE
Legislación general	20%	0,8	1,5	0,30	37,5%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,07	51,8%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 11.

Matriz de evaluación entorno político y legal.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Entorno organizacional

Tabla 8.

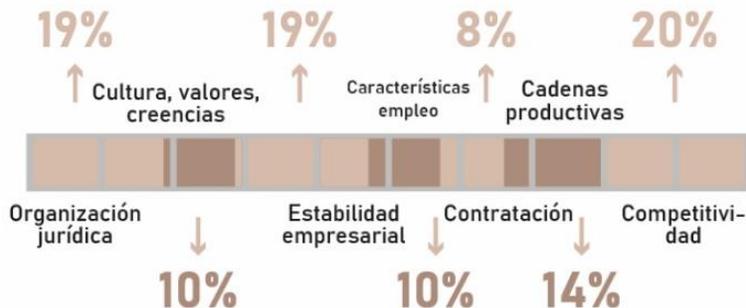
Matriz de evaluación entorno organizacional.

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Organización jurídica	19%	0,76	1,5	0,29	37,5%	DEFICIENTE
Cultura, valores y creencias	10%	0,4	3,0	0,30	75,0%	BUENO
Estabilidad empresarial	19%	0,76	2,3	0,44	57,5%	DEFICIENTE
Características de empleo	10%	0,4	2,5	0,25	62,5%	BUENO
Contratación	8%	0,32	2,0	0,16	50,0%	DEFICIENTE
Cadenas productivas	14%	0,56	2,0	0,28	50,0%	DEFICIENTE
Competitividad	20%	0,8	2	0,40	50,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,11	52,8%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 12.

Matriz de evaluación entorno organizacional.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Tabla 9.

Matriz de evaluación entorno organizacional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION
MALO	1
DEFICIENTE	2
BUENO	3
EXCELENTE	4

ENTORNO ECONÓMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Crecimiento Económico	Crecimiento del PIB	2
	Variación porcentual del PIB	2
	Composición social del PIB	1
<b>TOTAL</b>		<b>1,7</b>
Inflación	Inflación anual	1
	Variación porcentual de la inflación	2
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
Distribución del Ingreso	Índice GINI	1
	<b>TOTAL</b>	
Economía Internacional	Exportaciones	3
	Importaciones	3
	Inversión Extranjera	2
	Deuda Externa	2
	Riesgo del país	2
	Devaluación/revaluación	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,3</b>
Apoyo Institucional	Fuentes de financiación	2
	Instrumentos financieros	2
	Asistencia técnica	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,6</b>
Actividad económica	Sector Agropecuario	3
	Minería	2
	Servicios	3
	Industria	3
	Construcción	3
	Comercio	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,1</b>
Otros Indicadores	Macro	2
	Micro	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,6</b>
Mercado de Capitales	Tasas de captación	1
	Tasas de colocación	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Empleo	Población en edad de trabajar	2
	Tasa global de desempleo	2
	Tasa de desempleo hombres	2
	Tasa de desempleo mujeres	2
	Tasa de ocupación por actividad	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,1</b>
Seguridad Social	Afiliados al sistema	2
	Colización del sistema	2
	Cajas de compensación	2
	Pensionados	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,2</b>
Ingreso Per cápita	Valor de PIB per cápita	2
	Nivel de gastos por hogares	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transporte	2
	Crecimiento en el tránsito	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Justicia	Sistemas de justicia	1
	Eficiencia del sistema	1
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
Condiciones de vida y bien del LD.H		2
	<b>TOTAL</b>	
Educación	Tasa de cobertura Bruta	2
	Tasa de cobertura Neta	2
	Tasa de participación	2
	Nivel de alfabetización	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Vivienda	Número de viviendas	2
	Calidad	2
	Demanda	3
	Oferta	3
	Costo	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,4</b>
Composición social de la población	Número de habitantes por estrato socio económico	2
	Número de hogares pobres en Colombia	1
	Jefatura de hogares de género	2
	<b>TOTAL</b>	
Composición Familiar	Tasa de reproducción en Colombia	3
	Tasa de fecundidad	3
	Jefatura de hogares de género	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,6</b>
ENTORNO DEMOGRÁFICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Población	Tasas de crecimiento de la población	3
	Tasas de natalidad y mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	3
	Migración	2
	Emigración	1
	Desplazados	1
<b>TOTAL</b>		<b>2,3</b>
	Número de hijos	3
	Número de matrimonios	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,3</b>
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	4
	Precio	3
	Distribución de tecnología	2
	Inversión en tecnología	4
	Personal Calificado	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,7</b>
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	2
	<b>TOTAL</b>	
Organización del trabajo	Descentralización de las actividades	3
	<b>TOTAL</b>	
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	3
	Subsidios e incentivos tributarios	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Costo de producción y distribución	Porcentaje de costo de producción	3
	<b>TOTAL</b>	
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	2
	<b>TOTAL</b>	
ENTORNO ECOLÓGICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estándares ambientales	3
	Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios	2
	Impacto ambiental	1
	<b>TOTAL</b>	
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	Líneas de crédito	2
	Proyectos regionales	3
	Impacto geográfico	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,7</b>
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	3
	Claridad de la regulación ambiental	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,5</b>
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	Efectividad de los reportes ambientales	1
	Inversión social y ambiental	3
	<b>TOTAL</b>	
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	2
	Calidad en la infraestructura portuaria	3
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,7</b>
ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Situación política a nivel nacional	Regulación del gobierno central	2
	<b>TOTAL</b>	
Situación política a nivel local	Regulación del gobierno local	3
	<b>TOTAL</b>	
Tendencias Ideológicas de transparencia	Transparencia de las políticas	1
	<b>TOTAL</b>	
Gremios y grupos de presión	Confianza	2
	<b>TOTAL</b>	
Constitución nacional	Violación o cumplimiento al control constitucional	2
	<b>TOTAL</b>	
Legislación general	Independencia judicial	2
	Eficiencia del sistema legal	1
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN
Organización jurídica	Eficiencia del sistema tributario	2
	Tramitología burocrática	1
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
Cultura, valores y creencias	Importancia de la responsabilidad social	3
	Importancia de la capacitación de personal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Estabilidad empresarial	Importancia del mercado	3
	Magnitud de las ventas	2
	Confiable en la gerencia	2
	Eficacia de los cuerpos directivos	2
<b>TOTAL</b>		<b>2,3</b>
Características de empleo	Remuneración	2
	Productividad	3
	Relaciones empleador/trabajador	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,5</b>
Contratación	Selección y reclutamiento de personal	2
	Prácticas de contratación	2
	Prácticas de despido	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Cadenas productivas	Existencias de cadenas productivas	2
	<b>TOTAL</b>	
Competitividad	Competencia doméstica	2
	Intensidad de competencia en los mercados locales	2
	Competencia externa	2
	<b>TOTAL</b>	

Nota: Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## 10.2. Factores internos

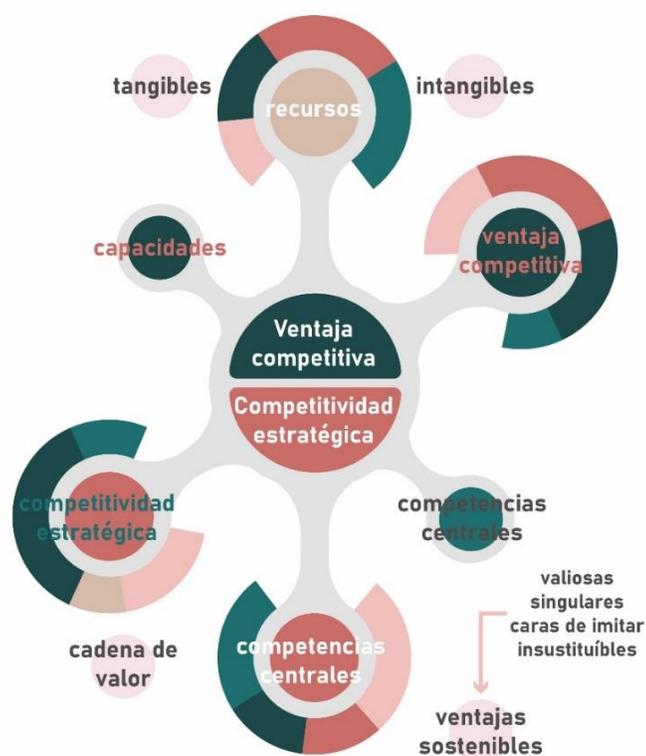
Los factores internos son las condiciones propias de la empresa de las cuales tienen gobernabilidad, y a pesar de que por causa de ellas pueda verse disminuida, tiene mecanismos para cambiarlos a favor de su crecimiento y consecución de metas propuestas.

Existen condiciones tanto negativas como positivas que presenta la compañía y que son igual de importantes de identificar y analizar, de tal manera de que se tenga la idoneidad para actuar sobre ellas, y obtener ventaja competitiva desde la correcta concepción de la identidad empresarial, con sus habilidades y debilidades.

Por otro lado, el componente interno que se debe analizar para generar actuaciones dirigidas a las ventajas competitivas, son los factores en que, las empresas teniendo el control, pueden fortalecer, cambiar o rediseñar, y los todos los recursos que tenga la empresa pueden ser dirigidos para cumplir objetivos y metas propuestas.

Figura 13.

*Ambiente interno.*



**Nota:** Hitt, M., Ireland, T., Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. Universidad de Arizona: Estados Unidos. 7(1).

### 10.2.1. Matriz factores internos.

Se utilizó la misma metodología de evaluación de los factores externos para los internos, así que la ponderación que se determinó corresponde al porcentaje que, para la empresa en particular, tiene cada componente, así:

Tabla 10.

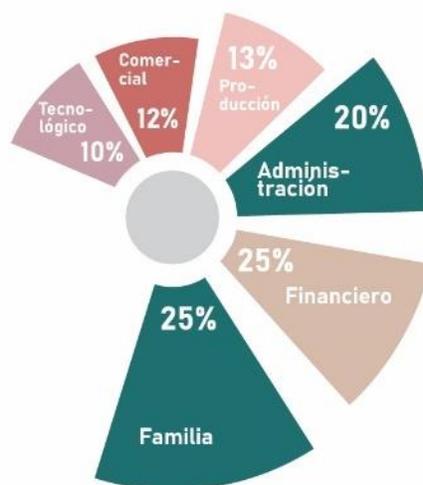
*Matriz de evaluación de variables externas EFI.*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS EFI.						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Familia	25%	1	4,0	1	100,0%	EXCELENTE
Administración	20%	0,8	1,8	0,4	50,0%	DEFICIENTE
Comercial	12%	0,48	2,9	0,3	62,5%	BUENO
Producción	13%	0,52	2,5	0,3	57,7%	DEFICIENTE
Tecnológico	10%	0,4	3,0	0,3	75,0%	BUENO
Financiera	20%	0,8	2,4	0,5	62,5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,8	70,0%	BUENO

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 14.

*Rueda porcentual evaluación variables EFI.*



**Nota:** Hitt, M., Ireland, T., Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. Universidad de Arizona: Estados Unidos. 7(1).

Analizando la tabla y los gráficos anteriores se evidencia que, según la evaluación realizada, las variables con mayor significado para la empresa en cuestión son, en primer lugar, la variable familia, ya que esta compañía fue fundada y es dirigida desde el componente familiar, es importante resaltar este aspecto, ya que las condiciones interrelacionares y emocionales influyen de una manera significativa en la empresa y son determinantes para las decisiones que se toman en ella.

Por otro lado, el componente financiero, al igual que en la matriz de factores externos, tiene un gran porcentaje de impacto en la compañía, resaltando aspectos como el volumen y la manera en que se realizan las ventas, los costos y gastos, que es importante diferenciarlos, financiación y capital de trabajo.

### Dimensión administrativa

Tabla 11.

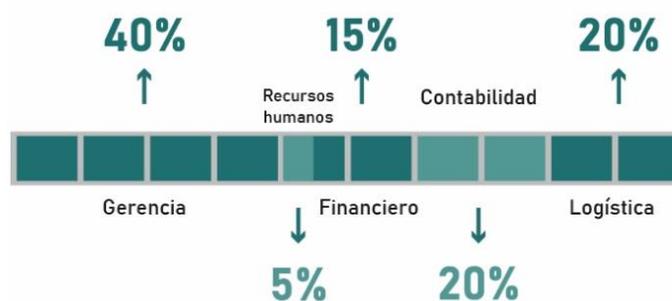
*Matriz de evaluación dimensión administrativa.*

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	40%	1,6	2,4	1,0	60,0%	DEFICIENTE
Recursos Humanos	5%	0,2	1,5	0,1	37,5%	DEFICIENTE
Contabilidad	20%	0,8	1	0,2	25,0%	MALO
Logística	20%	0,8	1,5	0,3	37,5%	DEFICIENTE
Financiero	15%	0,6	1,5	0,2	37,5%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		1,8	44,0%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 15.

*Línea porcentual evaluación dimensión administrativa.*



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Dimensión comercial

Tabla 12.

Matriz de evaluación dimensión comercial.

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4	2,9	2,9	72,5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,9	72,5%	BUENO

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 16.

Línea porcentual evaluación dimensión comercial.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Dimensión de producción

Tabla 13.

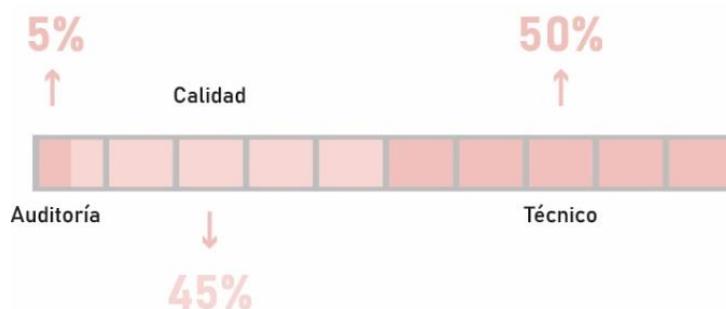
Matriz de evaluación dimensión de producción.

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN DE PRODUCCIÓN						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	5%	0,2	1,0	0,1	25,0%	MALO
Calidad	45%	1,8	3,5	1,6	87,5%	EXCELENTE
Tecnico	50%	2	1,8	0,9	45,0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2,5	63,1%	BUENO

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 17.

Línea porcentual evaluación dimensión de producción.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

### Dimensión tecnológica

Tabla 14.

Matriz de evaluación dimensión tecnológica.

MATRIZ DIMENSIÓN TECNOLÓGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4	3,0	3,0	75,0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3,0	75,0%	BUENO

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 18.

Línea porcentual evaluación dimensión tecnológica.



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

## Dimensión financiera

Tabla 15.

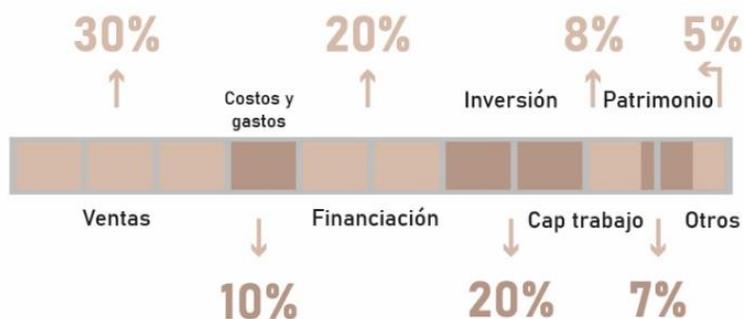
*Matriz de evaluación dimensión financiera.*

MATRIZ DIMENSIÓN FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	30%	1,2	3,0	0,9	75,0%	BUENO
Costos y Gastos	10%	0,4	2,4	0,2	60,0%	DEFICIENTE
Financiación	20%	0,8	1,9	0,4	46,4%	DEFICIENTE
Inversión	20%	0,8	2,0	0,4	50,0%	DEFICIENTE
Capital de trabajo	8%	0,32	1,6	0,1	39,3%	DEFICIENTE
Patrimonio	7%	0,28	2,3	0,2	56,3%	DEFICIENTE
Otros	5%	0,2	3,25	0,2	81,3%	BUENO
TOTAL	100%	4		2,4	58,9%	DEFICIENTE

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 19.

*Línea porcentual evaluación dimensión financiera.*



**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Tabla 16.

Indicadores por variables EFI.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION
MALO	1
DEFICIENTE	2
BUENO	3
EXCELENTE	4

DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	4
	Influencia de los familiares en la empresa, problemas y soluciones	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Gerencia	Perfil Profesional	2
	Liderazgo	3
	Gestión	2
	Toma de decisiones	2
	Proyecciones	3
<b>TOTAL</b>		<b>2,4</b>
Recursos Humanos	Procesos de Selección	1
	Contratación	1
	Capacitación	1
	Beneficios	3
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
Contabilidad	Informes de estados financieros	1
	El buen uso de los estados Financieros	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>
Logística	Distribución	2
	Canales de distribución	1
<b>TOTAL</b>		<b>1,5</b>
Financiero	Perfil profesional del analista financiero	1
	Rentabilidad	3
	Utilidad	1
	Administración de Recursos	1
	<b>TOTAL</b>	<b>1,5</b>
DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	3
	Resultados	3
	Clientes	3
	Publicidad	2
	Desarrollo Productos	4
	Estrejas de mercados	2
	Diseños	4
	Políticas ventas	2
	Negociaciones	3
	<b>TOTAL</b>	
DIMENSION PRODUCCIÓN		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Auditoría	Seguimiento	1
	Resultados	1
	Control de gestión	1
	<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>
Calidad	Producto	4
	Falencias	3
	Control de defectos	4
	Pedidos entregados perfectamente	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,5</b>
Técnico	Calidad	3
	Proceso de Almacenamiento	2
	Maquinaria	1
	Infraestructura	1
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,8</b>
DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal capacitado	3
	Tecnología utilizada	3
	Costos	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,0</b>
DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Volumen	3
	Ventas de contado	3
	Ventas a crédito	3
	Margen bruto en ventas	3
	Incobrables	3
	Cuentas por cobrar	3
	Rotación de cartera	3
	<b>TOTAL</b>	
Costos y Gastos	Costos variables	3
	Costos fijos	3
	Gastos administrativos	1
	Gastos de ventas	3
	Gastos financieros	2
	<b>TOTAL</b>	
Financiación	Endeudamiento total	2
	Endeudamiento de corto plazo	2
	Endeudamiento de largo plazo	2
	Financiación propia	1
	Financiación externa	2
	Costo de capital	2
	Cobertura de intereses	2
<b>TOTAL</b>		<b>1,9</b>
Inversión	Monto	3
	Propiedad	3
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	1
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	1
	<b>TOTAL</b>	
Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	1
	Liquidez	1
	Prueba acida	2
	Manejo del efectivo	1
	Manejo de Cuentas por cobrar	2
	Administración de inventario	2
	Rotación de capital de capital de Kde T	2
<b>TOTAL</b>		<b>1,6</b>
Patrimonio	Capital social	2
	Reservas	1
	Reparto de utilidades	2
	Utilidades retenidas	4
<b>TOTAL</b>		<b>2,3</b>
Otros	Punto de Equilibrio	4
	Apalancamiento	3
	Análisis Vertical	3
	Análisis Horizontal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3,3</b>

Nota: Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

### 10.3. Análisis DOFA

El DOFA, siendo el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es una herramienta con la cual se identifica la situación de la empresa, de tal manera que la toma de decisiones es más simple y objetiva. *“Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea” (Chapman, 2020).*

La herramienta puede ser utilizada en:

- Planificación de empresa y estratégica
- Valoración de competidores y marketing
- Perfeccionamiento de negocios o productos
- Investigación.

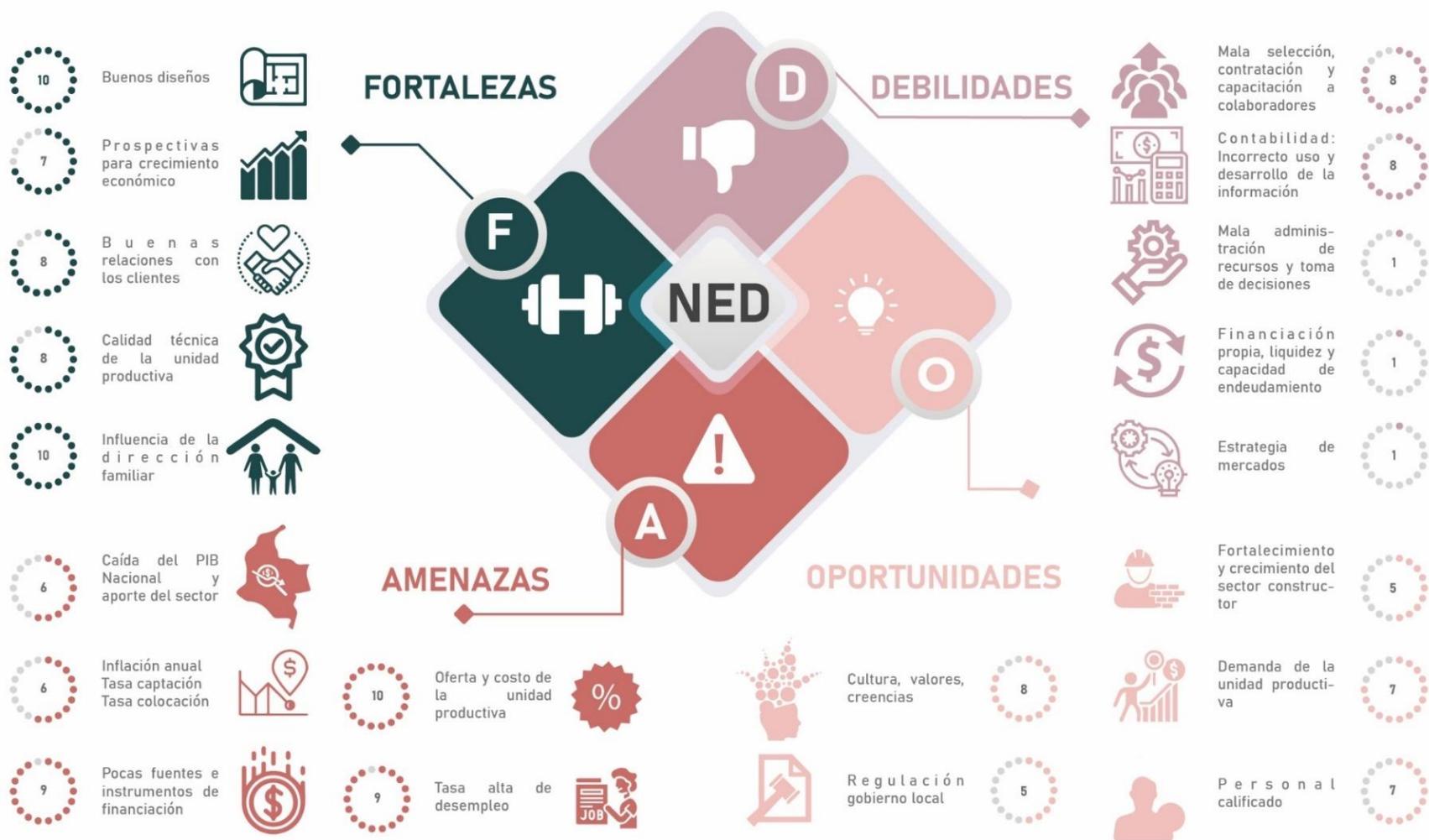
Es importante decir que los enunciados analizados en el DOFA tienen calidad de subjetividad, ya que la valoración que se le da a cada enunciado es conforme al concepto del que lo elabora, y supone una descripción lógica para que cada aspecto sea distinguido, descrito y de esta manera se puedan tomar decisiones estratégicas propendiendo al mejoramiento del rendimiento de la unidad en estudio en particular.

A continuación, se presenta el análisis realizado para la empresa en estudio, en donde se identificaron en cada sección las cualidades o características actuales de la misma, tomando los enunciados del análisis anterior de matriz del entorno externo e interno.

Por medio de la tabla 9 y 16 de indicadores por variables EFE y EFI, los enunciados con mejor puntuación (4+) fueron ubicados en la sección de oportunidades y fortalezas respectivamente, y, por otro lado, los enunciados con menor puntuación (1) de las tablas de indicadores por variables EFE y EFI corresponden a las características visibles en las amenazas y debilidades como corresponde.

