

PLAN ESTRATÉGICO CONVALLE CONSTRUCTORA S.A.S

Germán Alonso Castrillón Ramírez.

Trabajo de grado para optar el título de
Magister en Administración de Empresas

Director de Trabajo De Grado:

Yenny Esperanza Rodriguez

Ana Cristina Gonzalez

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Cali, Diciembre 2017.

Agradecimientos

A mi familia que siempre estuvo dispuesta a alentarme entendiendo la importancia que tuvo para mí la elaboración de este plan estratégico como una forma de aplicar la gran mayoría de conocimientos adquiridos a los largo de la Maestría en Administración.

Y a los socios de la compañía que me dieron su voto de confianza para lograr este documento aportando su experiencia y poniendo a mi disposición la información y tiempo de colaboradores para lograrlo.

A mis tutoras que siempre estuvieron atentas a direccionarme en todo el proceso de desarrollo y aportaron su tiempo y conocimiento para lograr este resultado.

Resumen