Figura 20.

Gráfico DOFA empresa.

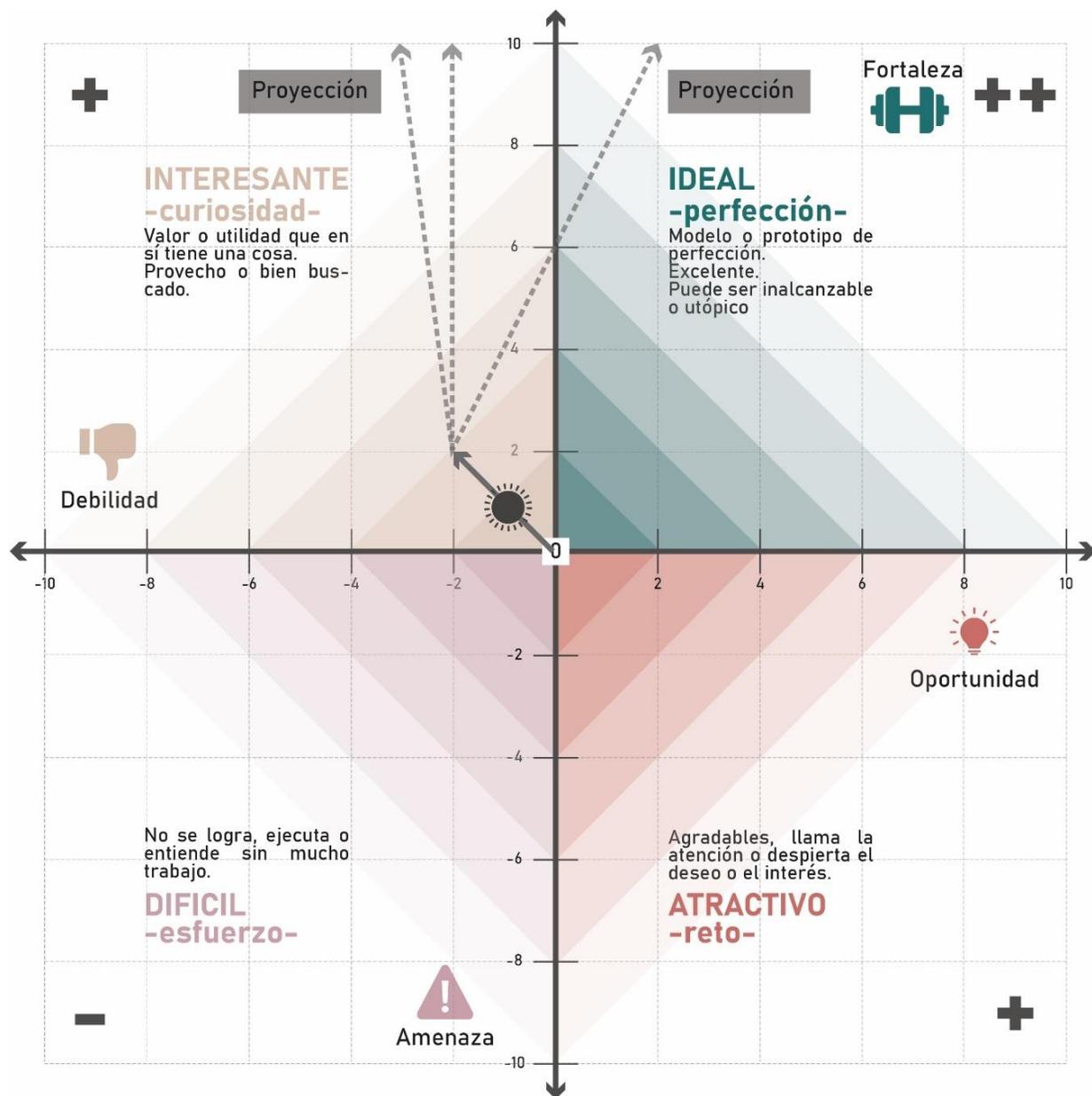


Nota: Elaborado por el autor.

Luego de identificadas las características correspondientes de cada sección, se presume necesario graficar en un mapa cartesiano las respuestas con su respectiva puntuación según la ponderación en una escala de 0 a 10, según su nivel de incidencia en la empresa; de esta manera se arroja la siguiente gráfica:

Figura 21.

Mapa cartesiano DOFA empresa.



**Nota:** Elaborado por el autor.

Tabla 17.

DOFA con ponderación.

FORTALEZAS		
ITEM	DESCIPCIÓN	PONDERACIÓN
1	Influencia de la dirección familiar	10
2	Desarrollo de productos y/o bienes	9
3	Diseños	10
4	Utilidades retenidas	7
5	Obtención de punto de equilibrio	7
6	Liderazgo	7
7	Beneficios a colaboradores	7
8	Rentabilidad de la unidad productiva	10
9	Relación con clientes y resultados	8
10	Calidad técnica y funcional del bien y/o servicio	8
OPORTUNIDADES		
ITEM	DESCIPCIÓN	PONDERACIÓN
1	Transferencia y precio de la tecnología	7
2	Exportaciones e importaciones	5
3	Fortalecimiento y crecimiento del sector económico constructor	5
4	Medios de comunicación e infraestructura	7
5	Demanda del mercado de la unidad productiva	7
6	Tasa de crecimiento de la población local	9
7	Personal calificado	6
8	Porcentaje costo de producción	7
9	Regulación del gobierno local	5
10	Cultura, valores, creencias	8
DEBILIDADES		
ITEM	DESCIPCIÓN	PONDERACIÓN
1	Recursos humanos: selección, contratación y capacitación	8
2	Contabilidad: desarrollo y uso de la información	8
3	Logística	6
4	Perfil profesional y toma de decisiones	6
5	Utilidades por mala administración a pesar de la rentabilidad	1
6	Carencia de auditoría interna	7
7	Falta de infraestructura y maquinaria técnica	4
8	Gastos administrativos no proporcionales a ingresos	9
9	Financiación propia, liquidez y capacidad de endeudamiento	10
10	Estrategia de mercados	10
AMENAZAS		
ITEM	DESCIPCIÓN	PONDERACIÓN
1	Composición social del PIB e índice GINI	6
2	Inflación anual	6
3	Mercado de capitales: Tasas de captación y colocación	8
4	Eficiencia en los sistemas de justicia y legislación general	5
5	Normatividad: subsidios e incentivos tributarios	5
6	Tendencias ideológicas de transparencia	7
7	Riesgo del país: Devaluación y revaluación	8
8	Fuentes e instrumentos de financiación	9
9	Tasa global de desempleo y de ocupación por actividad	9
10	Oferta y costo de la unidad productiva	10

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Según el cuadrante donde la gráfica esté arrojada, primero se obtiene la situación actual de la empresa, en donde los resultados predominantes confieren con una palabra la realidad en estado presente de la empresa, y por el otro lado la reflexión de cómo encaminar la estrategia para su mejoramiento, de la siguiente manera:

- Si la tendencia de la empresa es de **fortalezas y debilidades**, es decir predomina el **entorno interno** en su desarrollo, resulta **interesante** la situación actual de la empresa.
- Si la tendencia de la empresa es de **fortalezas y oportunidades**, es decir los **entornos internos y externos** tienen equilibrio de manera positiva para su desarrollo, resulta **ideal** la situación actual de la empresa. Es necesario decir que sería utópico describir a la empresa en esta sección, entendiendo que el concepto de perfección es inalcanzable en este mundo empresarial del cual se depende y coexiste.
- Si la tendencia de la empresa es de **oportunidades y amenazas**, es decir, los **entornos internos y externos** tienen equilibrio integralmente, resulta **atractiva** la situación actual de la empresa.
- Si la tendencia de la empresa es de **amenazas y debilidades**, es decir los **entornos internos y externos** tienen equilibrio de manera negativa, resulta **difícil** la situación actual de la empresa. Es importante recalcar igualmente, que esta es la situación que se debe evitar a toda costa, porque genera un esfuerzo mayor para el impulso que la empresa requiere para ser competitiva y rentable.

A partir de la anterior descripción, y con los resultados obtenidos de la empresa, esta se encuentra en el cuadrante en el que predominan las **fortalezas y debilidades**, por lo cual resulta “**interesante**” su actualidad, en el sentido que se tiene proyección para un mejoramiento significativo para la empresa, pero por otro lado, se analiza que la empresa no tiene en cuenta en su concepción el entorno externo, que si bien, puede ser ingobernable, incierto y caótico, también puede representar importantes beneficios, si se interpretan de la mejor manera.

#### 10.4. Modelo de las cinco fuerzas de porter

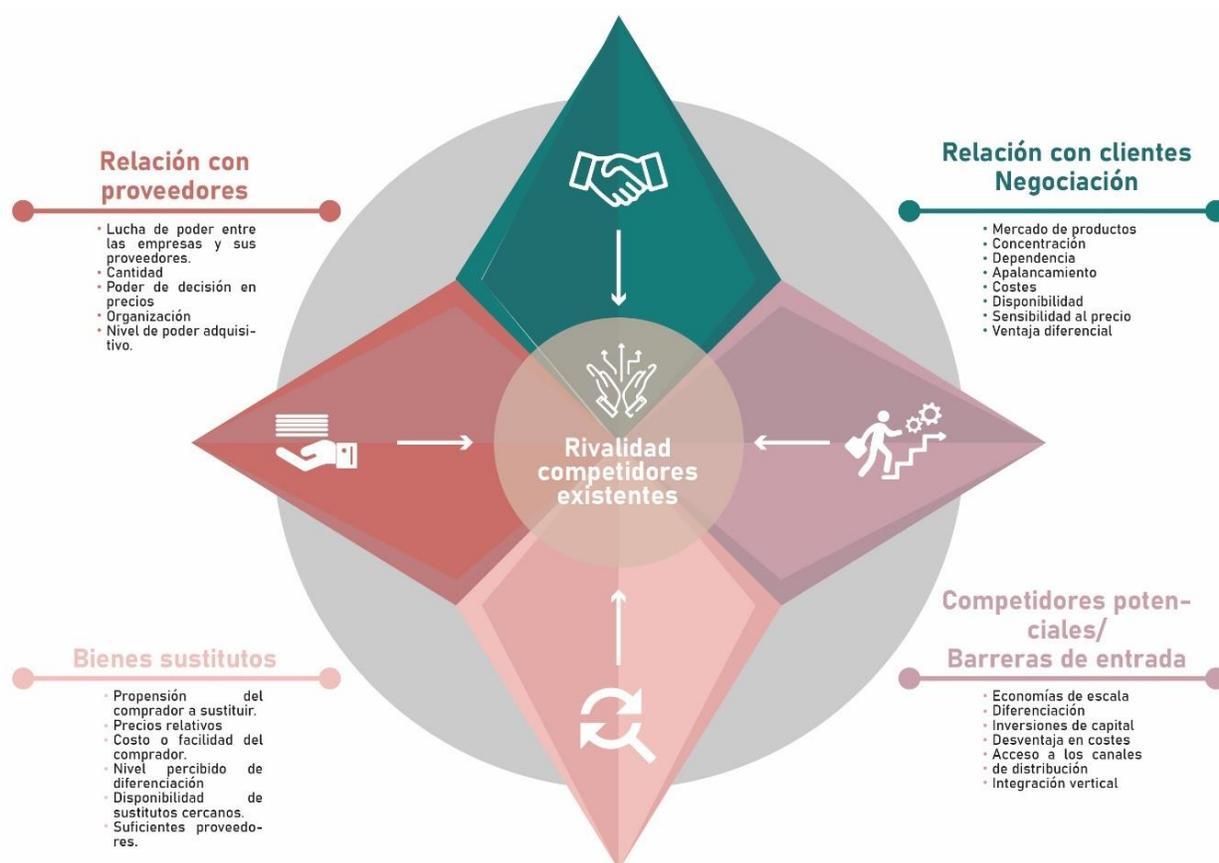
Las cinco fuerzas es un modelo planteado por el economista y autor estadounidense Michael Porter en su artículo de Harvard Business Review del año 1979, en el que plantea un: “*marco para comprender las fuerzas competitivas en el trabajo en una industria, y que*

*impulsan la forma en que el valor económico se divide entre los actores de la industria.” (Porter, 2020).*

En el ámbito de la estrategia empresarial, esta herramienta resulta de mucha utilidad, ya que, a partir de cinco enunciados principales, se podrán analizar y evaluar los componentes que la industria propia de la empresa brinda a la misma y así como las tendencias de la competencia, para que la compañía pueda adoptar estrategias que la lleven a su éxito.

Figura 22.

*Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.*



**Nota:** Elaborado por el autor.

A continuación, se presenta el diagnóstico de la empresa aplicando la matriz de las cinco fuerzas, de tal manera que se pueda cuantificar cada resultado:

Tabla 18.

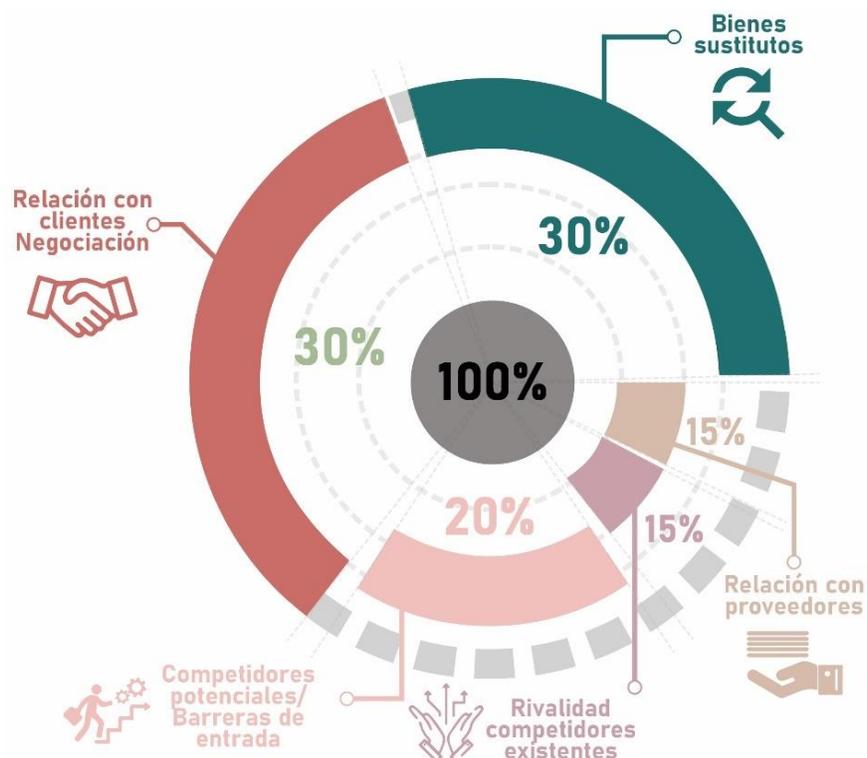
Matriz perfil competitivo: Cinco fuerzas de Porter.

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>										
<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Matriz de cinco fuerzas de Porter)</b>										
%	TIPO DE FUERZA	ASPECTOS A CLASIFICAR	INFERIOR NEGATIVO						SUPERIOR POSITIVO	
				--	-	N	+	++		
				1	2	3	4	5		
15%	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento sector	Alto		2					Bajo
		Diferenciación de Precios	Alto			3				Bajo
		Concentración competidores región	Alta			3				Baja
		Concentración competidores nacional	Alta			3				Baja
		Diversidad competidores	Bastante			3				Poca
		Restricciones gubernamentales	Muchas					4		Pocas
		Ventajas por economías de escala	Alta					4		Baja
		Crecimiento de las ventas	Alto			3				Bajo
		Costos por cambio de tecnología	Alto							5
		Existencia de grupos del sector real	Bastante				4		Poca	
									<b>0,51</b>	
20%	COMPETIDORES POTENCIALES O ENTRANTES BARRERAS DE ENTRADA	Imagen de Marca	Alta		2					Baja
		Ciclo de vida de los servicios	Corto						5	Largo
		Acceso a canales de comercialización	Fácil					4		Difícil
		Respaldo sector Bancario	Alta			3				Bajo
		Alto grado de posicionamiento	Alto					4		Bajo
		Restricciones de tipo legal	Bastante					4		Poca
		Acceso a materiales y tecnología	Alto					4		Bajo
		Requisitos de capital para entrar	Altos					4		Bajos
		Reacción competidores en caso entrada	Alto							5
		Ventajas por economías de escala	Alto				4		Bajo	
									<b>0,78</b>	
30%	BIENES SUSTITUTOS	Nula la existencia de sustitutos	Muchos						5	Pocos
									<b>1,5</b>	
30%	RELACIONES CON LOS USUARIOS PODER DE NEGOCIACIÓN	Sensibilidad al precio, elasticidad	Alta				4			Baja
		Rentabilidad del Cliente	Alta				4			Baja
		Amenaza de integración hacia atrás	Sí			3				No
		Concentración de usuarios	Importante					4		Reducida
		Cientes importantes	Alto					4		Bajo
		Volumen información maneja usuario	Alto					4		Bajo
		Grado de importancia percibida dentro de su valor agregado	Bastante					4		Poca
									<b>1,16</b>	
15%	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	Concentración de los proveedores	Alta				4			Baja
		Amenaza de integración hacia adelante	Probable			3				Reducida
		Costos de cambiar los proveedores	Altos			3				Bajos
		Número de proveedores	Considera							Nula
		Sector estratégico para proveedor	Bastante					4		Reducida
		Viabilidad importación equipos	Reducida				4		Posible	
									<b>0,54</b>	
100%										<b>4,49</b>

**Nota:** Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América - Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Figura 23.

Rueda porcentual resultados matriz cinco fuerzas.



**Nota:** Elaborado por el autor.

Según el análisis del gráfico anterior, se puede decir que los aspectos más importantes a tener en cuenta para seguidamente implementar estrategias que fortalezcan el perfil competitivo de la empresa son, en primer lugar, con la misma puntuación, la relación y el poder de negociación con los clientes y la amenaza de bienes sustitutos, cada una con un porcentaje del 30% de incidencia.

Por otro lado, los aspectos que menos tienen incidencia, pero son también importantes de tener en cuenta, son la relación y el poder de negociación con los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes, por lo que, con estos resultados es posible dar el siguiente paso para idear estrategias de fortalecimiento empresarial.

Es importante tener en cuenta que ninguna de las áreas que los anteriores diagnósticos arrojaron de ninguna manera se pueden dejar a un lado, ya que independientemente de su influencia positiva o negativa, se debe lograr establecer una compañía sostenible y equilibrada, donde cada

espacio fomentará en colectividad el desarrollo de una cadena de valor efectiva que genere y desarrolle un producto valor diferenciador, esto es la verdadera ventaja competitiva.

### 10.5. Conclusiones del diagnóstico

Culminado el proceso de diagnóstico que se aplicó a la empresa constructora, en donde se utilizaron dos metodologías para tal, es importante resaltar las siguientes conclusiones que arroja el proceso, de esta manera identificar la ruta a tomar para idear sus respectivas estrategias en pro del mejoramiento, crecimiento y asertividad de cada punto:

#### A. Con respecto a los factores externos:

Desde lo **general** hasta lo puntual se puede ver que los factores que se identificaron con mayor incidencia son, en primer lugar el económico y en segundo el organizacional, con esta información se empieza a notar la tendencia a cuales ámbitos son los que mayor concentración de esfuerzos de todo tipo se deben hacer para fortalecerlos; por otro lado, las variables con menor incidencia, a criterio propio, los cuales pueden afectar el ejercicio empresarial particular son el demográfico y el industrial tecnológico.

Es importante decir que no porque tengan una intervención baja significa que se deba dejar a un lado, es importante trabajar en todas las áreas, lo que arroja esta fase es el grado, la intensidad y la fuerza de las estrategias a implementar en cada ámbito.

- Analizando más a fondo la **variable económica**, se puede resaltar que el crecimiento económico y la inflación son los aspectos que mayormente inciden en la variable en general, esto teniendo en cuenta que los dos factores pueden influir directamente en el desarrollo económico de la empresa en el sentido que pueden alterar la capacidad adquisitiva de la unidad productiva que ofrece la empresa actualmente para los clientes potenciales o actuales, y a menor capacidad adquisitiva, menos ingresos generará la compañía.
- Por otro lado, en la variable **organizacional** es de notar que la competitividad juega un papel decisivo en este punto, entendiendo que es la manera en que cualquier empresa se desempeña en su sector económico, y por la que se genera su respectiva ventaja con sus iguales a partir de la generación de su valor único y agregado.
- En segundo lugar, de la variable **organizacional** igualmente, temas como la organización jurídica y la estabilidad empresarial tienen una alta ponderación con respecto a los otros aspectos evaluados, esto porque en la primera parte, es obligatorio el cumplimiento de los parámetros

normativos empresariales y comerciales para el ejercicio normal de la empresa, y por el otro lado, la estabilidad empresarial es un factor que determinara la temporalidad de la empresa, su rentabilidad y productividad, y es importante idear mecanismos para garantizar su equilibrio.

Aun cuando no son factores de gran peso en el análisis general es pertinente incluir en el análisis los enunciados más fuertes en cada variable así:

- En la variable **social y cultural**, los aspectos de empleo y condiciones y calidad de vida cobran fuerza, entendiendo que el primero determina la capacidad de endeudamiento y de adquisición de los compradores del producto que en la empresa ofrece, más aún cuando se trata de vivienda nueva no vis, que generalmente no cuenta con subsidios del gobierno nacional ni local para generar incentivos de compra, sino que por el contrario, el posible cliente es quien debe soportar la viabilidad de compra completa; en pocas palabras es la viabilidad del ejercicio empresarial propio. Por otro lado, la calidad y condiciones de vida se refiere a que, dependiendo de su déficit se abre mercado para la generación de la unidad productiva de la empresa, es decir, demanda, en lenguaje económico y comercial.
- En la variable **industrial y tecnológica**, los procesos administrativos y el valor agregado fueron pertinentes destacar, ya que la planificación y gestión de los procesos que determinan como se puede desempeñar la empresa son indispensables para una buena práctica corporativa, y el valor agregado es el factor que dará ventaja competitiva, lo cual fortalecerá la compañía.
- Lo **ecológico**, factor que solo hasta los últimos años ha venido tomando fuerza, el impacto que genera las labores que como empresa se desarrollan, ya que es imprescindible tener responsabilidad con el medio ambiente teniendo en cuenta el grave deterioro en el que se encuentra por la falta de protección a los recursos naturales, la contaminación que las actividades de construcción generan y la falta de control que en mucho tiempo se presentó.
- En lo **político**, la situación política local es la que más incide en el desarrollo de la empresa, ya que son las normativas que directamente perjudican o benefician el ejercicio propio de la compañía, teniendo en cuenta que lo que se produce en ella es vivienda, entonces, su adquisición, ejecución, comercialización, entre otros corresponde a el cumplimiento de bastantes normas teniendo en cuenta el uso como tal.
- Por último, en esta fase del análisis, es importante resaltar los aspectos con calificación general más baja, de manera que sea más sencilla su identificación:

- Económico: Composición social del PIB, inflación, mercado de capitales, que se refiere a tasas de captación y colocación de intereses, incentivos tributarios: Todas las anteriores influirán directamente en la demanda del bien a ofrecer por la empresa, es decir, directamente en los clientes potenciales.
- Normativo: Eficiencia en el sistema legal: Esta situación no solo afecta en el sector económico particular al cual pertenece la empresa que es la construcción, sino en cualquier actividad comercial, ya que el tema temporal juega un papel crucial en la concepción de cualquier tipo de proyecto para que logre su viabilidad, y si los instrumentos legales que pueden afectarlo positiva o negativamente no son eficientes puede perjudicar su ciclo normal de planeación o ejecución.
- Organizacional: Transparencia y burocracia: Estos temas van relacionados a la concepción general que se tiene de cómo deben desarrollarse las empresas en su entorno competitivo, entendiendo que como moral debería primar el equilibrio, la honestidad y la libre y limpia competencia, valores que en la actualidad poco o nada son aplicados, lo cual debe ser fomentado desde la legislación, pero también desde el deber ser de cada entidad.

#### B. Con respecto a los factores internos:

Desde lo **general** hasta lo puntual se puede ver que los factores que se identificaron con mayor incidencia son, en primer lugar, el componente familiar y en segundo la administración y lo financiero, y el de menor incidencia es el factor tecnológico, también de analizar, entendiendo la era en la que vivimos, en la que la tecnología es su epicentro y sorprendentemente es subvalorado para el caso particular.

Como se dijo anteriormente, el análisis, aunque arroje tendencias, picos o valles, todos los ámbitos son de especial cuidado e intervención, simplemente se debe identificar la intensidad y la fuerza de las estrategias a implementar en cada aspecto.

- En primera medida, en la **administración**, se evidenció que los factores con mayor importancia para la compañía son: la gerencia con casi la mitad de importancia sobre los otros factores, y complementando, la contabilidad y la logística de los procesos. La gerencia está tan altamente valorada en esta compañía en específico a razón de que la concepción de la empresa en cuanto a administración y ejecución de sus actividades propias es centralizada en el alto mando, a pesar del crecimiento sostenido que se ha presentado y que se pronostica.

- En la **producción**, el tema técnico y la calidad son los más importantes, ya que, como anteriormente se mencionó, la empresa fue fundada únicamente pensada para alcanzar objetivos productivos y de su ejercicio profesional, de ahí la importancia de la proposición del presente trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo principal establecer el modelo de negocio y la estructuración de la empresa en los temas gerenciales, más allá del ejercicio práctico de la misma.

Por otro lado, se debe decir, que en esta dimensión es subvalorada el tema de auditorías, lo cual está directamente relacionado a la poca proyección de la empresa, lo cual supondría que una empresa de tamaño reducido no requeriría contar con este aspecto en su modelo de negocio inicial.

- En el tema **financiero** las ventas, la financiación y las inversiones son los temas que mayor peso tienen en esta fase, pero, por otro lado, el capital de trabajo y el patrimonio no tienen mucha importancia, que son los que para este análisis tienen el foco, ya que es importante que una empresa logre ser independiente en cuanto a su desarrollo económico.

- Por último, los factores a resaltar generalmente son:

- Administrativo: Selección, contratación y capacitación del equipo de trabajo de la empresa, esta es una de las mayores fallas actualmente, porque al no tener una visión definida de cómo se debe establecer el recurso humano de la empresa, no se cuenta con una sintonía en los miembros de la misma en el sentido a cómo ejecutar sus labores propias y en conjunto.

- Financiero: La contabilidad, el perfil profesional del analista financiero, las utilidades que supondría se deberían tener como resultado del ejercicio profesional, la administración de recursos, los gastos administrativos, la rentabilidad y liquidez tienen un bajo rendimiento en la empresa, y esto obedece a que la estructura organizacional de la empresa está directamente relacionada a una estructura familiar que ha ido evolucionando de un entorno al otro, por lo que no se ha establecido claramente el límite entre una y otra, y la empresa generalmente incurre en asumir costos que corresponden a la familia, y segundo a no ser objetivos en la administración de los recursos de la empresa, porque no se tiene como objetivo principal de la empresa su crecimiento y sustentabilidad, pero sí el personal.

## 11. Capítulo II. Generación de modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur.

*“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”* (Osterwalder y Pigneur, 2010). Se hace necesario aclarar que en esta fase del presente trabajo de investigación lo que se pretende es que, a partir de las conclusiones de los análisis que se hicieron a la empresa, adicional a la proyección de la misma para lograr su estado ideal, se destacan aquellos aspectos que se consideran necesarios para la construcción del modelo tendiente al mejoramiento integral de la estructura general de la compañía.

### 11.1. El lienzo

Es una herramienta gráfica fácil de manejar que permite crear el panorama general de lo que, como empresa, se pretende lograr y consolidar. En este sentido, se describe, visualiza, analiza y modifica aquellos aspectos que se consideran esenciales para el modelo de negocio que se está planteando.

Se inicia desde la visión compartida del equipo de trabajo de cómo proyectan la empresa de la cual hacen parte, el resultado debería ser una idea sencilla, relevante y comprensible para todos, sin dejar a un lado la trascendencia de la actividad de la empresa, ya que de esta manera evitará las malas interpretaciones o prácticas para conseguir lo que esencialmente se quiere lograr.

Esta primera parte se divide en cuatro módulos esenciales que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, del cual se desprenderá más adelante la caracterización específica de cada escenario para lograr la descripción integral de la empresa.

#### 11.1.1. Segmento de mercado.

Se refiere a quién se dirige el producto que ofrece la empresa. Este es el segmento central de la empresa ya que los clientes potenciales o actuales son los que proveen los ingresos de la empresa a cambio de la satisfacción de un deseo o necesidad que la empresa puede llegar a suplir.

Los tipos de segmentos de mercado son:

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- **Mercado segmentado**
- Mercado diversificado

- Plataformas multilaterales

### 11.1.2. Propuestas de valor.

Este aspecto se refiere a cómo ofrecer un producto, bien o servicio que contenga características singulares por las que se suplan las necesidades o deseos del cliente de manera que ninguna otra compañía pueda hacerlo igual, y esto se logra por el profundo entendimiento y estudio del mercado al cual se dirigió la empresa.

Las características de dicha propuesta de valor pueden estar relacionadas en uno o unos de los siguientes aspectos:

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- El trabajo, hecho
- **Diseño**
- Marca/ status
- **Precio**
- Reducción de costes
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- **Comodidad/ utilidad**

### 11.1.3. Canales.

Este módulo tiene que ver específicamente con el método de comunicación que la empresa desea plantear para relacionarse con sus clientes, de manera que lo que se ofrece pueda llegar al mercado que se planeó se dirigiría.

- **Directo:** Equipo comercial y ventas en internet.
- Indirecto.

#### 11.1.4. Relaciones con los clientes.

Este aspecto define básicamente cómo captar, fidelizar clientes y estimular las ventas, y esto finalmente repercute en la experiencia que el cliente tendrá al tener contacto con la empresa.

Las categorías de relación con los clientes son las siguientes:

- **Asistencia personal**
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- Servicios automáticos
- Comunidades
- Creación colectiva

#### 11.1.5. Fuentes de ingresos.

Tal vez uno de los ejes fundamentales del desarrollo empresarial, el flujo de caja que puede generar una empresa es lo que se debe establecer en esta fase, teniendo en cuenta que, a partir de esto, la empresa puede dar respuesta a lo que el cliente requiere de manera autónoma y fluida.

a. fijación de las fuentes de ingresos: se seleccionan a partir de la capacidad que puede tener el mismo cliente:

- **Venta de activos:** derechos de propiedad sobre un bien físico.
- Cuota por uso.
- Cuota por suscripción.
- **Préstamo/ alquiler/ leasing:** concesión temporal para uso exclusivo de un bien o servicio.
- Concesión de licencias.
- Gastos de corretaje.
- Publicidad.

b. Fijación de precios:

- Fijo (estático): Lista de precios fija, cantidad o calidad de la propuesta de valor, tipo y **características del segmento de mercado**, volumen.
- Dinámico (cambiar en función del mercado): **Negociación**, gestión de la rentabilidad, mercado en tiempo real (oferta y demanda), subastas.

#### 11.1.6. Recursos clave.

Se describen los recursos fundamentales para que el modelo sea efectivo para crear y ofrecer propuestas de valor:

- Físicos
- **Intelectuales**
- Humanos
- **Económicos**

#### 11.1.7. Actividades clave.

Son las acciones más importantes que debe desarrollar la empresa para crear y ofrecer la propuesta de valor esperada, llegar a los mercados y establecer la relación con los clientes deseada.

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma/ red

#### 11.1.8. Asociaciones clave.

Red de proveedores y socios que contribuyen en el funcionamiento del modelo.

a. Tipos de asociaciones:

- **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.**
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

b. Motivaciones para crear asociaciones:

- Optimización y economía de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbre
- **Compra de recursos o actividades**

#### 11.1.9. Estructuras de costes.

Descripción de costos requeridos para el funcionamiento del modelo.

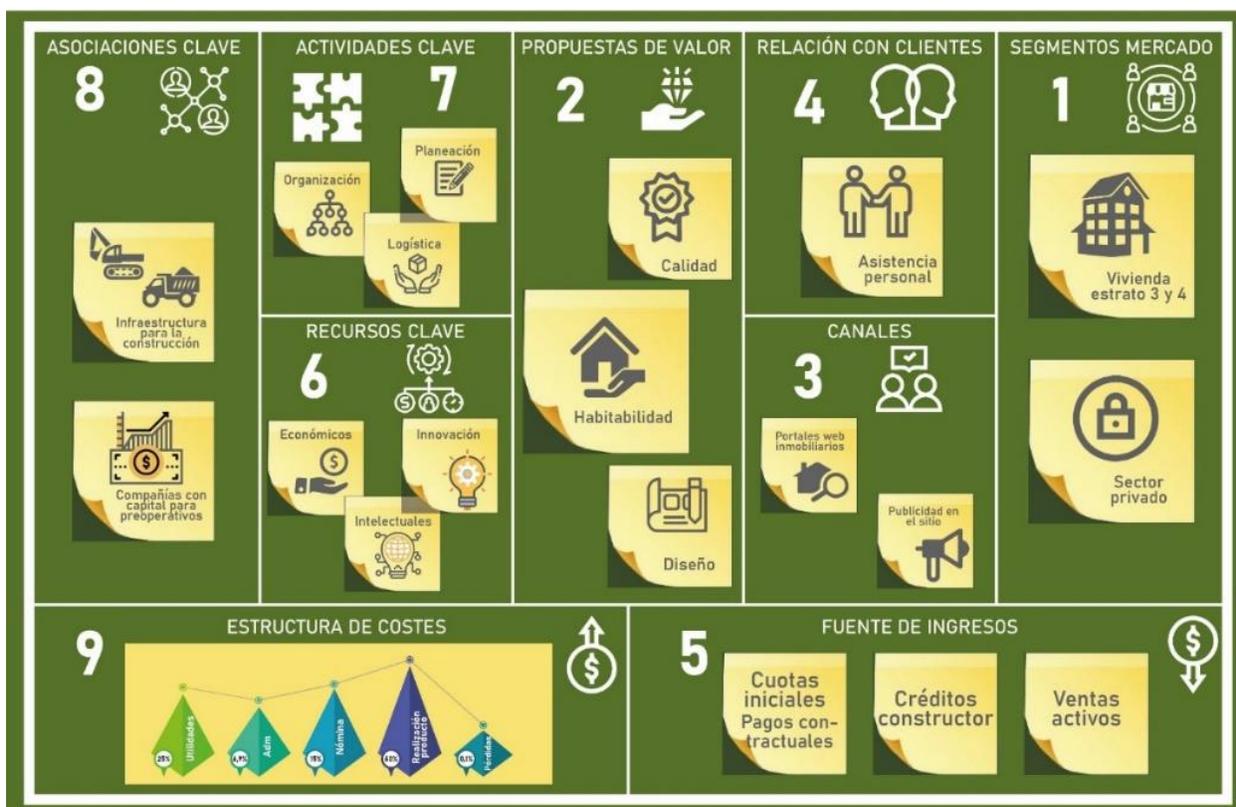
- Según costos

- Según valor
- **Costos fijos**
- **Costos variables**
- Economía de escala
- Economías de campo.

### 10.1.10. Lienzo aplicado a la empresa

Figura 24.

Lienzo empresa.



**Nota:** Elaborado por el autor.

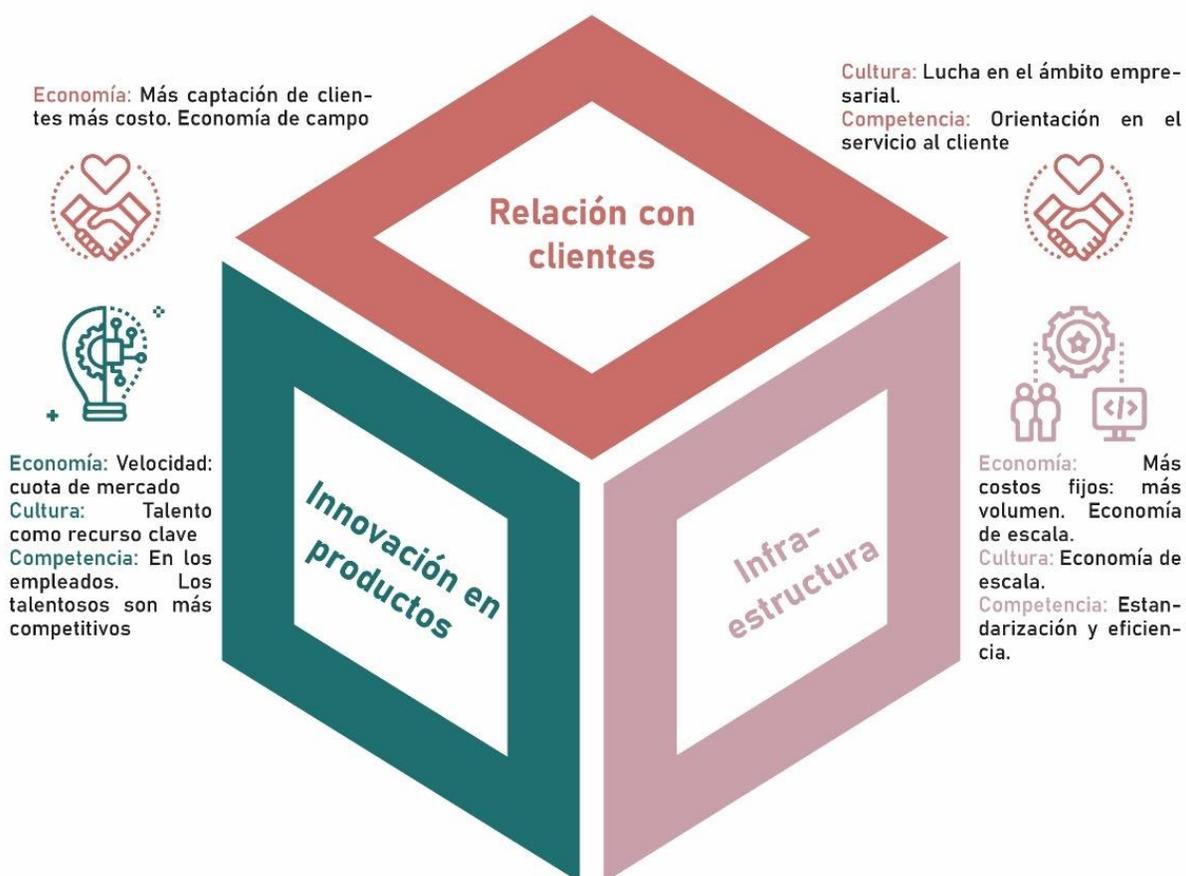
## 11.2. Patrones

“En este apartado se describen modelos de negocio que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. Estos fomentan la comprensión de la dinámica de los modelos de negocio y servir como fuente de inspiración para el desarrollo de modelos propios” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El objetivo de la descripción de los patrones es rediseñar y reformular los conceptos existentes de modelos de negocios, para que sirvan como punto de partida para la creación del modelo propio.

- **Empresa desagregada:** Las actividades empresariales son: relación con los clientes, innovación en el producto e infraestructura y se debe centrar en una sola para generar valor. Es necesario trascender de enfocarse en el crecimiento de los tres ámbitos para pasar a la especialización de una de las tres dimensiones, de manera que se consolide el carácter de la empresa, elimina procesos improductivos y se coordina las otras facetas en pro de la cadena de valor ajustada.

Figura 25.  
Patrones.



**Nota:** Elaborado por el autor.

- **Larga cola:** Ofrecer gran cantidad de productos de bajo precio. La clave es la venta en masa, no el valor del producto.

- Plataformas multilaterales: Crear valor a partir de la interacción de los usuarios, efecto de red.
- Gratis: freemium: Una parte del negocio financia que los servicios que son ofrecidos sean usados gratuitamente por otros a cambio de: publicidad o de que lo básico sea lo gratis (cebo y anzuelo).
- Abierto: Crear y capturar valor por medio de colaboración de externos: conocimiento distribuido.

### 11.3. Diseño

*“El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios”* (Osterwalder y Pigneur, 2010).

#### 11.3.1. Ideación.

De los procesos más complejos en la formulación de un modelo de negocio nuevo es dejar a un lado las ideas tradicionales de cómo se comporta una compañía en un entorno empresarial, y pasar a interactuar con desafíos completamente nuevos. Los rasgos esenciales son:

- Visión y proyección
- Creación a partir de la nada
- Actitud desafiante
- Lluvia de ideas
- Innovación

Figura 26.

*Proceso de ideación.*

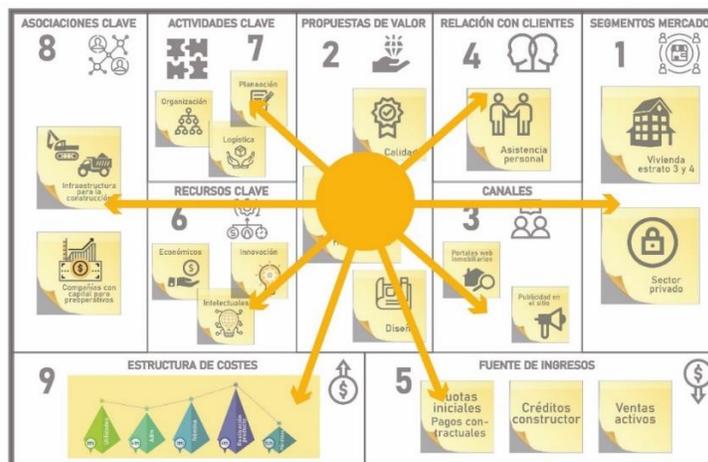


**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

- **Epicentro de la innovación desde la oferta:** Crear o transformar la propuesta de valor desde el producto y cambia el resto del modelo.

Figura 27.

*Epicentro de la innovación desde la oferta.*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

- Desde los recursos
- Desde los clientes
- Desde las finanzas
- Desde varios epicentros

Figura 28.

*Partes del proceso de ideación.*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

### 11.3.2 El mapa de la empatía.

Manera de identificar el mercado al cual se dirige la propuesta de valor. Perfila los clientes potenciales a partir de lo que piensan, sienten, desean o qué les limita.

Figura 29.

El mapa de la empatía.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

### 11.3.2. El pensamiento visual.

*“La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente que sirve como punto de referencia para los debates. Materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico porque convierte lo abstracto en concreto, esclarece las relaciones entre los diferentes elementos y simplifica lo complejo”* (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- Visualización con notas autoadhesivas: Versatilidad por facilidad de poner y quitar en cualquier momento.
- Visualización con dibujos: Mejor expresión y comprensión sencilla.
- **Captación de la esencia:** Gramática visual (guiar), visión global (simplificar), conocimiento de las relaciones (entender interdependencias entre conceptos).
- **Mejora del diálogo:** Punto de referencia e idioma común (vocabulario y gramática para completo entendimiento), consenso.
- **Exploración de ideas:** Desencadenante de ideas.
- **Mejora de comunicación:** Interna y externa.

### 11.3.3. Creación de prototipos.

Con este método lo que se logra es que lo plasmado teórica o intangiblemente por medio de esquemas, ideas o pensamientos, logre trascender al campo tangible para comprobar físicamente que lo que se formuló sea viable en el escenario de la realidad.

A pesar de que un modelo de negocio es algo cualitativo, la manera en que se traslada al campo de lo físico es cuando se debate, se analiza y se corrigen los ideales que se habían formulado en una primera medida. En el modelo que se plantea a partir del prototipo se debe contar con: “la estructura, las relaciones y la lógica de formas que la reflexión y el debate no permiten” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Figura 30.

Creación de prototipos.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

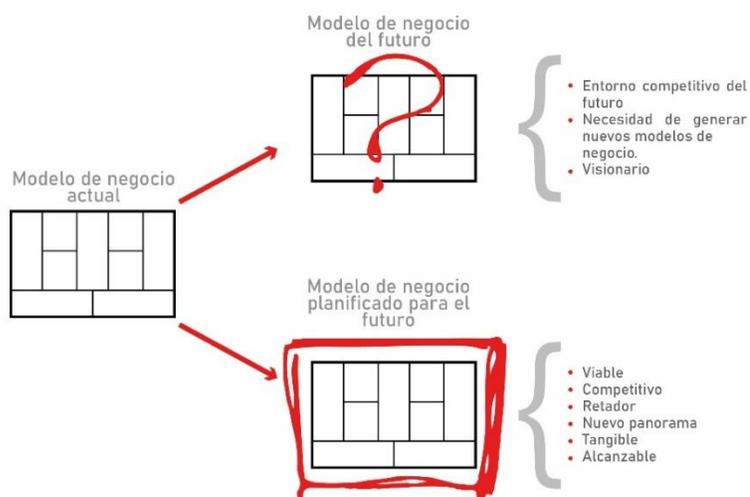
#### 11.3.4. Narración de historias.

Es una herramienta que facilita la explicación simple y concreta de lo que el modelo de negocios pretende ser y hacer. Los beneficios de utilizar esta técnica son:

- Promueve la presentación de lo nuevo: materializa lo nuevo
- Refuerza la venta para los inversores: Logra explicar cómo se creará valor para los clientes y cómo se hará dinero por medio de esto.
- Logra incluir a todos los miembros del equipo: familiarizar al público con lo nuevo.

Figura 31.

Cómo hacer el futuro tangible.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

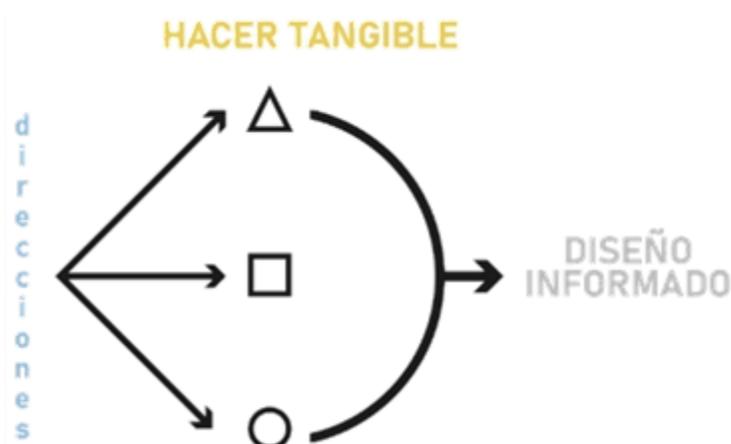
### 11.3.5. Escenarios.

“Su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- Aspectos relacionados con el cliente: mapa de la empatía: Descripción detallada y concreta.
- Entorno competitivo del negocio: proyección de cómo será.

Figura 32.

*Escenarios.*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

## 11.4. Estrategias

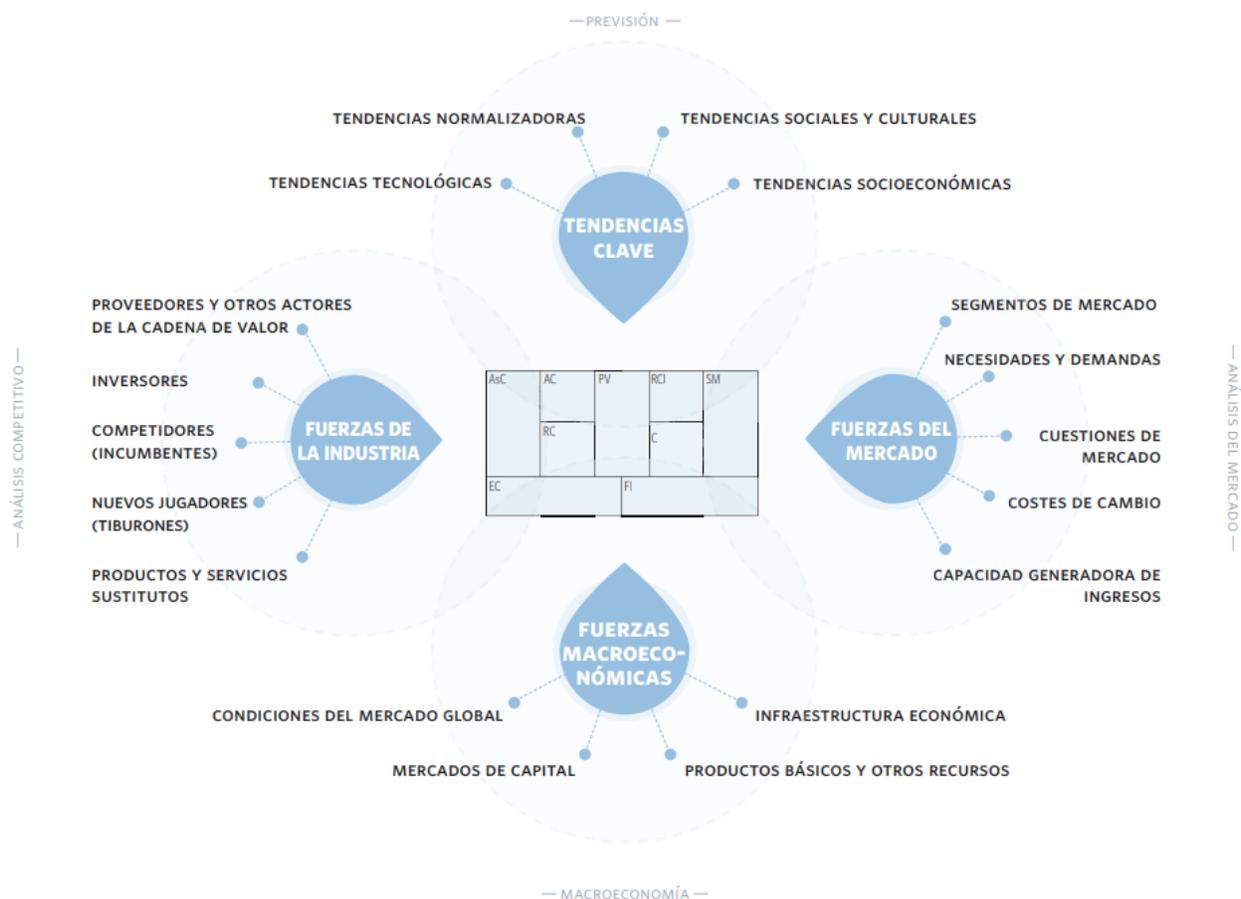
La estrategia es la manera en que se dirige y proyecta lo que se ha establecido en la concepción del modelo de negocio para que la compañía logre interactuar en un entorno económico competitivo de manera que las actuaciones que ejecuten logren consolidarla como líder a partir de la postura que se estableció.

### 11.4.1. El entorno externo.

En este punto el entorno externo se convierte en el campo de aplicación del diseño propuesto, de tal manera que se pone a prueba lo que se estableció teniendo en cuenta que: existe una gran incertidumbre y complejidad en el panorama económico, y muchas variables de propuestas de valor pueden significar competencia a la ofrecida por la propia empresa.

Figura 33.

El entorno del modelo de negocio.

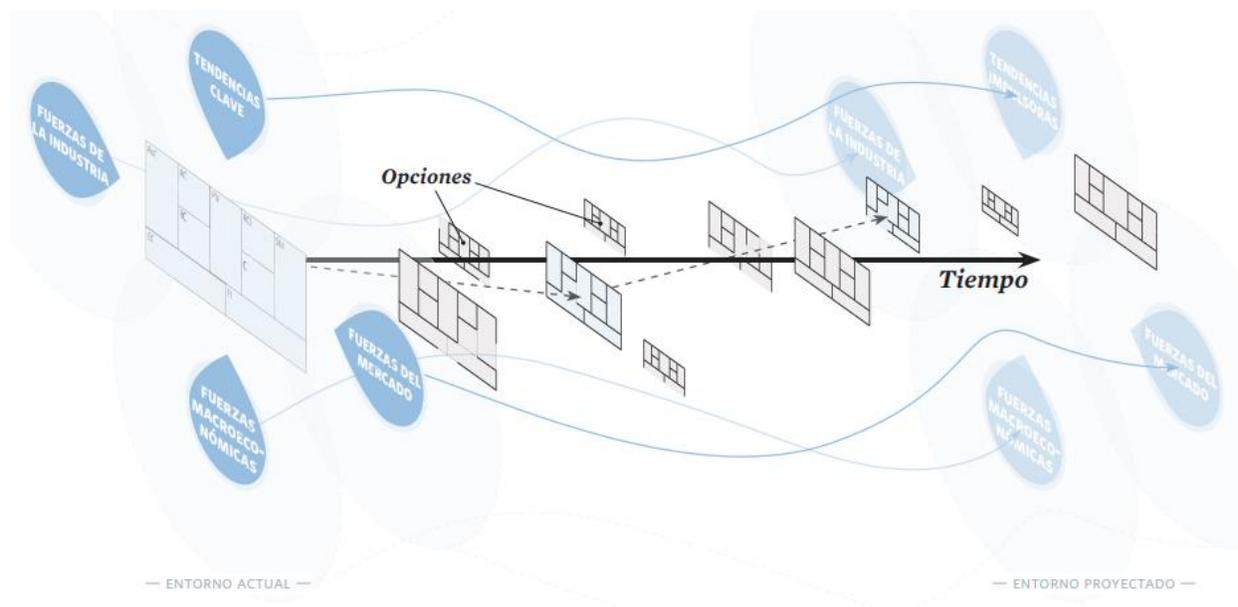


**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

- **Evolución:** Es preciso volver a mencionar que un modelo de negocio jamás podrá considerarse como un ideal estático o único, ya que a partir de la relación normal con el medio debe ir dinamizando con los cambiantes rumbos que el ámbito económico, cultural y social va tomando por fenómenos como la tecnología, las corrientes ideológicas o las pseudonecesidades adquiridas a lo largo de la historia del ser humano en el mundo actual.

Figura 34.

*Evolución del modelo de negocio.*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

- Evaluación: “Es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Evaluación general: Categorizar cada módulo del lienzo en los aspectos de clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, calificándolos según su incidencia positiva o negativa en la empresa actualmente.



Son especializados y trabajan con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se está especializado no se trabaja con socios lo suficiente
Existen buenas relaciones con los socios clave	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios son conflictivas
<b>Evaluación interacción con los clientes</b>												
índice de migración de los clientes bajo	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	índice de migración de los clientes alto
Cartera de clientes bien segmentada	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Cartera de clientes no está segmentada
Se captan clientes constantemente	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se captan nuevos clientes
Los canales no son muy eficientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Canales ineficientes
Canales eficaces	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Canales ineficaces
Los canales establecen contacto estrecho con los clientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no establecen un contacto con los clientes potenciales
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no llegan a los clientes potenciales
Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no están bien integrados
Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no proporcionan economías de campo
Los segmentos se adecuan a los segmentos del mercado	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los segmentos no se adecuan a los segmentos del mercado
Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Poca relación con los clientes
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado costo de cambio	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	El coste de cambio es bajo
La marca es fuerte	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	La marca es débil

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Tabla 20.

## Amenazas en los segmentos del lienzo

Amenazas para la propuesta de valor						
Hay productos y servicios sustitutos disponibles	1	2	3	4	5	
La competencia amenaza con ofrecer un mejor precio o más valor	1	2	3	4	5	
Amenazas para los costos e ingresos						
La competencia o la tecnología pone en peligro los márgenes de beneficios	1	2	3	4	5	
Se depende exclusivamente de una o pocas fuentes de ingresos	1	2	3	4	5	
Algunas de las fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro	1	2	3	4	5	
Los costos pueden volverse impredecibles	1	2	3	4	5	
Algunos de los costos amenazan a ser superiores que los ingresos que pueden generar	1	2	3	4	5	
Amenazas para la infraestructura						
Se puede hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos	1	2	3	4	5	
La calidad de los recursos puede verse afectada	1	2	3	4	5	
Algunas actividades clave pueden interrumpirse	1	2	3	4	5	
La calidad de las actividades puede verse afectada	1	2	3	4	5	

Se corre el riesgo de perder clientes	1	2	3	4	5	
Los socios podrían colaborar con la competencia	1	2	3	4	5	
Se depende demasiado de determinados socios	1	2	3	4	5	
Amenazas de la interacción con los clientes						
El mercado puede saturarse	1	2	3	4	5	
La competencia pone en peligro la cuota propia en el mercado	1	2	3	4	5	
Los clientes pueden irse	1	2	3	4	5	
La competencia puede aumentar	1	2	3	4	5	
La competencia pone en peligro los canales	1	2	3	4	5	
Los clientes pueden dejar de utilizar los canales propios	1	2	3	4	5	
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales	1	2	3	4	5	
Alguna de las relaciones con los clientes puede deteriorarse	1	2	3	4	5	
Los canales proporcionan economías de campo	1	2	3	4	5	

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Tabla 21.

*Oportunidades en los segmentos del lienzo.*

Oportunidades para la propuesta de valor					
					+
Se pueden generar ingresos recurrentes si se convierten los productos en servicios	1	2	3	4	5
Se puede mejorar la integración de los productos con los servicios	1	2	3	4	5
Existen otras necesidades de los clientes que pueden ser suplidas	1	2	3	4	5
La propuesta de valor admite complementos	1	2	3	4	5
Existen actividades adicionales que se pueden hacer por los clientes	1	2	3	4	5
Oportunidades para los costos e ingresos					
Se pueden sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes	1	2	3	4	5
Los clientes están dispuestos a pagar por otros elementos	1	2	3	4	5
Existen oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa	1	2	3	4	5
Se pueden añadir o crear otras fuentes de ingresos	1	2	3	4	5
Se pueden elevar los precios	1	2	3	4	5
Se pueden reducir los costos	1	2	3	4	5
Oportunidades para la infraestructura					
Se pueden utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados	1	2	3	4	5
Se pueden adquirir recursos claves con los socios	1	2	3	4	5
Existen recursos clave poco explotados	1	2	3	4	5
Existen objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros	1	2	3	4	5
Se pueden estandarizar actividades clave	1	2	3	4	5
Se puede mejorar la eficiencia en general	1	2	3	4	5
Oportunidades de la interacción con los clientes					
Hay oportunidades de externalización	1	2	3	4	5
Si existe mayor colaboración entre socios se logrará concentrar más en la actividad principal de la empresa	1	2	3	4	5
Hay oportunidades de venta cruzada con los socios	1	2	3	4	5
Los canales de los socios pueden ayudar a mejorar el contacto con los clientes	1	2	3	4	5
Los socios pueden complementar la propuesta valor	1	2	3	4	5
Se puede beneficiar del mercado creciente	1	2	3	4	5
Se pueden atender nuevos segmentos de mercado	1	2	3	4	5
Se puede atender mejor a los clientes con una mejor segmentación	1	2	3	4	5
Se puede mejorar la eficiencia o la efectividad de un canal	1	2	3	4	5
Se pueden integrar mejor los canales	1	2	3	4	5
Se pueden buscar nuevos canales o socios complementarios	1	2	3	4	5
Se puede aumentar el margen al atender directamente al cliente	1	2	3	4	5
Se puede mejorar el seguimiento a los clientes	1	2	3	4	5
Se pueden estrechar las relaciones con los clientes	1	2	3	4	5
Se puede aumentar la personalización	1	2	3	4	5
Se pueden aumentar los costos de cambio	1	2	3	4	5
Se han identificado y eliminado los clientes que no son rentables	1	2	3	4	5
Se deben automatizar algunas relaciones	1	2	3	4	5

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

### 11.4.2 La estrategia del océano azul de Kim y Mauborgne.

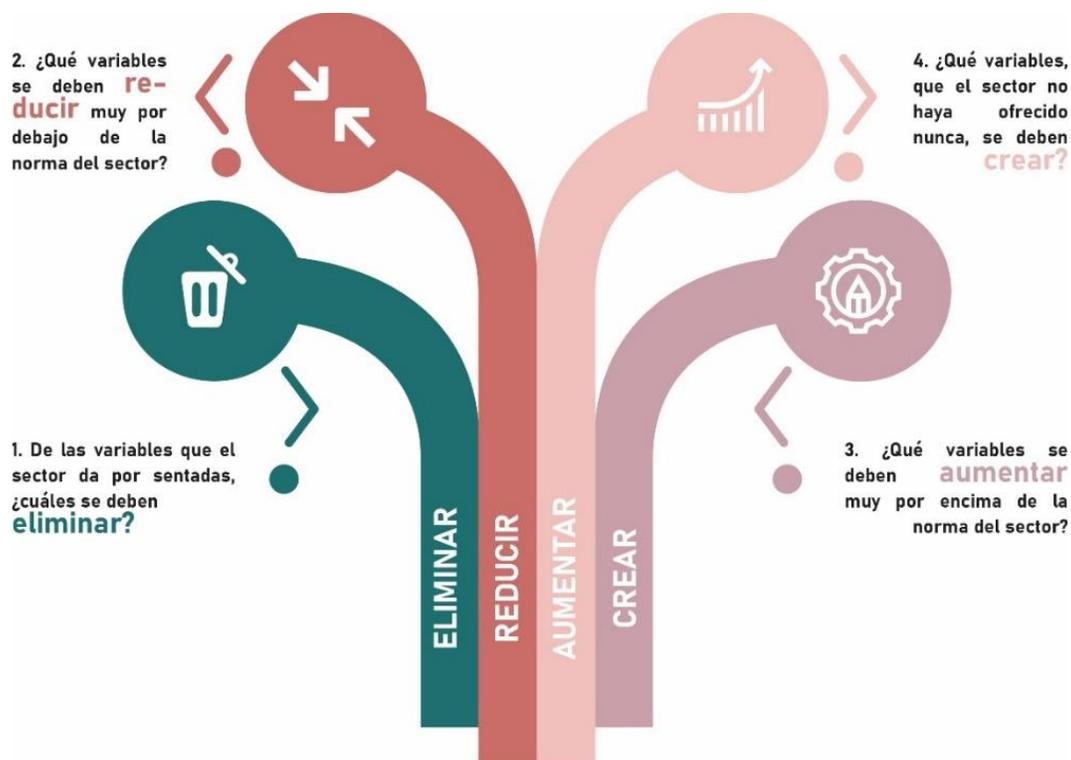
Es un método efectivo para evaluar las propuestas de valor formuladas por las empresas y paralelo a esto lograr explorar o descifrar nuevos segmentos de mercado potenciales para el desarrollo empresarial.

El foco de este método es que pretende lograr que compañías obtengan su ventaja competitiva a partir de la diferenciación de su propuesta y cadena de valor, no con esto queriendo decir que las anteriores se formulen a partir de la nada o supuestos no comprobados, pero reinterpretando las dinámicas económicas y comerciales de su sector en particular.

La manera en cómo se va a lograr la innovación es a partir del “*esquema de las cuatro acciones*”, siendo estas las siguientes:

Figura 35.

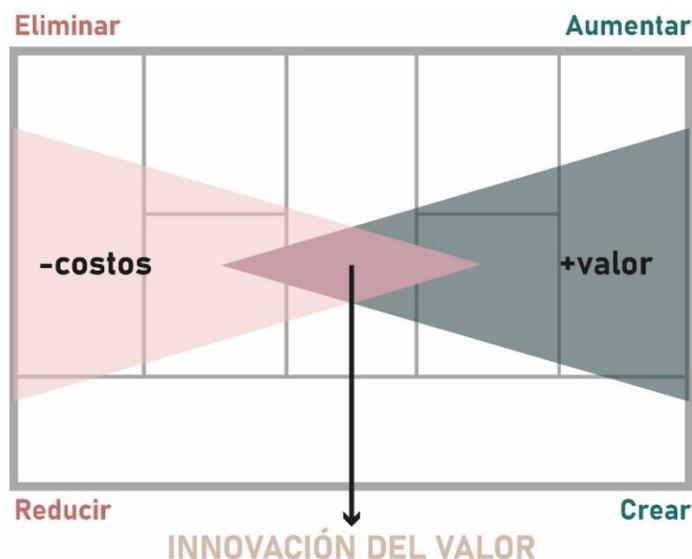
*Esquema de las cuatro opciones.*



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Figura 36.

Conceptualización estrategia del océano azul.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

### 11.5 proceso de diseño

“La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo.” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El punto de partida para la innovación en los modelos de negocio es:

- Satisfacer una necesidad del mercado
- Comercializar una tecnología, bien, servicio o explotar una propiedad intelectual.
- **Mejorar un mercado existente.**
- Crear un tipo de negocio totalmente existente.

Los tipos de las organizaciones consolidadas:

- Reactivo, porque nació a raíz de una crisis de un modelo anterior.
- **Adaptativo**, cuando ajusta, mejora o adapta un modelo.
- Expansionista, es decir, que lanza un producto servicio nuevo.
- Proactivo o exploratorio cuando se prepara para el futuro.

Figura 37.

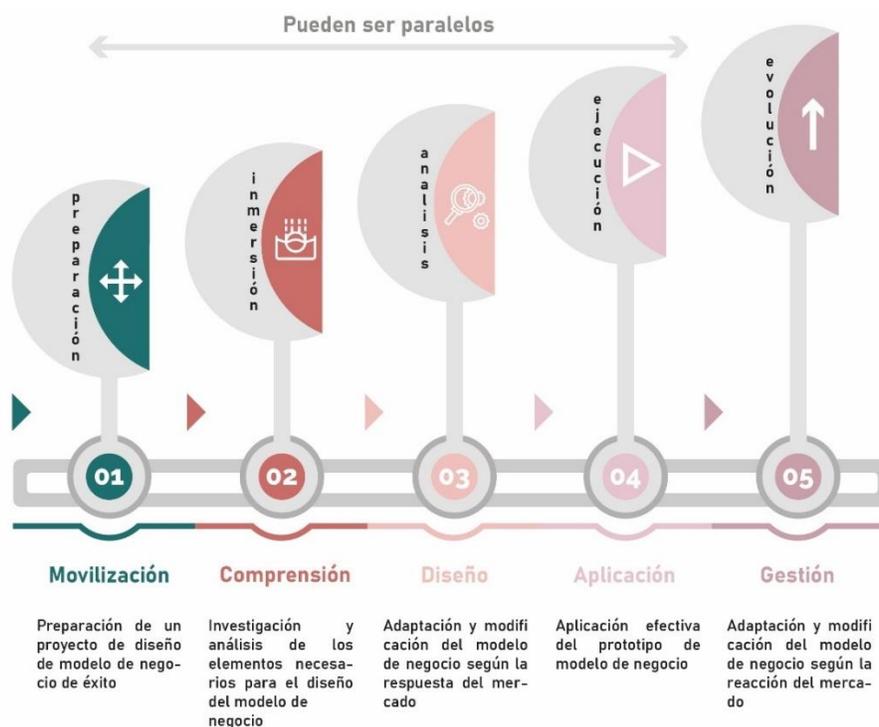
Actitud del diseño.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Figura 38.

Las cinco fases del diseño.



**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

## 12. Capítulo III. Aplicación de la metodología a la compañía

Luego de descrito y estudiado el método aplicable para la generación de modelo de negocio idóneo para la compañía, se prosigue a implementar los conceptos aprendidos para su aplicación según el contexto, necesidad y deseo de la compañía. De esta manera a continuación se presenta fase por fase la síntesis de lo que se pretende proponer según cada módulo anteriormente descrito:

### 12.1. Prototipo

Según las partes del lienzo como herramienta de descripción de la globalidad de la compañía, se establece que, para el caso específico de la compañía en estudio:

**1. El Mercado:** Se considera que sea segmentado en 2 grupos principales con necesidades, problemas y deseos diferentes, teniendo en cuenta que ambos segmentos pertenecerán al sector privado, de esta manera:

- A- Vivienda estrato 3 y 4
- B- Comercio y servicios puntuales clientes antiguos

**2. La Propuesta de valor:** Será única, valiosa y precisa, teniendo en cuenta que, por ser empresa pequeña y joven, la mejor opción para resaltar y ser llamativa, los criterios a continuación sean los que representen la oferta:

- A- Diseño
- B- Utilidad
- C- Precio

**3. El canal o comunicación:** Se sugiere que por el tamaño y tipo de empresa este sea :

A- Directo, en el sentido que, por el alcance de los recursos humanos de la compañía, es la mejor manera para ser efectiva económica y funcionalmente.

**4. La relación con los clientes:** Basados en el criterio anterior,

A- Asistencia personal, puede ser una estrategia relacional idónea para tener éxito en el ámbito relacional entre las dos partes, de manera que se vean beneficiadas de igual manera en este proceso.

**5. Los ingresos:** Teniendo en cuenta también el tamaño y sector económico al que pertenece la empresa, los ingresos estarán derivados de:

- A- Ingresos por venta de activos
- B- Ingresos por préstamos y financiación

Y, por otro lado, la manera en que se deberían fijar los precios de los activos: bienes o servicios que ofrece la empresa será por:

C- Fijación de precios por características del segmento

D- Fijación de precios por negociación

**6. Los recursos clave:** Con base a los diagnósticos y evaluación del entorno interno de la compañía, se puede establecer que los recursos más valiosos con los que se cuenta son:

A- Intelectuales

B- Económicos

Partiendo de estos, se inicia la consolidación de la creación de valor desde la oferta, es decir, desde las fortalezas con las que se cuentan, se basa para el desarrollo de la innovación de la compañía.

**7. Las actividades clave:** Seguido al establecimiento de los recursos clave con los que cuenta la empresa, se establece que la manera en que es factible que pueda actuar la empresa para ser significativa es por medio de la:

A- Resolución de problemas, de esta manera se le dará valor a lo que el cliente requiere y se podrá establecer un vínculo relacional entre las dos partes, y es claro que el ámbito emocional puede jugar un papel determinante en la durabilidad y calidad de las relaciones comercialmente puede formalizar la empresa.

**8. Las asociaciones clave:** Como punto seguido, buscando el fortalecimiento de la actividad empresarial, usando el recurso de alianza estratégica, se establece que las:

A- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras serán el mejor camino que la compañía puede tomar, buscando el único fin de fortalecer principalmente el ámbito económico, y el rol del futuro asociado será el de brindar liquidez y músculo financiero.

**9. Los costos:** Por otro lado, los gastos, operativos, financieros y comerciales, a los que incurrirá la compañía con el fin de garantizar la operación de la misma serán:

A- Variables

B- Fijos

Además de esto, se establece que:

- El tipo de empresa: **DESAGREGADA**, en el sentido que, a pesar de invertir todo tipo de recursos en los la totalidad de los ámbitos que conforman la empresa, se decide enfocarse en uno de ellos que sobresalga y que los otros sean un apoyo para su gestión.

- La innovación desde la **oferta de productos** que generan propuesta valor será el epicentro de la desagregación de la compañía
- Y, por último, la organización deberá, para su correcta operatividad, ser adaptativa, para ajustar, adaptar y mejorar lo que actualmente está desarrollando, en concordancia con el modelo de negocio propuesto.
- **La propuesta valor:** Deberá estar en sintonía con las necesidades y deseos del cliente, puede ser sustituible, pero puede trascender complementando la oferta.
- **Los costos e ingresos:** Se han identificado que no son estables, tampoco están diversificados, y, por otro lado, existen más gastos que ingresos, por lo tanto, no es proporcional ni sustentable, sin embargo, existe flexibilidad en la fijación de precios, aunque no existe una estructura ni planeación financiera, afortunadamente pueden crearse nuevas fuentes de ingresos. En definitiva, es uno de los puntos débiles de la empresa que puede ser fortalecidos en la segmentación correcta de mercado fijo.
- **La infraestructura:** Está basada en los recursos clave que está en un proceso de fortalecimiento, a pesar de que existe una mala administración de recursos económicos y humanos y se enfoca en ofrecer una excelente calidad en el producto.
- **Los clientes:** Las personas que manejan los canales se encuentran poco capacitados, por lo que puede existir información por parte de los clientes que sea mal interpretada o procesada. A pesar de esto, existen buenas relaciones con los clientes por el valor del producto. Puede haber una saturación del mercado por causas ajenas al manejo de la empresa y esto puede perjudicar mucho ya que la marca propia es débil y los clientes pueden escoger otras compañías más fuertes.

## 12.2. Esquema de las cuatro opciones

Seguido de la identificación de cada módulo del lienzo se prosigue un proceso de selección o filtración de información recopilada, para poder depurar los riesgos y peligros de error y fracaso y Proseguir con el material potencial para mejora y desarrollo.

### 1. ¿Qué hay que **eliminar**?

- La falta de planeación
- La pasividad
- La mala administración que se traduce en desperdicio de recursos

- Los gastos innecesarios
  - La improvisación
2. ¿Qué hay que **reducir**?
- Los tiempos de ejecución
  - Los gastos administrativos
  - La imparcialidad
  - La falta de experiencia
3. ¿Qué hay que **crear**?
- Un equipo unido, capacitado y competente
  - Una propuesta de valor diferente, pensada, acorde, extraordinaria.
  - Fuente de negocios sostenibles
  - Un plan de acción y gestión
  - Estabilidad
  - Confianza
  - Estrategia de mercadeo para que la empresa sea más reconocida
4. ¿Qué hay que **aumentar**?
- Los recursos económicos propios por medio de buen ahorro e inversión para lograr independencia
  - La calidad
  - El recurso profesional y administrativo para gestionar competencias
  - El conocimiento integral del producto valor.

### 13. Capítulo IV. Estrategia para el establecimiento del plan de negocios

Finalmente, con la información depurada y teniendo las bases teóricas de lo que se quiere proponer para la compañía en el modelo formulado, se tiene los siguientes pilares en los que se considera se deben establecer para el desarrollo de la empresa:

1. **Idea (Síntesis de lo que se propone para la compañía):** Establecer una empresa que sea consciente de la importancia de que la habitabilidad es un estándar que no puede ser desestimado para crear espacios extraordinarios e ideales, donde las personas que lo ocupen estén completamente cómodas y plenas.
2. **Misión:** Brindar una experiencia confortable y única que, por medio del bienestar que brinde, dé felicidad a las personas que habitan los espacios que se conciben, y que al mismo tiempo sea un refugio seguro que protege sus vidas porque su materialidad es resistente, de excelente calidad y que aprecia y es eficiente con el patrimonio del cliente.
3. **Visión:** Ser una empresa reconocida en el sector por ser acertada e íntegra en la ética tanto de su ejercicio como de su producto.
4. **Valores:** Honestidad, excelencia, integridad, transparencia, puntualidad, estética, calidad, innovación, funcionalidad.
5. **Metas a mediano plazo (5 años)**
  - Cinco proyectos de vivienda o servicios especializados de 3.000 a 5.000 m<sup>2</sup> completamente desarrollados y entregados.
  - Cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas (clientes, colaboradores e inversionistas presentes)
  - Adquisición de recursos propios para lograr independencia económica
  - Ahorro y reinversión de al menos el 30% de la utilidad obtenida en proyectos actuales.
  - Equipo capacitado y competente que aporte valor.
6. **Metas a largo plazo (10 años)**
  - Proyecto socialmente responsable NO VIS. Financiado totalmente por la empresa
  - Participación en un plan de renovación urbana enfocado en vivienda NO VIS estrato 3 y 4 en Bogotá.
  - Sobrepassar la barrera de pyme, pequeña empresa y ser MEDIANA EMPRESA, donde todos los colaboradores estén plenos con su trabajo y sea trascendente.

- Capital económico suficiente para ser autónomos en el desarrollo de los proyectos en ejecución y por ejecutar y la rentabilidad sea mayor
- Reconocimiento de algún proyecto por su calidad social y arquitectónica.

### 13.1. Descripción del producto o servicio

Por otro lado, teniendo en cuenta que la innovación que se propone para la empresa será a partir de la creación de valor del producto, bien o servicio, se establece que lo que se ofrecerá será:

Vivienda social NO VIS estrato 3 o 4, que sea espaciosa, estéticamente agradable, iluminada, tecnológica, ecológica, accesible, bien ubicada, con facilidades de transporte, con alta calidad en su diseño, resistente, con espacios flexibles y adaptables teniendo en cuenta la diversidad de los núcleos familiares actuales y lo más importante, económica.

### 13.2. Mercado

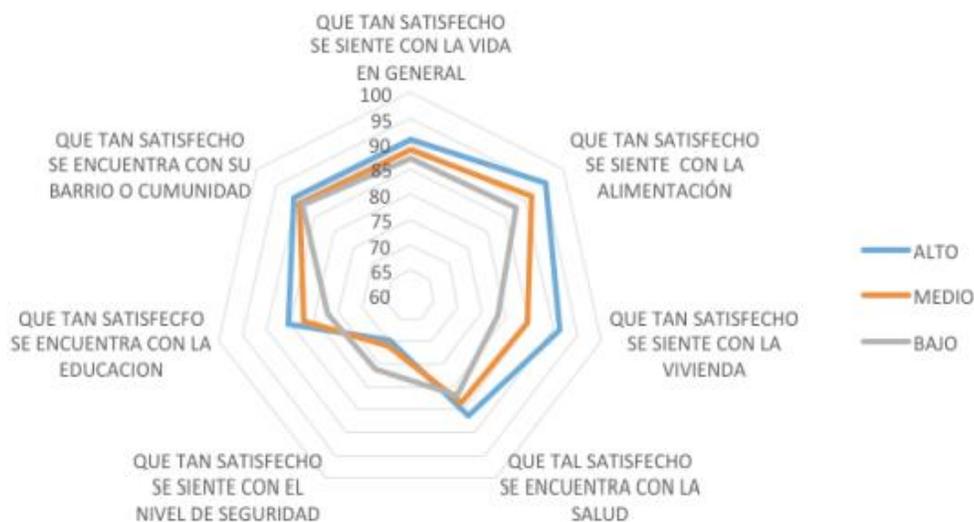
La caracterización socioeconómica a la cual va dirigida y por la cual se pretende diseñar la propuesta valor es estrato medio-bajo y medio. La razón por la cual se elige este segmento de mercado es porque se ha identificado que es un sector que no es beneficiario de subsidios, ni debe pagar sobrecostos, paga exactamente el valor que la empresa defina como costo de prestación del servicio.

Pero, al no ser beneficiario de subsidio y conociendo el nivel de ingresos promedio de esta población, se identifica que cuenta con poca capacidad adquisitiva de bienes inmuebles como fortalecimiento de su patrimonio propio; por lo que la alternativa más viable para esta población es el acceso a la vivienda desde la figura de alquiler, lo que significa que la vivienda se convierte en un espacio temporal e impersonal que pertenece a un tercero y esto claramente va en contravía con la filosofía de los espacios de vivienda.

*“La vivienda es un medio físico que más allá de tener una significación fisiológica, tiene sentido psicológico y social-histórico referido a la estética y conforme a diversas razones económicas y de posición social. Es por esto, porque la vivienda es una expresión contundente y significativa de la condición socioeconómica del hogar y, al mismo tiempo, un elemento estable, relevante, apreciable en forma fácil por percepción directa, por lo que a través de esta se evalúa, en la estratificación, dicha condición.”* (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, s.f.)

Figura 39.

*Calidad de vida según estratificación socioeconómica en Bogotá.*



**Nota:** Suárez, D. F., Jiménez, I., Millán, M. F. (2015). Calidad de vida según la estratificación socioeconómica. Universidad EAN.

### 13.3. Competidores

Se ha identificado que los competidores prospecto o actuales de la compañía son todas las empresas encargadas de la promoción y ejecución de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Bogotá, pero principalmente los que ofrecen un producto con características imitables o comparables en:

- Precio
- Ubicación
- Área
- Espacios complementarios

### 13.4. Financiamiento

Como parte esencial de la estructura general de la compañía, a continuación se presenta un plan de financiamiento, donde se describen los ingresos y los gastos en paralelo por periodo para garantizar liquidez en todo momento, y se proponen alternativas; en donde, cuando los ingresos base no sean suficientes para cubrir la operatividad y administración de la empresa un agente externo como figura de inversionista o entidad financiera puede participar en la estructura de

ingresos para lograr el equilibrio , desde cada etapa particular, pero también desde la globalidad del espacio temporal de estudio.

Es necesario aclarar que se describirán periodos que traducen a  $n$  cantidad de repeticiones de un ejercicio de producción de la unidad productiva de la empresa con características similares para garantizar la coherencia de la información y la validez de la propuesta financiera que se ha diseñado.

Por otro lado, se precisa que esta estructura financiera está basada en el desarrollo de la unidad productiva prototipo al que la empresa pretende apuntar, seguido a esto se desarrollará la estructura de costes e ingresos de la empresa en general.

**Ciclo 1:** Este es el punto de partida del cual se desarrolla el modelo, y se establece de acuerdo a la situación actual de la empresa.

Tabla 22.

*Propuesta de modelo de financiación Ciclo 1.*

<b>1</b>				
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>			
A	Cuotas iniciales	30%		
B	Recursos propios	0%		
C	Crédito constructor	40%		
D	Inversión terceros	30%		
				100,00%
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
A	Costos directos	40%		
B	Costos indirectos	19,06%		
C	Financiación	5,00%		
D	Lote	21,78%		
				86%
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>			
	I-G (1-2)	14%		
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>			
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%		
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>			
	INVERSIONISTAS	80%	11,33%	RENT 37,76%
	CONSTRUCTOR	20%	2,83%	RENT 9,44%

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Lo que sucede en este ciclo es que existe la posibilidad del desarrollo completo de la unidad productiva, desde la etapa cero hasta la entrega total al cliente; y se establece:

1. La estructura de **ingresos** repartida en:

- Cuotas iniciales, que son los recursos principales del cliente directo
- Recursos propios, que son los que se supone debería aportar la compañía y que en este periodo es igual a 0%
- Crédito constructor, que es la fuente de financiación por parte de entidades bancarias, e
- Inversión de terceros, que tiene que ver con el tipo de alianza que la empresa ha fijado como asociaciones clave.

2. La descripción de **costos y gastos**, los cuales son:

- Costos directos, que son los derivados del ejercicio operativo como tal
- Costos indirectos, que tienen que ver con costos administrativos y comerciales que apoyan la operación, los cuales son necesarios para el desarrollo del producto
- Financiación, que tiene que ver con el costo que genera los préstamos por parte de entidades bancarias
- Lote, que representa el costo que se debe pagar por la adquisición del espacio físico necesario para el desarrollo del producto.

3. **La utilidad**, que puede definirse como el valor agregado que recibirá la figura de inversor (asociación clave) a cambio de su aporte económico, luego del ejercicio desarrollado y culminado.

4. **La rentabilidad**, que es la relación entre los beneficios de valor agregados otorgados a un inversor a cambio de la inversión en sí aportada.

5. **Repartición de utilidades**, que es el beneficio formulado en el modelo financiero que recibirá los promotores técnicos y económicos del proceso.

Se debe resaltar que a pesar de que en este periodo la compañía no aporta capital económico, si realiza aporte técnico y directivo y es por esta razón que obtiene un beneficio adicional aparte del pago normal de sus actividades propias y es en este aspecto donde se propone hacer la dinámica financiera cíclica futura.

**Ciclo 2:** En este ciclo la empresa ya contará con un porcentaje potencialmente significativo para que su participación económica sea relativamente mayor, y se irá reflejando que la  $n$  repetición del ejercicio será directamente proporcional al crecimiento del aporte de recursos propios, e

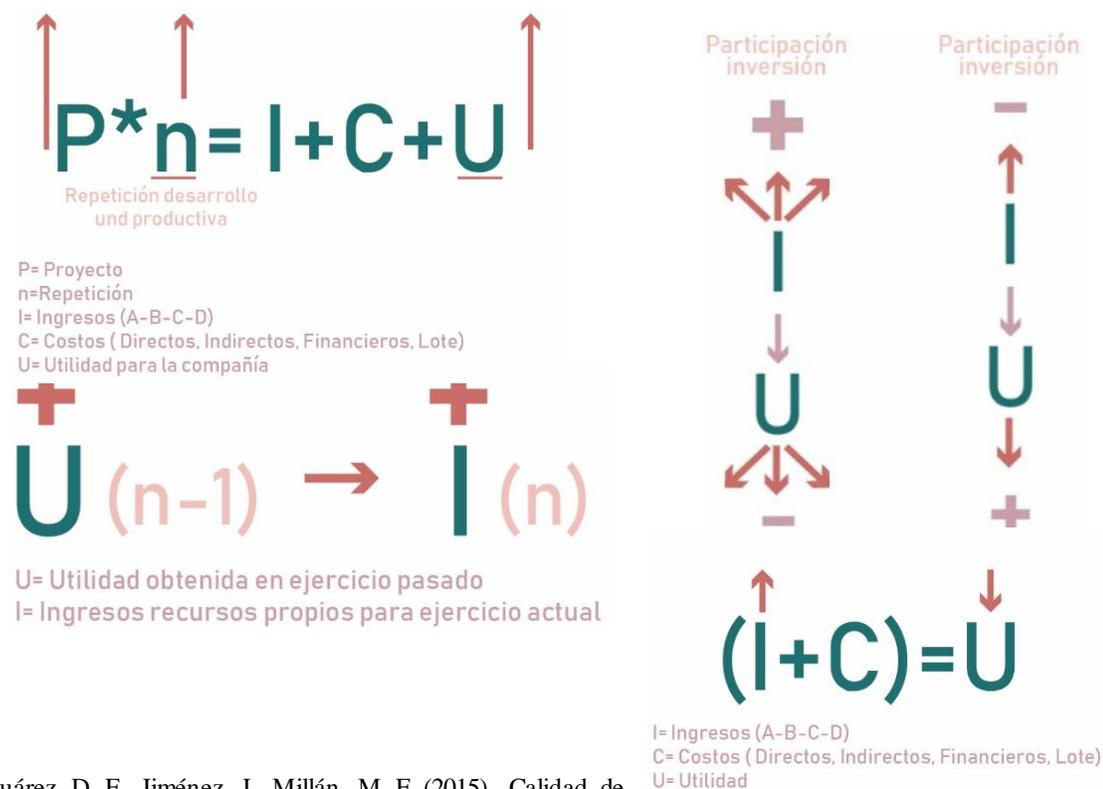
igualmente directamente proporcional al aumento en la repartición de utilidades correspondiente a la compañía.

Es decir, las utilidades generadas por el desarrollo de ciclos similares corresponderán a la inversión futura en próximos ejercicios y esto beneficiará a la compañía así:

- Se tendrá mayor capacidad adquisitiva propia
- Se contará con mayor liquidez interna
- Se podrá ir reduciendo la participación de agentes externos y esto hará que se centralice la dirección del ejercicio aún más en la compañía
- La rentabilidad para la compañía será mayor.
- La repartición de utilidades será más beneficiosa y se contará con mayor capital proporcionalmente para las repeticiones futuras del ejercicio.

Figura 40.

Estructura general de modelo de financiación.



**Nota:** Suárez, D. F., Jiménez, I., Millán, M. F. (2015). Calidad de vida según la estratificación socioeconómica. Universidad EAN.

Tabla 23.

*Propuesta de modelo de financiación Ciclo 2.*

<b>2</b>			
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>		
A	Cuotas iniciales	30%	
B	Recursos propios	2,83%	
C	Crédito constructor	40%	
D	Inversión terceros	27,17%	
			100,00%
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
A	Costos directos	40%	
B	Costos indirectos	19,06%	
C	Financiación	5,00%	
D	Lote	21,78%	
			86%
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>		
	I-G (1-2)	14%	
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>		
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%	
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>		
	INVERSIONISTAS	72,45%	10,26% RENT 34,20%
	CONSTRUCTOR	27,55%	3,90% RENT 13,00%

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

**Ciclo 3 al 6:** Aparte de lo anteriormente explicado, cabe mencionar que, a mayor inversión de recursos propios, mayor será la utilidad como a continuación se puede observar y contrastar con los periodos anteriores, por otro lado, se logra la disminución de aporte de inversiones por parte de terceros, de manera que proporcionalmente se va reduciendo sus beneficios por repartición de utilidades. Además de esto, se considera que, para el presente análisis, los ciclos del 3 al 6 pueden agruparse en una misma descripción para evitar repetición innecesaria de información, pero se deja en evidencia la interrelación y flujo de la información.

Tabla 24.

Propuesta de modelo de financiación Ciclo 3 al 6.

<b>3</b>					
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>				
A	Cuotas iniciales	30%			
B	Recursos propios	8,67%			
C	Crédito constructor	40%			
D	Inversión terceros	21,33%			
		100,00%			
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
A	Costos directos	40%			
B	Costos indirectos	19,06%			
C	Financiación	5,00%			
D	Lote	21,78%			
		86%			
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>				
	I-G (1-2)	14%			
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>				
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%			
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>				
	INVERSIONISTAS	56,89%	8,06%	RENT 26,85%	
	CONSTRUCTOR	43,11%	6,10%	RENT 20,35%	
<b>4</b>					
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>				
A	Cuotas iniciales	30%			
B	Recursos propios	12,46%			
C	Crédito constructor	40%			
D	Inversión terceros	17,54%			
		100,00%			
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
A	Costos directos	40%			
B	Costos indirectos	19,06%			
C	Financiación	5,00%			
D	Lote	21,78%			
		86%			
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>				
	I-G (1-2)	14%			
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>				
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%			
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>				
	INVERSIONISTAS	46,78%	6,62%	RENT 22,08%	
	CONSTRUCTOR	53,22%	7,54%	RENT 25,12%	
<b>5</b>					
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>				
A	Cuotas iniciales	30%			
B	Recursos propios	17,07%			
C	Crédito constructor	40%			
D	Inversión terceros	12,93%			
		100,00%			
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
A	Costos directos	40%			
B	Costos indirectos	19,06%			
C	Financiación	5,00%			
D	Lote	21,78%			
		86%			
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>				
	I-G (1-2)	14%			
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>				
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%			
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>				
	INVERSIONISTAS	34,49%	4,88%	RENT 16,28%	
	CONSTRUCTOR	65,51%	9,28%	RENT 30,92%	
<b>6</b>					
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>				
A	Cuotas iniciales	30%			
B	Recursos propios	28,34%			
C	Crédito constructor	40%			
D	Inversión terceros	1,66%			
		100,00%			
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
A	Costos directos	40%			
B	Costos indirectos	19,06%			
C	Financiación	5,00%			
D	Lote	21,78%			
		86%			
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>				
	I-G (1-2)	14%			
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>				
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%			
<b>5</b>	<b>REPARTICIÓN UTILIDADES</b>				
	INVERSIONISTAS	4,44%	0,63%	RENT 2,09%	
	CONSTRUCTOR	95,56%	13,53%	RENT 45,11%	

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

**Ciclo 7:** En este ciclo, como a continuación se puede evidenciar, la empresa finalmente cuenta con la capacidad para cubrir la inversión necesaria, de tal manera que no sea necesaria la intervención de un tercero, y esto traduce a que no existirá la fase de repartición de utilidades, ya que pertenecerán solo a la compañía.

Esto quiere decir que a partir de este periodo la empresa podrá considerarse como independiente económicamente y podrá tener la oportunidad de formular un nuevo modelo económico en el que la rentabilidad pueda ser mejorada a lo que hasta este momento pueda obtener.

Tabla 25.

*Propuesta de modelo de financiación Ciclo 7.*

<b>7</b>		
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>	
A	Cuotas iniciales	30%
B	Recursos propios	30,00%
C	Crédito constructor	40%
D	Inversión terceros	0,00%
		100,00%
<b>2</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
A	Costos directos	40%
B	Costos indirectos	19,06%
C	Financiación	5,00%
D	Lote	21,78%
		86%
<b>3</b>	<b>UTILIDAD</b>	
	I-G (1-2)	14%
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	
	U/INV (3/(1B+1D))	47,20%

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

La rentabilidad final en este ciclo será lo suficientemente significativa para reformular procesos para la planeación de un proceso aún mayor. En resumidas cuentas, la estructura económica para la generación de productos valor de la compañía será:

- Equilibrada
- Independiente
- Centralizada en un 100

### 13.5. Plan de ingresos y costos

Seguido al plan de financiamiento general basado en la unidad productiva de la empresa, a continuación, se describe el plan de ingresos y costos directos de la empresa, en donde, a partir de los ingresos que recibirá desde el desarrollo del producto además de la utilidad generada

correspondiente, y sus respectivos costos operativos para llevar a cabo lo anterior, se genera la siguiente relación.

Tabla 26.

*Resumen ingresos y costos.*

<b>CONCEPTO</b>		
<b>TOTAL VENTAS DEL PROYECTO</b>		<b>100%</b>
<b>CONCEPTO</b>		<b>% C.DIREC</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>40%</b>
<b>CONCEPTO</b>		<b>% C.DIREC</b>
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>19,06%</b>
<b>CONCEPTO</b>		<b>% VENTAS</b>
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>5,00%</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO</b>		<b>64%</b>
<b>COSTO DEL LOTE DEL PROYECTO</b>		<b>21,78%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>14,510%</b>

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.

Adicional a la síntesis anteriormente descrita, se presenta el detalle de costos e ingresos en paralelo por periodo en manera de flujo temporal y económico representado en valores porcentuales para conceptualizar el análisis.

Como se ve a continuación, a pesar de que el valor total de ingresos supera el valor de costos, al realizar la planeación de como esos recursos ingresaran y saldrán de la empresa se encuentra que en ciertos periodos existen valores negativos, en donde los costos superan los gastos, lo que imposibilitaría la correcta operación, a pesar de que en otros periodos futuros existan saldos positivos.

La alternativa que a continuación se presenta es la de contar con un sistema de financiación propio para la empresa, donde se pueda garantizar el alcance de los recursos económicos en la totalidad del ciclo que se desarrolle en el momento. Es claro que esta solución arrojará costos financieros adicionales, pero la empresa al no contar con un capital de trabajo suficiente para cubrir la operación, es la alternativa más viable acorde con las necesidades y obligaciones de la compañía.

El siguiente flujo de ingresos y gastos está basado en la condición actual de la compañía, de manera que en próximas repeticiones es claro que podrá replicarse con la lógica de evolución que los ciclos de financiación del apartado anterior presentan.



Luego del detalle del diseño financiero anteriormente descrito, se presenta la síntesis de los valores porcentuales estructurados en ingresos, egresos, utilidad y rentabilidad, esto para verificar la viabilidad del modelo diseñado y estipulado.

Tabla 29.

*Resumen financiero operativo.*

					REPR	UND
<b>1</b>		<b>Ingresos</b>	A	Operacionales	19,370%	80,47%
			B	Préstamo	4,70%	19,53%
					24,07%	100%
<b>2</b>		<b>Egresos</b>		Operacionales	8,71%	36,18%
				Financieros	0,58%	2,41%
				Devolución préstamo	4,70%	19,52%
					13,99%	58%
<b>3</b>	(1-2)	<b>Utilidad</b>			10,1%	42%
<b>4</b>	(3-1A)	<b>Rentabilidad</b>			52,05%	41,89%

**Nota:** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411

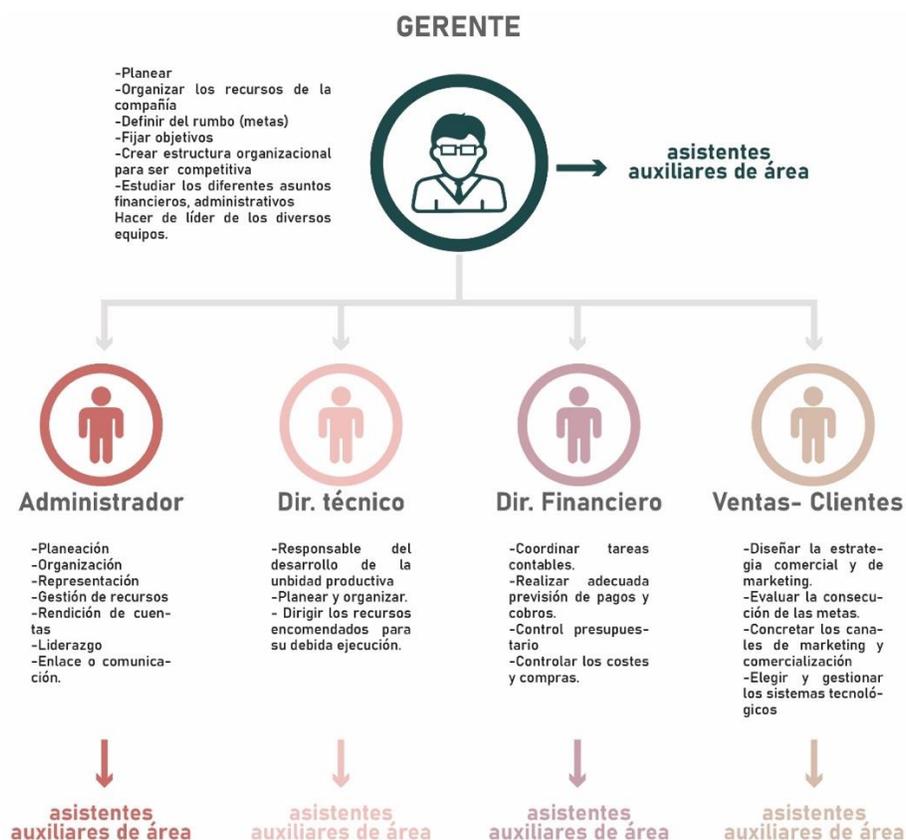
### 13.6. Organigrama

Por último, se establece la estructura organizacional general, esto para que el recurso humano de la compañía cuente con la herramienta oficial que le permita:

- Conocer el alcance y funciones del cargo que ocupa.
- Identificar la estructura jerárquica de la compañía para responder a la orden de mando y autoridad.
- Establecer equipos estratégicos según funciones operativas, técnicas, administrativas o gerenciales, todo esto en pro de la efectividad del ejercicio de la compañía.

Figura 41.

*Organigrama de la empresa.*



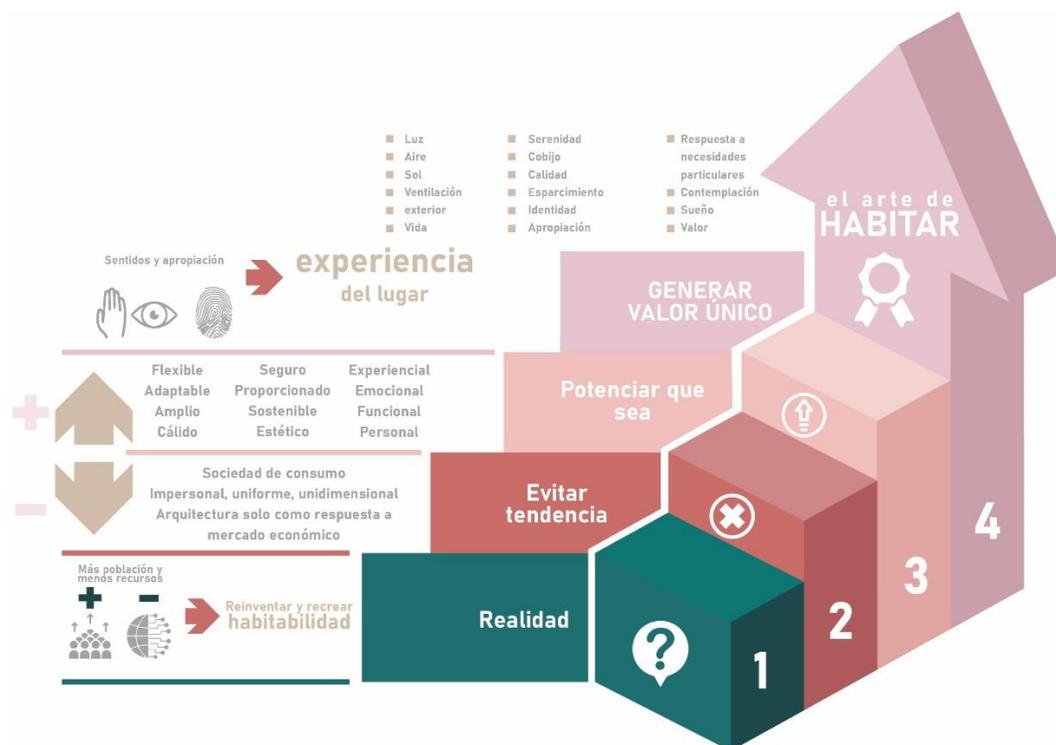
**Nota:** Elaborado por el autor.

### 13.7. Innovación en producto valor

Se hace necesario que, a raíz de las limitaciones que la empresa puede llegar a tener en la parte financiera u operacional, se potencie la innovación en el producto valor de manera que contenga en su concepción un factor diferencial y competitivo para que sea más atractivo para el mercado y así generar una demanda alta de lo que se ofrece en la compañía.

De esta manera, se identifica que las unidades inmobiliarias con uso de vivienda de la actualidad, están diseñadas a partir de una sociedad de consumo, esto es, impersonales, uniformes, con producción en masa y carentes de detalle por la estandarización de los procesos, que termina en un espacio que responde básicamente a suplir necesidades funcionales y de economía de escala.

Figura 42.

*Generación de valor único.***Nota:** Elaborado por el autor.

Como respuesta a esta observación se plantea que su arquitectura vuelva a ser flexible, adaptable, respondiendo a las necesidades particulares de su futuro ocupante, que proporcionen valores únicos de refugio y propiedad para cada individuo, y que lo que teóricamente se ha definido del objeto espacial pueda ser percibido fácilmente y a partir de una experiencia sensorial única y valiosa (Harrouk, 2020).

La propuesta anterior obedece al concepto de habitabilidad (Rugiero, 2000), que en los últimos tiempos se ha puesto a un lado en la práctica de diseño arquitectónico, y se considera como el pilar fundamental del mismo, desde lo filosófico hasta lo técnico, ya que principalmente el habitar es la base de la existencia humana en el plano físico y material, que brinda al ser, por medio de la conciencia de la relación directa que tiene con el espacio, el participar en la concepción del espacio para hacerlo propio, de ahí la importancia de generar diseños pensados en lo particular y no en lo general, y por medio de la identificación con el plano espacial que lo limita al hacerlo propio, se puede lograr un espacio idóneo y extraordinario para el que lo habita.

Figura 43.

*Habitar.***Nota:** Elaborado por el autor.

Finalmente, luego de expresado lo que el habitar significa desde la práctica arquitectónica, base teórica de la propuesta valor, a continuación, se establece la multidimensionalidad de la vivienda desde lo social, físico, cultural, biológico y antropológico.

Figura 44.

*La vivienda como significado multidimensional.***Nota:** Elaborado por el autor.

Esta proposición solo cobrará sentido cuando se comprenda que la vivienda, más allá del objeto inmobiliario construido y de inversión, contiene en sí seis ámbitos que le dan significado al integrarse y al poder ser vivenciales tanto en el que lo diseña como en el que lo habitará (Rugiero, 2000):

1. La vivienda como valor social: Se ofrecerá y se desarrollará el producto valor para ofrecer una solución habitacional idónea y acertada.
2. La vivienda como objeto: El espacio que se conformará será el soporte y el escenario físico de la actividad humana.
3. La vivienda como satisfactor de necesidades: Entendiendo que está satisfacción puede llegar a ser singular según la realidad de cada persona, y que principalmente se busca trascender de la simple subsistencia.
4. La vivienda como generador de vida: Que al habitarlo se podrá identificar con quien lo posee y dará sentido de pertenencia para brindar seguridad.
5. La vivienda como proceso: Porque lo que se ofrecerá será el inicio de las acciones para hacerlo propio. Desde el vacío para ser llenado por un ente integral.
6. La vivienda como sistema: Teniendo la vivienda como base del desarrollo del ser, pero entendiendo que existen múltiples facetas que lo definen, es decir es el inicio de donde se extienden los demás escenarios.

## 14. Conclusiones

Luego del desarrollo del presente documento de investigación, surgen una serie de conclusiones, las cuales merecen la pena ser resaltadas a modo de síntesis como resultado final del proceso culminado, estas son:

1. Una buena intervención, desde lo gubernamental, puede hacer que un sector como el de la construcción en Colombia, logre re dinamizarse y potenciarse.
2. El conocimiento consiente y crítico del estado actual de una compañía es el inicio de una invención o reinención de sí misma en pro de un mejoramiento integral.
3. Está comprobado que la falta de planeación y desarrollo de los ámbitos gerenciales en las empresas, sin importar su tamaño ni ejercicio, pueden debilitar y minimizar el impacto que pueden tener comercial y económicamente en un sector.
4. Por medio de métodos simples pero determinantes y efectivos, se puede lograr fomentar el cambio en la globalidad de una compañía.
5. La innovación empresarial, más allá de su concepción tradicional, es una herramienta, que a través de la investigación y estudio de referentes y casos exitosos, puede servir como punto de partida de diseño o rediseño de procesos de todo tipo con el único objetivo de lograr ser significativos y únicos a pesar de similitudes que se puedan presentar con posibles competidores.
6. Una estrategia valiosa y exitosa que puede formular una compañía para generar una cadena de valor que la demanda quiera elegir, es diseñar sus procesos desde una perspectiva con epicentro en innovación del producto, que es finalmente la respuesta a sus necesidades y deseos particulares.

Finalmente, se considera que el presente documento aporta al área de conocimiento particular de la gerencia de empresas constructoras en el sentido que, es necesario dinamizar la manera en que se concibe y maneja la dirección de empresas en un sector que siempre ha sido bastante tradicional, teniendo en cuenta que la corriente nueva de pensamiento y gestión empresarial está demandando que re renueven conceptos llevándolo todo a la simplificación de todo tipo de procesos, además teniendo como epicentro la innovación y versatilidad por el ritmo acelerado que tiene el contexto económico global en estos días.

Y por último, se resalta la importancia que este trabajo de grado le da a la planeación de procesos tangibles e intangibles en una compañía constructora, que aunque esta práctica se viene promoviendo desde casi dos décadas, se hace en este momento la fase más importante de todo el proceso para garantizar el éxito de lo que se ha proyectado.

## 15. Recomendaciones

Finalmente, teniendo en cuenta que el objetivo principal de este documento era formular una herramienta para que una compañía lograra acceder a habilidades de competitividad empresarial, se sugiere que:

1. Es necesario que las empresas, y más aún el tejido que conforma las MiPyme en el país, logren trascender su ejercicio práctico a un contundente escenario en que la planeación, la estrategia y el conocimiento de sí mismos y su mercado sean determinantes para su quehacer en su segmento particular.
2. No se debe escatimar en ningún tipo de recursos a las etapas de planeación y formación de las bases de identidad de una compañía, es una inversión que a mediano y largo plazo resultará rentable para la misma.
3. La identidad empresarial podrá tornarse en el valor real de una compañía, al entender su razón de ser y hacer, de manera que sea significativa para su mercado.
4. La correcta estructuración de la cadena de valor de una compañía podrá garantizar un resultado bueno para todos los interesados y vinculados a la misma.
5. Es importante conocer el segmento de mercado al cual se dirige una empresa, de manera que, al conocer las necesidades y expectativas de los clientes prospecto, se logre elaborar un producto valor idóneo que sea comercial y rentable para la compañía.
6. La innovación como herramienta clave de la gerencia y administración empresarial es un recurso valioso que no debe dejarse a un lado, sino que, utilizándola de manera estratégica puede lograr alcanzar la competitividad para una compañía.

## Referencias

- Asociación Española para la Calidad. (2019). *Diagnóstico de gestión*. España.  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagnostico-de-gestion>.
- Bembibre, C. (2010). Definición ABC. *Definición de éxito*.  
<https://www.definicionabc.com/general/exito.php> .
- Blanco, L. (s.f.). ¿Qué es la simplicidad? Cultura innovadora. <https://inusual.com/es/blog/que-es-la-simplicidad>.
- Cárdenas, M., Badel, A. (2002). *La crisis de financiamiento hipotecario en Colombia: Causas y consecuencias*. Banco interamericano de desarrollo (BID).  
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13373/la-crisis-de-financiamiento-hipotecario-en-colombia-causas-y-consecuencias>
- Cárdenas Santa María, M., Bernal Salazar, R. (1996). *Auge y análisis de la construcción en Colombia: Causas y consecuencias*. Fundación para la educación superior y el desarrollo. Bogotá, Colombia.  
[https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1465/Repor\\_Diciembre\\_1996\\_Cardenas\\_y\\_Bernal.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1465/Repor_Diciembre_1996_Cardenas_y_Bernal.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Chapman, A. (2020). *Análisis DOFA y análisis PEST*.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=QUE+ES+EL+ANALISIS+DOFA&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=QUE+ES+EL+ANALISIS+DOFA&btnG=)
- Charles, T. (1996). *Identidad y reconocimiento: El discurso de la Identidad Moderna*. Universidad McGill. Montreal: Canadá. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:filopoli-1996-7-414B70DC-E97A-AF16-847B-FC24A3A32058/identidad\\_reconocimiento.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:filopoli-1996-7-414B70DC-E97A-AF16-847B-FC24A3A32058/identidad_reconocimiento.pdf)

Comisión Brundtland. (1987). *Our Common Future*. [Nuestro futuro común]. Nueva York: Oxford University Press. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-sostenibilidad-es-un-concepto-muy-amplio-juan-sanclemente/248006>

Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_14.pdf)

Confecámaras. (2017). Red de cámaras de comercio. Quiénes somos: ¿Qué hacemos? <http://www.confecamaras.org.co/la-confederacion/quienes-somos>

Confecámaras. (2017). *Determinantes De La Supervivencia Empresarial En Colombia*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_Analisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf)

Confecámaras. (2019). *Apuestas dinamizadoras en del desarrollo productivo Colombia*. Bogotá, Colombia. <http://www.confecamaras.org.co/analisis-economico->.

Corredor Villalba, A. (2020). Curso Gerencia de pensamiento estratégico. Fundación Universidad de América- Especialización en Gerencia de empresas Constructoras. <http://moodle.uaamerica.edu.co/course/index.php?categoryid=36>.

Definición. (s.f). Definición de sustentabilidad. <https://definicion.de/sustentable/>

Definición. (s.f). Definición de proceso. Disponible en línea: <https://definicion.mx/proceso/>.

Definición. (s.f). Definición de desempeño. <https://definicion.de/desempeno/>

Departamento Administrativo Nacional De Estadística- DANE. (2018). IV Encuesta Nacional de Innovación del DANE 2017-2018. [http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog//get\\_microdata](http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog//get_microdata).

Departamento Administrativo Nacional De Estadística - DANE. *Preguntas frecuentes de estratificación.*

[https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf).

Departamento Administrativo Nacional De Estadística - DANE (2020). Producto Interno Bruto Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Departamento Nacional De Planeación. (s.f.). *Estudios Económicos: Glosario e índice de siglas.* Glosarios generales.

Dupont Chandler, A. (1962). *Estrategia.* Escuela de negocios de la Universidad de Harvard. Boston: Estados Unidos. <https://www.competitividadyestrategia.com/estrategia.html>

Eagleman, D. (2017). *The Runaway Species: How Human Creativity Remakes the World. [La especie fugitiva: cómo la creatividad humana reconstruye el mundo]* Nueva York, Estados Unidos. ISBN 9781528813853. <https://www.eagleman.com/runawayspecies>.

Fernández, H. (s.f.). *¿Qué es la productividad?* <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>

García González, F. (2012). *Conceptos sobre innovación.* Asociación Colombiana de facultades de Ingeniería: Colombia. 2012. [https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf). Consultado el 10 de agosto de 2020.

Gerencie. (2019). *Economía y finanzas: Rentabilidad.* <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>.

Harrouk, C. (2020). *Psicología del espacio: ¿Cómo impactan los interiores en nuestro comportamiento?* *Archdaily.* <https://www.archdaily.co/co/936153/psicologia-del-espacio-como-impactan-los-interiores-en-nuestro-comportamiento>.

Hitt, M., Ireland, T., Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. Universidad de Arizona: Estados Unidos. 7(1).

Instituto De Desarrollo Urbano-IDU. (2017). Estudio económico del sector de la construcción proyectos de conservación y/o construcción de infraestructura vial y de espacio público. Alcaldía Mayor De Bogotá: Colombia.

Kumar, D., Rajeev, P. (2016). *Value Chain: A Conceptual Framework*. [Cadena de valor: Un marco conceptual]. International journal of Engineering and Management Science. Society for Science and Nature. Uttar Pradesh: India. [https://www.researchgate.net/profile/Dilip\\_Kumar102/publication/325110680\\_Value\\_Chain\\_A\\_Conceptual\\_Framework/links/5bb48d1945851574f7f7789c/Value-Chain-A-Conceptual-Framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dilip_Kumar102/publication/325110680_Value_Chain_A_Conceptual_Framework/links/5bb48d1945851574f7f7789c/Value-Chain-A-Conceptual-Framework.pdf)

Léxico. (s.f.). Oxford English and Spanish Dictionary, Thesaurus, and Spanish to English Translator. *Evolución*. <https://www.lexico.com/es/definicion/evolucion>

Magretta, J. (2002). *Why Business model matter*. [Por qué los modelos de negocios importan]. Harvard Business Review. Cambridge, MA, Estados Unidos. Reprint R0205f.

Melchor, M. (s.f.) *Factor diferencial del negocio*. Disponible en línea: <https://www.mariamelchor.com/blog/has-oido-hablar-del-factor-diferencial-de-tu-negocio>

Mendoza, I. (2019). *Identidad y cultura organizacional*. UTEL Editorial. Universidad UTEL: México. 2019. <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/identidad-y-cultura-organizacional/>

Ministerio de Ciencias. (s.f.). Alianzas para la Innovación. Colciencias, Confecámaras y Cámaras de Comercio de Colombia. <http://alianzasparalainnovacion.co/>.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Caracterización de las MiPyME colombianas y conocimiento de su relación con las TIC*. Bogotá, Colombia. <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-56356.html>
- Monterrosa, H. (2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>
- Montoya, A. (2012). *Los conjuntos de vivienda del Banco Central Hipotecario*. Banco de La República Cultural. Bogotá, Colombia. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-349/los-conjuntos-de-vivienda-del-bch>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model Generation. [Generación de modelos de negocio]*. Chichester: Reino Unido. 6(1). ISBN 9780470876411.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Value proposition design. [Diseñando la propuesta valor]*. John Wiley & Sons Limited. Chichester: Reino Unido. 2014. ISBN 978-1-118-96805-5
- Pelayo, M.C. (1999). La competitividad. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml#:~:text=Entendemos%20por%20competitividad%20a%20la,positivo%20en%20entorno%20socioeconómico.>
- Pérez Porto, J., Merino, M. (2017). Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*. 3(1). 284-298. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907378>
- Porter, M. (2020). The five forces. [Las cinco fuerzas]. *Institute For Strategy & Competitiveness*. Harvard Business School. Boston, MA. USA. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>.

- Project Management Institute. (2017). *PMBOOK: A guide to the Project Management Body of Knowledge*. [J]. Estados Unidos. 6(1). ISBN 1-933890-51-7
- Rugiero Pérez, A. M. (2000). Aspectos teóricos de la vivienda en relación al habitar. *Revista invi*. 15 (1). 67-97. <http://revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/article/view/263/782>.
- Rolong Nieto, F. (2012). *El auge de la construcción en Colombia: un crecimiento real del sector o una burbuja que puede estallar*. Universidad Libre Seccional. Barranquilla, Colombia. <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/490>
- S.A. (2016). *Significado de esencia*. <https://www.significados.com/esencia/>
- SA. (2010). *Identidad*. <https://designificados.com/identidad/>
- (S.A.). (2015) *¿Por qué fracasan las Pyme en Colombia?* Revista Dinero. <https://www.dinero.com/economia/articulo/con-que-plata-se-atendera-la-emergencia-del-coronavirus/283699>.
- Suárez, D. F., Jiménez, I., Millán, M. F. (2015). Calidad de vida según la estratificación socioeconómica. Universidad EAN. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1576>
- Triglia, A. (2020). *Aprendizaje vicario: observando a otros para educarnos*. <https://psicologiymente.com/desarrollo/aprendizaje-vicario>
- Tokman, M., Zahler, A. (2004). *Innovación para un crecimiento sostenido: Siete lecciones para Chile*. Expansiva. 2004ISSN 0717-9987.
- Universidad EAN. (2005). *Entorno económico*. Bogotá, Colombia. <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion/emprendimiento-y-gerencia/entorno-economico>.

Zona Económica. (2020). ¿Qué es planeación? <https://www.zonaeconomica.com/que-es-planeacion>

**Anexos**

### Anexo 1. Cronograma

SESIÓN	FECHA	ACTIVIDAD
1	01-05-2020	Desarrollo objetivo específico 1: Diagnosticar la empresa constructora en los ámbitos de dirección, planeación, liderazgo, seguimiento, control y verificación para analizar su desempeño actual.
2	30-05-2020	Entrega objetivo específico 1
3	01-06-2020	Desarrollo objetivo específico 2: Identificar la estrategia gerencial de la empresa teniendo en cuenta sus características para evaluar la estructura gerencial, organizacional, visional, misional y productiva de la misma para aplicarla.
4	30-06-2020	Entrega objetivo específico 2
5	01-07-2020	Desarrollo objetivo específico 3: Aplicar el método de generación de modelo de negocios de Osterwalder Alexander y Pigneur Yves (2010) para proponer estrategias de cambio, modificación o replanteo de procesos, logrando “buenas prácticas” corporativas en su desempeño empresarial según el contexto y entorno actual.
6	30-07-2020	Entrega objetivo específico 3
7	01-08-2020	Desarrollo objetivo específico 4: Proponer una guía metódica que aplique los conceptos del modelo propuesto y la estrategia valor para orientar la sustentabilidad y competitividad en el mercado al que pertenece.
8	30-08-2020	Entrega objetivo específico 4
9	01-09-2020	Ajustes al documento final
10	30-09-2020	Entrega de ajustes al documento final

## Anexo 2. Diagnóstico DOFA

TEMA: GENERAL		
Items que Intervienen en cada sección de su análisis FODA?		10
FORTALEZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Influencia de la dirección familiar	10.00
2	Desarrollo de productos y/o bienes	9.00
3	Diseños	10.00
4	Utilidades retenidas	7.00
5	Obtención de punto de equilibrio	7.00
6	Liderazgo	7.00
7	Beneficios a colaboradores	7.00
8	Rentabilidad de la unidad productiva	10.00
9	Relación con clientes y resultados	8.00
10	Calidad técnica y funcional del bien y/o servicio	8.00
OPORTUNIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Transferencia y precio de la tecnología	7.00
2	Exportaciones e importaciones	5.00
3	Fortalecimiento y crecimiento del sector económico constructor	5.00
4	Medios de comunicación e infraestructura	7.00
5	Demanda del mercado de la unidad productiva	7.00
6	Tasa de crecimiento de la población local	9.00
7	Personal calificado	6.00
8	Porcentaje costo de producción	7.00
9	Regulación del gobierno local	5.00
10	Cultura, valores, creencias	8.00
DEBILIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Recursos humanos: selección, contratación y capacitación	8.00
2	Contabilidad: desarrollo y uso de la información	8.00
3	Logística	6.00
4	Perfil profesional y toma de decisiones	6.00
5	Utilidades por mala administración a pesar de la rentabilidad	1.00
6	Carencia de auditoría interna	7.00
7	Falta de infraestructura y maquinaria técnica	4.00
8	Gastos administrativos no proporcionales a ingresos	9.00
9	Financiación propia, liquidez y capacidad de endeudamiento	10.00
10	Estrategia de mercados	10.00
AMENAZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Composición social del PIB e índice GINI	6.00
2	Inflación anual	6.00
3	Mercado de capitales: Tasas de captación y colocación	8.00
4	Eficiencia en los sistemas de justicia y legislación general	5.00
5	Normatividad: subsidios e incentivos tributarios	5.00
6	Tendencias ideológicas de transparencia	7.00
7	Riesgo del país: Devaluación y revaluación	8.00
8	Fuentes e instrumentos de financiación	9.00
9	Tasa global de desempleo y de ocupación por actividad	9.00
10	Oferta y costo de la unidad productiva	10.00

### Anexo 3. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS EFE						
ENTORNOS	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
ECONÓMICO	30%	1.2	1.9	0.6	50.0%	DEFICIENTE
SOCIAL Y CULTURAL	15%	0.6	2.2	0.3	50.0%	DEFICIENTE
DEMOGRÁFICO	7.5%	0.3	2.3	0.2	66.7%	BUENO
INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO	7.5%	0.3	2.5	0.2	66.7%	BUENO
ECOLÓGICO	10%	0.4	2.4	0.2	50.0%	DEFICIENTE
POLÍTICO Y LEGAL	10%	0.4	2.1	0.2	50.0%	DEFICIENTE
ORGANIZACIONAL	20%	0.8	2.1	0.4	50.0%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.1</b>	<b>52.5%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ECONÓMICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Económico	20%	0.8	1.7	0.34	42.5%	DEFICIENTE
Inflación	20%	0.8	1.5	0.3	37.5%	DEFICIENTE
Distribución del ingreso	10%	0.4	1.0	0.1	25.0%	MALO
Economía Internacional	5%	0.2	2.3	0.115	57.5%	DEFICIENTE
Apoyo institucional	15%	0.6	2.0	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Actividad económica	15%	0.6	2.7	0.407142857	67.9%	BUENO
Otros indicadores	10%	0.4	2.5	0.25	62.5%	BUENO
Mercado de Capitales	5%	0.2	1.0	0.05	25.0%	MALO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>1.862142857</b>	<b>46.6%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	10%	0.4	2.2	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Seguridad Social	10%	0.4	2.2	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	7%	0.28	2.0	0.1	35.7%	DEFICIENTE
Medios de transportes	8%	0.32	2.0	0.2	62.5%	BUENO
Comunicaciones	7%	0.28	3.0	0.2	71.4%	BUENO
Justicia	6%	0.24	1.5	0.1	41.7%	DEFICIENTE
Condiciones de vida y bien del D.H	15%	0.6	2.0	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Educación	10%	0.4	2.0	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Vivienda	15%	0.6	2.4	0.4	66.7%	BUENO
Composición social de la población	6%	0.24	1.7	0.1	41.7%	DEFICIENTE
Composición Familiar	6%	0.24	2.7	0.2	83.3%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.2</b>	<b>55.0%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO DEMOGRÁFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2.3	2.3	57.5%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.3</b>	<b>57.5%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	12%	0.48	3.2	0.38	79.2%	BUENO
Procesos administrativos	17%	0.68	2.0	0.34	50.0%	DEFICIENTE
Organización del trabajo	16%	0.64	3	0.48	75.0%	BUENO
Normalidad	20%	0.8	2.0	0.4	50.0%	DEFICIENTE
Costo de producción y distribución	15%	0.6	3.0	0.45	75.0%	BUENO
Valor agregado	20%	0.8	2	0.4	50.0%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.45</b>	<b>61.3%</b>	<b>BUENO</b>

MATRIZ EVALUACIÓN ENTORNO ECOLÓGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Impacto que genera las labores	26%	1.04	2.0	0.52	50.0%	DEFICIENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	20%	0.8	2.7	0.54	67.5%	BUENO
Normalidad ambiental	22%	0.88	2.5	0.55	62.5%	BUENO
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	12%	0.48	2.0	0.24	50.0%	DEFICIENTE
Infraestructura de servicios	20%	0.8	2.7	0.54	67.5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.39</b>	<b>59.8%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	18%	0.72	2.0	0.36	50.0%	DEFICIENTE
Situación política a nivel local	25%	1	3.0	0.75	75.0%	BUENO
Tendencias ideológicas de transparencia	8%	0.32	1.0	0.08	25.0%	MALO
Gremios y grupos de presión	20%	0.8	2.0	0.40	50.0%	DEFICIENTE
Constitución nacional	9%	0.36	2.0	0.18	50.0%	DEFICIENTE
Legislación general	20%	0.8	1.5	0.30	37.5%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.07</b>	<b>51.8%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Organización jurídica	19%	0.76	1.5	0.29	37.5%	DEFICIENTE
Cultura, valores y creencias	10%	0.4	3.0	0.30	75.0%	BUENO
Estabilidad empresarial	19%	0.76	2.3	0.44	57.5%	DEFICIENTE
Características de empleo	10%	0.4	2.5	0.25	62.5%	BUENO
Contratación	8%	0.32	2.0	0.16	50.0%	DEFICIENTE
Cadenas productivas	14%	0.56	2.0	0.28	50.0%	DEFICIENTE
Competitividad	20%	0.8	2	0.40	50.0%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>		<b>2.11</b>	<b>52.8%</b>	<b>DEFICIENTE</b>

## Anexo 4. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS EFI.						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Familia	25%	1	4.0	1	100.0%	EXCELENTE
Administración	20%	0.8	1.8	0.4	50.0%	DEFICIENTE
Comercial	12%	0.48	2.9	0.3	62.5%	BUENO
Producción	13%	0.52	2.5	0.3	57.7%	DEFICIENTE
Tecnológico	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Financiera	20%	0.8	2.4	0.5	62.5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2.8	70.0%	BUENO

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	40%	1.6	2.4	1.0	60.0%	DEFICIENTE
Recursos Humanos	5%	0.2	1.5	0.1	37.5%	DEFICIENTE
Contabilidad	20%	0.8	1	0.2	25.0%	MALO
Logística	20%	0.8	1.5	0.3	37.5%	DEFICIENTE
Financiero	15%	0.6	1.5	0.2	37.5%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	100%	4		1.8	44.0%	DEFICIENTE

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4	2.9	2.9	72.5%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2.9	72.5%	BUENO

MATRIZ EVALUACIÓN DIMENSIÓN DE PRODUCCIÓN						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Auditoria	5%	0.2	1.0	0.1	25.0%	MALO
Calidad	45%	1.8	3.5	1.6	87.5%	EXCELENTE
Tecnico	50%	2	1.8	0.9	45.0%	DEFICIENTE
<b>TOTAL</b>	100%	4		2.5	63.1%	BUENO

MATRIZ DIMENSIÓN TECNOLÓGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4	3.0	3.0	75.0%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		3.0	75.0%	BUENO

MATRIZ DIMENSIÓN FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	30%	1.2	3.0	0.9	75.0%	BUENO
Costos y Gastos	10%	0.4	2.4	0.2	60.0%	DEFICIENTE
Financiacion	20%	0.8	1.9	0.4	46.4%	DEFICIENTE
Inversion	20%	0.8	2.0	0.4	50.0%	DEFICIENTE
Capital de trabajo	8%	0.32	1.6	0.1	39.3%	DEFICIENTE
Patrimonio	7%	0.28	2.3	0.2	56.3%	DEFICIENTE
Otros	5%	0.2	3.25	0.2	81.3%	BUENO
<b>TOTAL</b>	100%	4		2.4	58.9%	DEFICIENTE

## Anexo 5. Datos EFE

ENTORNO ECONÓMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Crecimiento Económico	Crecimiento del PIB	2
	Variación porcentual del PIB	2
	Composición social del PIB	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.7</b>
Inflación	Inflación anual	1
	Variación porcentual de la inflación	2
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
Distribución del Ingreso	Índice GINI	1
	<b>TOTAL</b>	
Economía Internacional	Exportaciones	3
	Importaciones	3
	Inversión Extranjera	2
	Deuda Externa	2
	Riesgo del país	2
	Devaluación/revaluación	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.3</b>
Apoyo Institucional	Fuentes de financiación	2
	Instrumentos financieros	2
	Asistencia técnica	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Actividad económica	Sector Agropecuario	3
	Minería	2
	Servicios	3
	Industria	3
	Construcción	3
	Comercio	3
Transporte	2	
<b>TOTAL</b>		<b>2.7</b>
Otros Indicadores	Macro	2
	Micro	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
Mercado de Capitales	Tasas de captación	1
	Tasas de colocación	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Empleo	Población en edad de trabajar	2
	Tasa global de desempleo	2
	Tasa de desempleo hombres	2
	Tasa de desempleo mujeres	2
	Tasa de ocupación por actividad	3
	Tasa de sub-empleo	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.17</b>
Seguridad Social	Afiliados al sistema	2
	Cotización del sistema	2
	Cajas de compensación	2
	Pensiones	2
	Salud	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.2</b>
Ingreso Per cápita	Valor de PIB per cápita	2
	Nivel de gastos por hogares	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transporte	2
	Crecimiento en el tránsito	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Comunicaciones	Infraestructura	3
	Medios de comunicación	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Justicia	Sistemas de justicia	2
	Eficiencia del sistema	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
Condiciones de vida y bien del I.D.H		
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Educación	Tasa de cobertura Bruta	2
	Tasa de cobertura Neta	2
	Tasa de participación	2
	Nivel de alfabetización	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Vivienda	Número de viviendas	2
	Calidad	2
	Demanda	3
	Oferta	3
Costo	2	
<b>TOTAL</b>		<b>2.4</b>
Composición social de la población	Número de habitantes por estrato socio económico	2
	Número de hogares pobres en Colombia	1
	Jefatura de hogares de género	2
	<b>TOTAL</b>	
Composición Familiar	Tasa de reproducción en Colombia	3
	Tasa de fecundidad	3
	Jefatura de hogares de género	2
	<b>TOTAL</b>	
ENTORNO DEMOGRÁFICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Población	Tasas de crecimiento de la población	3
	Tasas de natalidad y mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	3
	Migración	2
	Emigración	1
	Desplazados	1
Número de hijos	3	
Número de matrimonios	2	
<b>TOTAL</b>		<b>2.3</b>
ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	4
	Precio	3
	Distribución de tecnología	2
	Inversión en tecnología	4
	Personal Calificado	3
	Investigación y desarrollo (I+D)	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.17</b>
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Organización del trabajo	Descentralización de las actividades	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	3
	Subsidios e incentivos tributarios	1
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Costo de producción y distribución	Porcentaje de costo de producción	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
ENTORNO ECOLÓGICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estándares ambientales	3
	Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios	2
	Impacto ambiental	1
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	Líneas de crédito	2
	Proyectos regionales	3
	Impacto geográfico	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.7</b>
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	3
	Claridad de la regulación ambiental	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	Efectividad de los reportes ambientales	1
	Inversión social y ambiental	3
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	2
	Calidad en la infraestructura portuaria	3
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.7</b>
ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Situación política a nivel nacional	Regulación del gobierno central	2
	<b>TOTAL</b>	
Situación política a nivel local	Regulación del gobierno local	3
	<b>TOTAL</b>	
Tendencias ideológicas de transparencia	Transparencia de las políticas	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>
Gremios y grupos de presión	Confianza	2
	<b>TOTAL</b>	
Constitución nacional	Violación o cumplimiento al control constitucional	2
	<b>TOTAL</b>	
Legislación general	Independencia judicial	2
	Eficiencia del sistema legal	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
ENTORNO ORGANIZACIONAL		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Organización jurídica	Eficiencia del sistema tributario	2
	Tramitología burocrática	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
Cultura, valores y creencias	Importancia de la responsabilidad social	3
	Importancia de la capacitación de personal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>
Estabilidad empresarial	Importancia del mercado	3
	Magnitud de las ventas	2
	Confianza en la gerencia	2
	Eficacia de los cuerpos directivos	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.3</b>
Características de empleo	Remuneración	2
	Productividad	3
	Relaciones empleador/trabajador	3
	Selección y reclutamiento de personal	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.5</b>
Contratación	Prácticas de contratación	2
	Prácticas de despido	2
Cooperación	2	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>
Cadenas productivas	Existencias de cadenas productivas	2
	<b>TOTAL</b>	
Competitividad	Competencia doméstica	2
	Intensidad de competencia en los mercados locales	2
	Competencia externa	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>

## Anexo 6. Datos EFI

DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	4
	Influencia de los familiares en la empresa, problemas y soluciones	4
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>
DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Gerencia	Perfil Profesional	2
	Liderazgo	3
	Gestión	2
	Toma de decisiones	2
	Proyecciones	3
<b>TOTAL</b>		<b>2.4</b>
Recursos Humanos	Procesos de Selección	1
	Contratación	1
	Capacitación	1
	Beneficios	3
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
Contabilidad	Informes de estados financieros	1
	El buen uso de los estados Financieros	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>
Logística	Distribución	2
	Canales de distribución	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
Financiero	Perfil profesional del analista financiero	1
	Rentabilidad	3
	Utilidad	1
	Administración de Recursos	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.5</b>
DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	3
	Resultados	3
	Clientes	3
	Publicidad	2
	Desarrollo Productos	4
	Estregias de mercados	2
	Diseños	4
	Políticas ventas	2
	Negociaciones	3
	<b>TOTAL</b>	
DIMENSION PRODUCCIÓN		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Auditoría	Seguimineto	1
	Resultados	1
	Control de gestión	1
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>
Calidad	Producto	4
	Falencias	3
	Control de defectos	4
	Pedidos entregados perfectamente	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.5</b>
Técnico	Calidad	3
	Proceso de Almacenamiento	2
	Maquinaria	1
	Infraestructura	1
	Tecnología	2
<b>TOTAL</b>		<b>1.8</b>
DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal capacitado	3
	Tecnología utilizada	3
	Costos	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Volumen	3
	Ventas de contado	3
	Ventas a crédito	3
	Margen bruto en ventas	3
	Incobrables	3
	Cuentas por cobrar	3
Rotación de cartera	3	
<b>TOTAL</b>		<b>3.0</b>
Costos y Gastos	Costos variables	3
	Costos fijos	3
	Gastos administrativos	1
	Gastos de ventas	3
	Gastos financieros	2
	<b>TOTAL</b>	<b>2.4</b>
Financiación	Endeudamiento total	2
	Endeudamiento de corto plazo	2
	Endeudamiento de largo plazo	2
	Financiación propia	1
	Financiación externa	2
	Costo de capital	2
Cobertura de intereses	2	
<b>TOTAL</b>		<b>1.9</b>
Inversión	Monto	3
	Propiedad	3
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	1
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	1
<b>TOTAL</b>		<b>2.0</b>
Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	1
	Liquidez	1
	Prueba acida	2
	Manejo del efectivo	1
	Manejo de Cuentas por cobrar	2
	Administración de inventario	2
	Rotación de capital de capital de Kde T	2
	<b>TOTAL</b>	<b>1.6</b>
Patrimonio	Capital social	2
	Reservas	1
	Reparto de utilidades	2
	Utilidades retenidas	4
<b>TOTAL</b>		<b>2.3</b>
Otros	Punto de Equilibrio	4
	Apalancamiento	3
	Análisis Vertical	3
	Análisis Horizontal	3
<b>TOTAL</b>		<b>3.3</b>

## Anexo 7. Matriz perfil competitivo- Matriz cinco fuerzas Michael Porter

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>									
<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (Matriz de cinco fuerzas de Porter)</b>									
%	TIPO DE FUERZA	ASPECTOS A CLASIFICAR	INFERIOR NEGATIVO	--	-	N	+	++	SUPERIOR POSITIVO
				1	2	3	4	5	
15%	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento sector	Alto		2				Bajo
		Diferenciación de Precios	Alto			3			Bajo
		Concentración competidores región	Alta			3			Baja
		Concentración competidores nacional	Alta			3			Baja
		Diversidad competidores	Bastante			3			Poca
		Restricciones gubernamentales	Muchas				4		Pocas
		Ventajas por economías de escala	Alta				4		Baja
		Crecimiento de las ventas	Alto			3			Bajo
		Costos por cambio de tecnología	Alto					5	Bajo
Existencia de grupos del sector real	Bastante				4		Poca		
									<b>0.51</b>
20%	COMPETIDORES POTENCIALES O ENTRANTES BARRERAS DE ENTRADA	Imagen de Marca	Alta		2				Baja
		Ciclo de vida de los servicios	Corto					5	Largo
		Acceso a canales de comercialización	Fácil				4		Difícil
		Respaldo sector Bancario	Alta			3			Bajo
		Alto grado de posicionamiento	Alto				4		Bajo
		Restricciones de tipo legal	Bastante				4		Poca
		Acceso a materiales y tecnología	Alto				4		Bajo
		Requisitos de capital para entrar	Altos				4		Bajos
		Reacción competidores en caso entrada	Alto					5	Bajo
Ventajas por economías de escala	Alto				4		Bajo		
									<b>0.78</b>
30%	BIENES SUSTITUTOS	Nula la existencia de sustitutos	Muchos					5	Pocos
									<b>1.5</b>
30%	RELACIONES CON LOS USUARIOS PODER DE NEGOCIACIÓN	Sensibilidad al precio, elasticidad	Alta				4		Baja
		Rentabilidad del Cliente	Alta				4		Baja
		Amenaza de integración hacia atrás	Sí			3			No
		Concentración de usuarios	Importante				4		Reducida
		Cientes importantes	Alto				4		Bajo
		Volumen información maneja usuario	Alto				4		Bajo
		Grado de importancia percibida dentro de su valor agregado	Bastante				4		Poca
									<b>1.16</b>
15%	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	Concentración de los proveedores	Alta				4		Baja
		Amenaza de integración hacia adelante	Probable			3			Reducida
		Costos de cambiar los proveedores	Altos			3			Bajos
		Número de proveedores	Considera						Nula
		Sector estratégico para proveedor	Bastante				4		Reducida
Viabilidad importación equipos	Reducida				4		Posible		
									<b>0.54</b>
<b>100%</b>									<b>4.49</b>

## Anexo 8. Lienzos empresas- Aportes colaboradores

### Colaborador apoyo a área técnica

# LIENZO NIED

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b> ¿Crees que podemos crear alianzas para optimizar nuestra actividad, reducir riesgos o adquirir recursos?</p> <p>Considero que como socios tenemos mucho que aportar, sin embargo me parece que antes de pensar en crear alianzas debemos intentar hacerlo con los recursos de la empresa. Es un decisión que se debe tomar desde la parte administrativa y como parte de la empresa debemos apoyar este tipo de decisiones.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> ¿Cuales son las acciones más importantes que debemos emprender para tener éxito?</p> <p>Debemos adquirir disciplinas, reconocer fortalezas de los otros miembros del equipo, aprender a confiar y apoyar a los otros integrantes. Considero que somos equipo y debemos sentirnos parte de ello.</p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b> ¿Qué productos y servicios que solucionan un problema o satisfacen una necesidad de nuestros clientes?</p> <p>Depende de la necesidad, considero que lo más importante para satisfacer o dar solución es escuchar con claridad al cliente, seguir al pie de la letra lo que nos pide, entendiendo su necesidad y aportando lo que buscamos en nosotros como profesionales.</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> ¿Qué tipo de relación deberíamos tener con los clientes para su captación, fidelización y generación de relaciones comerciales?</p> <p>Debe ser una relación basada en el profesionalismo, el respeto y la responsabilidad laboral.</p>	<p><b>SEGMENTOS MERCADO</b> ¿Qué grupos de personas o entidades son a los que estamos dirigidos?</p> <p>Considero que nos estamos enfocando el sector salud.</p>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b> ¿Cuales son los activos más importantes para la empresa? (Físicos, económicos, intelectuales o humanos)</p> <p>Todos son importantes, necesitamos el personal suficiente para que cada uno pueda hacer sus cosas sin presión, necesitamos la parte intelectual para poder ejecutar los proyectos, los físicos son importantes porque necesitamos espacios y equipos para trabajar a gusto y los económicos se necesitan para poder dar ejecución con calma en los proyectos.</p>	<p><b>CANALES</b> ¿Cómo deberíamos comunicarnos con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos?</p> <p>Depende del segmento, actualmente se maneja mucho el uso de redes sociales para llegar a los diferentes hitos de mercado. Dependiendo de a quien queremos dirigimos, escogemos una red social y nos movemos por ahí.</p>			
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> ¿Puedes describir todos los costos que implica la puesta en marcha de nuestra empresa? (DIRECTOS- INDIRECTOS, ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, ETC)</p> <p>Los costos son: mano de obra (personal involucrado en el proyecto), equipos (maquinas como pluma, volquetas, etc), material (cada uno de los insumos que necesitamos para la ejecución, también los epp's para el personal) y administración (personas detrás de los pagos, diseños, control de obra; pago de salud, permisos; todo lo que se maneja detrás de la obra)</p>				<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> ¿Qué flujo de caja deberíamos generar como empresa en los diferentes segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos?</p> <p>Depende del sector, pero generalmente se deberían generar cortes de obra parciales para poder mover la obra.</p>

## Colaborador apoyo a área contable

### LIENZO NED

#### ASOCIACIONES

Se podría analizar posibles asociaciones que permitan la maximización de beneficios tanto para los clientes como para nuestra compañía de la siguiente manera:

- **Proveedores:** Comparar precios de mercado de los insumos más utilizados en las obras y en la sede administrativa con el fin de conocer la posibilidad de firmar convenios con distribuidoras o comercializadoras de dichos productos, y así reducir el precio invertido por la empresa sin que esto signifique la disminución de la calidad de estos.
- **Inversionistas:** Explorar el interés de personas naturales y jurídicas que quieran fortalecer el financiamiento de proyectos de nuestra empresa, sin que eso implique el pago de interés por anticipado sino cuando ya estén los apartamentos vendidos y de haber descontado la utilidad que le debe quedar a la empresa
- **Administradora de recursos:** Analizar las tarifas de administración cobradas por “Alianza Fiduciaria” y realizar la comparación con tarifas de otras empresas que presten el mismo servicio. En caso de que se identifiquen tarifas más bajas con la misma calidad y respaldo, someter a consideración del gerente el cambio de fiduciaria.
- **Corretaje inmobiliario:** Estudiar la posibilidad de contar con servicios de intermediación comercial que acelere la venta de los diversos proyectos que se tendrán a futuro
- **Clientes:** Cuando se vendan los apartamentos, no terminar la relación de los clientes con la empresa sino mantenerlos como “asociados” con la empresa dándonos a conocer la calidad real de los productos utilizados. Así como también informándoles sobre los nuevos proyectos para que le trasmitan “voz a voz” sus conocidos para inversión y compra.
- **Fondos de inversión:** Establecer un porcentaje de cada venta para que la empresa invierta los recursos en un producto financiero que genere rendimientos que financien futuros proyectos.

#### ACTIVIDADES

Entre las actividades más importantes que podríamos realizar para tener más éxito se podrían destacar:

**Publicidad:** Consultar diferentes medios de comunicación o plataformas especializadas en construcción que permitan la publicación de proyectos o apartamentos terminados con costo \$0 o muy bajos y que si pueden ayudarnos al posicionamiento de la empresa (Ejemplo: Lahaus, metrocuadrado, fincaraiz, trovit, ciencuadras, estrenar vivienda, galería inmobiliaria)

- **Cambio de proveedor de elementos de oficina:** La compra de papelería y elementos de oficina en unidades pequeñas y en establecimientos como “Panamericana” puede generar un mayor costo para nuestra empresa. Por eso, nos deberíamos provisionar de las cantidades necesarias para un semestre y comprarlas en distribuidoras papeleras a menor costo.
- **Búsqueda activa de posibles inversionistas:** Mientras logramos la auto-financiación de nuestros proyectos, podríamos reducir el pago de intereses anticipados (antes de contar con proyectos terminados) a bancos a través del diálogo con personas de confianza para que inviertan en proyectos futuros.

#### RECURSOS

Entre los recursos más importantes con los cuales dispone la empresa para el ejercicio de sus actividades se encuentran:

- **Humanos:** La dedicación, el esfuerzo, el interés y la fe que se aplica en las actividades diarias hace que la empresa tenga éxito. También es positivo que cada uno de los colaboradores demuestre los valores adquiridos desde casa en el trabajo.
- **Intelectuales:** Los conocimientos adquiridos en la universidad como también los adquiridos con la experiencia laboral son una gran riqueza para que la empresa se fortalezca y adquiera nuevas ideas de sus colaboradores para el crecimiento de esta.
- **Tecnología:** La disposición de herramientas tecnológicas para el ejercicio de las actividades cotidianas, se convierte en un recurso valioso para la empresa porque a través de estas herramientas los colaboradores pueden cumplir sus actividades diarias.

- **Económicos:** Disponemos del apoyo de inversionistas y la disposición de entidades bancarias para financiar los proyectos.
- **Físicos:** Si bien las instalaciones físicas son importantes, la situación actual causada por el COVID-19 nos ha demostrado que lo más importante no es donde se trabaje sino el interés con el que se hagan las cosas para mantener arriba nuestra empresa.

### PROPUESTA DE VALOR

Nuestra empresa, lejos de limitarse a vender los proyectos y obtener ganancias, se centra en satisfacer a las personas que están interesadas en hacer realidad su sueño de vivienda propia o incrementar su patrimonio. Entre algunos de los aspectos diferenciales se encuentran:

- **Diseño:** lo que he logrado evidenciar, es que se crean espacios cómodos, agradables y que incluso cumplan con las necesidades de las personas con discapacidad. Diseños que han sido reconocidos por personal externo como el arquitecto del banco que nos financió parte del proyecto “Mirador del Jardín”.
- **Calidad:** Los productos son seleccionados personalmente por la arquitecta y el gerente del proyecto para que sean de mayor gusto para los compradores
- **Asequibilidad:** La definición de los precios de venta de apartamentos es pensada con el fin de que los compradores puedan pagarlos.
- **Accesibilidad:** El estudio de terrenos para la construcción de vivienda contempla la accesibilidad del futuro comprador, esto para que tengo acceso de transporte público, zonas comerciales, vías públicas, entre otras.
- **Transparencia:** Los recursos entregados ya sea por inversionistas o compradores son manejados con responsabilidad y cuentan con la aprobación por parte de los inversionistas.
- **Integralidad:** Cada colaborador no solo cumple con sus actividades en su campo profesional, sino que también se identifica con las demás áreas para que en cualquier momento se pueda dar respuestas rápidas y oportunas ya sea a un cliente o proveedor.

### SEGMENTO DE MERCADO

Dado a que nuestros proyectos no son diseñados para un grupo específico, sino para cualquier persona que desee y pueda mejorar su calidad de vida, y a quienes apoyamos para que de acuerdo a sus ingresos económicos puedan acceder y cumplir sus sueños, considero que el mercado al cual estamos adaptados es el **Mercado Diversificado**, conformado por personas de cualquier edad, género o nivel de ingresos.

### CANALES

Todas las propuestas realizadas por la empresa deben ser estudiadas de acuerdo a las necesidades de la población, para que así, al implementarlas estas cumplan con las expectativas de los clientes y puedan ser presentadas a través de canales de comunicación como redes sociales, plataformas de construcción, pagina web de la empresa, líneas telefónicas de información y generen gran captación, recordación e intereses en los clientes.

### RELACION CON CLIENTES

Las relaciones con los clientes que podríamos adoptar o profundizar para un mejor seguimiento sobre los servicios prestados por la empresa son:

- **Asistencia personal:** Llevar un control de clientes (datos personales) el cual permita tener fácil acceso de comunicación no solo con el cliente sino con los interesados en general.
- **Encuestas:** Se realizar llamadas o utilizar programas gratuitos para realizar encuestas web que permitan identificar el nivel de satisfacción de los clientes, en cuanto al manejo de los proyectos, tiempos de ejecución de proyectos, calidad de materiales utilizados para la construcción.
- **Generación de redes comerciales y fidelización:** Por medio de llamadas mantener informados a antiguos compradores y clientes anteriormente interesados en los futuros proyectos de la empresa. Esto podría aumentar la cantidad de interesados en proyectos por el “voz a voz” con sus conocidos.

### ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA

Entre algunos de los costos asociados al funcionamiento de la empresa se destacan:

- **Directos:** Todos los costos en los que se incurren para realizar la obra. Más que costos se podrían considerar gastos porque de cierta manera se pueden incluir en el precio final de venta de los proyectos y por ello pueden ser recuperables. Ejemplo de estos son: Materiales de obra, sueldos de obreros, procesos de derrumbe, excavación, alquiler de maquinaria, entre otros.

- **Indirectos:** Todos los costos en los que incurre la empresa asociados a la obra pero que no se reflejan directamente en la misma (intangibles) y posiblemente no sea recuperables. Ejemplo de estos pueden ser: Pago de arriendo a la propietaria del terreno en donde se construye el proyecto, transporte de materiales a la obra, seguro todo riesgos en la obra, servicios públicos de la obra, entre otros.
- **Administrativos:** Gastos de la empresa recuperables asociados a las áreas que brindan apoyo a la operación de las funciones directas de la empresa. Entre estas se pueden destacar los salarios del área administrativa como la gerencia, el área contable y el personal de aseo, así como el pago de sus prestaciones sociales, la papelería y elementos de oficina, el arrendamiento de nuestras instalaciones, el pago de servicios públicos, entre otros.
- **Operativos:** Gastos de la empresa asociados a la operación directa de la misma. Pueden ser tales como los salarios del personal de diseño, ingeniería, arquitectónicos, hidráulicos.

#### FUENTES DE INGRESO

Si bien la principal fuente de ingresos de nuestra empresa es la venta de apartamentos u otras infraestructuras, se podrían considerar un ingreso indirecto otras opciones tales como:

- **Control de gastos:** Un ejercicio detallado del presupuesto de la empresa, tanto en obra como en el área administrativa, que permita identificar si se cumple con los valores, cantidades y tiempos de insumos y/o contratos, permite identificar si se puede minimizar costos que puedan contribuir en la utilidad.
- **Reinversión:** Las utilidades generadas por los proyectos podrían ser reinvertidas en productos financieros que financien futuros proyectos y así reducir el pago de intereses a entidades bancarias mientras somos los principales y únicos inversionistas en nuestros proyectos, lo que nos podría generar mayor posicionamiento en el mercado.
- **Administración de recursos:** Mantener la alianza con empresas administradoras de recursos y activos (fiduciaria) con el fin de seguir obteniendo “ingresos no operacionales” como lo son los rendimientos que se generan en dichas entidades por el manejo de los recursos financieros de nuestra empresa.

## Colaborador administrativo

### LIENZO NED

#### ASOCIACIONES CLAVE

Creo que se puede crear alianzas para optimizar la actividad entre otras:

- Asociarse con una entidad constructora más grande después de conocer antecedentes, intenciones y comportamiento en los proyectos que haya realizado.
- Buscar espacios como Fondos de Empleados que tienen proyectos de construcción (CAVIPETROL). Cajas de compensación etc.
- Buscar espacio en el ministerio de vivienda para involucrarse con la construcción de vivienda social.

#### ACTIVIDADES CLAVE

- Establecer un portafolio de servicios que incluya: estudios de factibilidades, preparación de planos, asesoría en preparación de proyectos, construcción de inmuebles, dirección de obras. *(estos nombres es lo que pienso de acuerdo a lo que he podido ver y apreciar en el tiempo que he trabajado con NED, talvez los nombres técnicos sean otros) (adicional no se si ese portafolio ya exista).*
- Establecer vínculo con profesionales (arquitectos, ingenieros, administradores, dibujantes etc.) que sin tener un compromiso laboral se pueda contar con ellos para realizar contratos de servicio en proyectos específicos.
- Establecer manuales de procedimiento en todas las áreas (escribirlos), los cuales deben actualizarse periódicamente. (se requiere que una persona este encargada de organizarlos, transcribirlos o insertarlos en el formato que se establezca y mantenga el control de actualización).

#### RECURSOS CLAVE

Actualmente, el recurso más importante con el que cuenta la empresa, es el intelectual por los profesionales vinculados a la misma.

Se requiere:

- Vincular otros profesionales (no necesariamente en forma laboral), en todas las áreas.
- Conseguir recursos financieros propios, mediante préstamos o asociación.

#### PROPUESTAS DE VALOR

- Hacer un estudio de mercado, tanto de los clientes existentes como de los posibles para conocer sus necesidades, establecer si éstas, se encuentran dentro del portafolio de servicios.
- Si la necesidad no está en el portafolio de servicios, estudiar la factibilidad de atender al cliente e incluir una nueva actividad en el portafolio.
- Si la necesidad del cliente no se puede solucionar, ayudarle a buscar la forma y la persona que pueda asistirle.

## **RELACIÓN CON CLIENTES**

- Establecer boletín periódico donde se informe de precios, avances, cambios en el área de la construcción y otros temas que para ellos resulten interesantes.
- Compartir del avance de los proyectos que NED, desarrolle y algunos resultados obtenidos.
- Informar sobre cambios o adiciones en la normatividad que les puedan interesar porque los afecta o por conocimiento.
- Informar sobre proyectos en estudio en los cuales podrían involucrarse.

## **CANALES**

Boletines, espacios en redes sociales, conversaciones formales e informales utilizando los medios virtuales (zoom), página en Internet.

## **SEGMENTOS MERCADO**

Personas interesadas en invertir en la construcción o que tienen alguna necesidad de servicios relacionados con planos y estudios.

Contratistas o profesionales que quieran involucrarse en el desarrollo de algún proyecto.

*(esto es lo que yo he percibido puede que mi apreciación no sea correcta).*

## **ESTRUCTURA DE COSTES**

### **DIRECTOS- INDIRECTOS:**

Inyección de capital de trabajo para atender:

1. Pagos de Nomina y carga prestacional.
2. Arrendamientos, administraciones y servicios públicos.
3. Pagos de contratistas y proveedores.
4. Pagos de impuestos y contribuciones.
5. Compra de insumos para aseo y cafetería.

## ADMINISTRATIVOS

1. Establecer Manuales o normas para:
  - a. Manejo de los recursos financieros en bancos, en efectivo, inversiones.
  - b. Manejo de los recursos físicos: muebles, equipos, herramientas etc.
  - c. Manejo de información física (archivos) y electrónica (copias de seguridad).
2. Dar a conocer estos manuales, asignar funciones específicas y establecer sanciones para el incumplimiento de las normas.

## OPERATIVOS

Preparar flujogramas y cronogramas para:

1. Funciones en obras y proyectos de construcción teniendo en cuenta los protocolos de seguridad.
2. Funciones administrativas como es:
  - a. Recepción de documentos.
  - b. Respuesta a comunicaciones.
  - c. Pagos a proveedores.
  - d. Contratación de personal por vinculación laboral o servicios, inducción, capacitación y pagos.
  - e. Mantenimiento de lugares de trabajo en cuanto a higiene y seguridad.

## ESTRUCTURA DE COSTES FUENTE DE INGRESOS

¿Qué flujo de caja deberíamos generar como empresa en los diferentes segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos?

Se requiere elaborar presupuesto a corto, mediano y largo plazo una vez que se conozca o establezca:

- Recursos con los que se cuenta, propios o procedentes de financiación (prestamos financieros o personales).
- Proyectos a ejecutar y costo de los mismos.
- Bienestar que se quiera dar a empleados y contratistas, adicional al que legalmente es obligatorio.
- Costos de las instalaciones físicas. (oficinas, equipos, herramientas, etc.)
- Carga tributaria por la operación.

### Colaborador compras

LIENZO NED

16 abr. 20 LESTER

## 1. A.C:

Si DEBEMOS realizar alianzas, toda vez que sean útiles para la empresa e impliquen un BENEFICIO MENSURABLE.

En dichas alianzas se deberá garantizar que la RELACION COSTO BENEFICIO, se aplique. Al concepto “gana-gana” se podría recurrir, en el peor de los casos al momento de la negociación.

Las alianzas que DEBEMOS establecer será en aquellos ASPECTOS NEURALGICOS O CLAVES del negocio, en los cuales carecemos y/o tenemos muy poca experiencia.

## 2. A.C:

2.1: Establecer la PLANEACION ESTRATEGICA GENERAL de la compañía.

2.2: Establecer estrategias por áreas; así:

1. Área Financiera: Vgr- ¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer a nuestros accionistas y alcanzar la Visión?

2. Área de Mercadeo: Precisar las necesidades del cliente, que debemos satisfacer - mas eficientemente que la competencia-, para alcanzar nuestros objetivos financieros.

3. Área Administrativa: Gestión del recurso humano, gestión tecnológica, gestión de innovación y gestión de la información.

4. Área de Calidad: Manejo e implementación de normas técnicas de: Sistemas de Gestión de la Calidad. Serie 9000;

Gestión del medio Ambiente. Serie 14000;

Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo. Serie 18000.

2.3 Seguir la metodología del ciclo P.H.V.A; para la PLANEACION ESTRATEGICA GENERAL y para las estrategias de cada una de las 4 áreas antes descritas

## 3. R.C:

La experiencia y el conocimiento en el PROCESO CONSTRUCTIVO.

- recurso humano
- Know How acumulado.

4.P.V: Se asume que mi POPUESTA DE VALOR, fue derivada del TARGET ELEGIDO y que dicho target cumple con las siguientes características:

\* He **identificado con precisión que tienen una NECESIDAD INSATISFECHA**, que NOSOTROS PODEMOS satisfacer.

\* **Quieren satisfacer** dicha necesidad, pues para ellos es IMPORTANTE.

\* **Disponen de recursos** para dar satisfacción a su necesidad

## R.C.5:

Sera una comunicación caracterizada porque nuestra compañía posee:

- Un CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MI CLIENTE.
- Dicho conocimiento es PERMANENTE.
- Y finalmente mi comunicación es AGIL.

Que nuestra comunicación cumpla estas características, nos permitirá IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR RAPIDAMENTE, problemas, solucionar quejas y aprovechar oportunidades de mi target.

C.6:

El modelo de C.R.M. podría sernos útil, siempre y cuando la relación costo-beneficio, sea conveniente.

S.M 7:

Para identificar y seleccionar un segmento de mercado, primero deberé saber:

- En que etapa del ciclo de vida está el segmento.
- Que tamaño tiene dicho segmento.
- Que tan fácilmente puedo acceder a dicho segmento.
- Que VENTAJA COMPETITIVA TENEMOS COMO EMPRESA, que sea VALIOSA para los miembros de dicho segmento.
- Quien es mi competidor directo LIDER, los competidores SEGUIDORES, y mi competencia INDIRECTA.

E.C 8:

Normalmente son DIRECTOS e INDIRECTOS y dentro de ellos FIJOS y VARIABLES.

F.I.9:

El flujo de efectivo que debemos o queremos generar, dependerá de los objetivos que me he propuesto en la PLANEACION FINANCIERA que hayamos realizado (2.2: Establecer estrategias por áreas; así: 1. Área Financiera).

## Colaborador ventas

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <p>Se pueden hacer alianzas, haciendo una evaluación tanto de beneficios como de riesgos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas del sector.</li> <li>2. Proveedores</li> <li>3. Clientes</li> </ol>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Acciones mas importantes que debemos emprender para el éxito:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar bien el tiempo y recursos perdidos durante la cuarentena</li> <li>2. Hacer una evaluación de todos los procesos, en cada uno de los proyectos que están en marcha y en próximos, para identificar riesgos y desarrollar una estrategia para minimizarlos o eliminarlos, si fuere posible.</li> <li>3. Evaluar cuales son nuestros puntos más vulnerables y desarrollar un plan para fortalecerlos.</li> <li>4. Que el presupuesto tanto de los proyectos como de la parte administrativa se cumpla con rigurosidad.</li> <li>5. En la medida de lo posible tener un plan de contingencia para eventualidades.</li> <li>6. Continuar fortaleciendo las relaciones en el trabajo, con el fin de fortalecer cada día el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa.</li> <li>7. Implementar el sistema de gestión de calidad.</li> <li>8. Aprovechar las capacitaciones, gratuitas que brindan a las empresas, como la Cámara de Comercio.</li> <li>9. Cuidar y fortalecer nuestra imagen con los clientes.</li> <li>10. Estar dispuestos a escuchar, cuando se presenten dificultades o inconvenientes</li> </ol> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Todos los recursos son necesarios dentro de una empresa. El mas importante es el recurso humano, dentro de NED se tiene varias fortalezas en este aspecto: Experiencia del gerente en el sector de la construcción Equipo de profesionales, la mayoría jóvenes, con sentido de pertenencia. Los recursos físicos, el haber podido mejorar de oficina, junto con los equipos hacen que se tenga un ambiente competitivo empresarial.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Que productos o servicios que solucionan o satisfacen una necesidad de nuestros clientes Vivienda, tanto nueva como remodelaciones Institucional, Para particulares o del estado. Tanto remodelaciones o refuerzos. PD: Aprovechar todos los cambios a nivel empresarial que se necesitan hacer por el covid-19. Remodelaciones en oficinas, ampliaciones, diseños mejorados en instituciones médicas.</p>	<p><b>RELACION CLIENTES</b></p> <p>Qué tipo de relación deberíamos tener con los clientes para su captación, fidelización y generación de relaciones comerciales:</p> <p><b>CAPTACION:</b> Hacer una evaluación de nuestra condición actual, para saber si ya podemos participar en licitaciones. Hacer un programa de mercadeo para captar clientes para proyectos de vivienda sobre planos. En la medida de lo posible contrarrestar la situación por la actual pandemia. En la pagina web incluir remodelaciones y adecuaciones para instituciones médicas, empresas de todo tipo Adaptándolas a las condiciones de salud actual Avisos en medios de publicidad ofreciendo todos los servicios <b>FIDELIZACION:</b> Lo mas importante en fidelizar un cliente es la calidad en el trabajo y el cumplimiento. Guardando altos estándares tanto en la calidad como en los tiempos programados para las entregas. Los altos valores morales de la empresa han hecho y harán clientes satisfechos. <b>CLIENTES COMERCIALES</b> Ambas partes deben de estar dispuestas a ceder, sobre todo en la ganancia, se debe evaluar cuanto favorece el acuerdo en otras áreas. En resumen, se debe ser muy claro y preciso para que no haya lugar a malos entendidos. Dejando a un el más pequeño detalle escrito en el contrato.</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>En este momento hay que aprovechar al máximo todos los medios virtuales para poder comunicarnos con nuestros clientes. Estar en contacto permanente a través del correo o el ws, Algunos van a estar muy tensos y preocupados en este momento y toca brindarles la seguridad y el apoyo que requieran, mostrándoles una empresa estable y dispuesta a apoyarlos.</p>	<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Puedes describir todos los costos que implica la puesta en marcha de nuestra empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>COSTOS DIRECTOS:</b> Salarios</li> <li>2. <b>COSTOS OPERATIVOS</b> MIRADOR, LA IPS, REMODELACIONES Estudios de suelos, licencias, publicidad</li> <li>3. <b>ADMINISTRATIVOS:</b> Parafiscales, impuestos, arriendos, servicios públicos y de comunicación, mantenimientos y papelería, transporte</li> <li>4. <b>INDIRECTOS:</b> Eventualidades e imprevistos, como los recursos que toca sacar para los sistemas de protección en salud en este momento</li> </ol> <p><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p>Que flujo de caja deberíamos generar como empresa en los diferentes segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos</p> <p>Cada segmento al cual se dirigen los servicios de la empresa debe ser autónomos, se deben sostener solos, es el ideal, en la industria de alimentos se dice que la empresa debe dejar el 30% como mínimo de rentabilidad para que sea económicamente sostenible. Yo me imagino que es aplicable a todo tipo de empresa</p>
---	---	--	--	--

# LIENZO NED

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b> ¿Crees que podemos crear alianzas para optimizar nuestra actividad, reducir riesgos o adquirir recursos?</p> <p>En situaciones como las que se están presentando en estos momentos en el país, en el que muchas empresas se encuentran paralizadas, es necesario la creación de alianzas para adquirir recursos, con ello poder seguir funcionando sin quedarse estancados por la falta de recursos, ya sean de dinero, materiales o talento humano.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> ¿Cuáles son las acciones más importantes que debemos emprender para tener éxito?</p> <p><b>*Disciplina para realizar las tareas que nos competen.</b> <b>*Control de tareas y manejo de los recursos.</b></p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b> ¿Qué productos y servicios que solucionan un problema o satisfacen una necesidad de nuestros clientes?</p> <p style="text-align: center;"><b>*Vivienda</b></p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> ¿Qué tipo de relación deberíamos tener con los clientes para su captación, fidelización y generación de relaciones comerciales?</p> <p>Tener un trato cordial y cercano, resolviendo todas las dudas que tengan respecto a un tema relacionado con los servicios que le ofrecemos, asegurándole la calidad y mejores precios del mercado.</p>	<p><b>SEGMENTOS MERCADO</b> ¿Qué grupos de personas o entidades son a los que estamos dirigidos?</p> <p>A entidades que estén interesadas en remodelar espacios o construir nuevos. A personas que estén interesadas en comprar vivienda y/u oficina nueva.</p>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b> ¿Cuáles son los activos más importantes para la empresa? (Físicos, económicos, intelectuales o humanos)</p> <p>El talento humano es el activo más importante que se debe tener, con él se logra la obtención de los activos económicos y físicos.</p>	<p><b>CANALES</b> ¿Cómo deberíamos comunicarnos con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos?</p> <p>Realizar mayor promoción de la empresa en diferentes eventos, publicaciones, etc.</p>	<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> ¿Qué flujo de caja deberíamos generar como empresa en los diferentes segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos?</p> <p>Lo necesario para arrancar con los diseño y ejecución del proyecto, en donde se tenga presente los materiales, herramientas, pago de nómina, pago a subcontratistas, papelería, caja menor, publicidad, etc.</p>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> ¿Puedes describir todos los costes que implica la puesta en marcha de nuestra empresa? (DIRECTOS-INDIRECTOS, ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS, ETC)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nómina</li> <li>2. Arriendo de oficina y lote campamento</li> <li>3. Servicios</li> <li>4. Papelería</li> <li>5. Caja menor</li> <li>6. Materiales para Obra</li> <li>7. Pago subcontratistas</li> </ol>		<p><b>FUENTE DE INGRESOS</b> ¿Qué flujo de caja deberíamos generar como empresa en los diferentes segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos?</p> <p>Lo necesario para arrancar con los diseño y ejecución del proyecto, en donde se tenga presente los materiales, herramientas, pago de nómina, pago a subcontratistas, papelería, caja menor, publicidad, etc.</p>		

## Anexo 9. Comparativos evaluación Lienzos

Evaluación de la propuesta de valor													
Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades del cliente	5	4	3	2	1	+	1	2	3	4	5	Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades del cliente	
Las propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las propuestas de valor no tienen efecto de red	
Hay fuertes sinergias entre los productos y los servicios	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No hay sinergias entre los productos y servicios	
Los clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Se reciben quejas con frecuencia	
Evaluación costos e ingresos													
Existen márgenes elevados	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los márgenes son reducidos	
Los ingresos son predecibles	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los ingresos son impredecibles	
Fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Ingresos transaccionales y pocas compras repetidas	
Fuentes de ingresos diversificadas	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Depende de una sola fuente de ingresos	
Fuentes de ingresos sostenibles	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Sostenibilidad de los ingresos cuestionable	
Se perciben ingresos antes de recurrir en gastos	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Se debe incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	
Se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar	
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los mecanismos de fijación de precios dejan dinero sobre la mesa	
Costos predecibles	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Costos impredecibles	
Estructura de costos adecuada al modelo de negocio	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Estructura de costos y modelo de negocio sin consonancia	
Operaciones rentables	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Operaciones no rentables	
Aprovechamiento de economía de escala	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se aprovecha la economía de escala	
Evaluación de la infraestructura													
La competencia no puede imitar fácilmente los recursos clave	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los recursos clave son fácilmente imitables	
Las necesidades de los recursos son predecibles	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las necesidades de los recursos no son predecibles	
Se aplican los recursos clave en la cantidad y el momento adecuado	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Existen problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado	
Se realizan las actividades clave de manera eficiente	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las actividades clave se realizan de manera ineficiente	
Las actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las actividades clave son fáciles de copiar	
La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	La ejecución es de baja calidad	
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Se realizan muchas o muy pocas actividades internamente	
Son especializados y trabajan con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se está especializado no se trabaja con socios lo suficiente	
Existen buenas relaciones con los socios clave	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios son conflictivas	
Evaluación Interacción con los clientes													
Índice de migración de los clientes bajo	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Índice de migración de los clientes alto	
Cartera de clientes bien segmentada	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Cartera de clientes no está segmentada	
Se captan clientes constantemente	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	No se captan nuevos clientes	
Los canales no son muy eficientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Canales ineficientes	
Canales eficaces	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Canales ineficaces	
Los canales establecen contacto estrecho con los clientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no establecen contacto con los clientes potenciales	
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no llegan a los clientes potenciales	
Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no están bien integrados	
Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los canales no proporcionan economías de campo	
Los segmentos se adecuan a los segmentos del mercado	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Los segmentos no se adecuan a los segmentos del mercado	
Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	Poca relación con los clientes	
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado	
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado costo de cambio	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	El coste de cambio es bajo	
La marca es fuerte	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	La marca es débil	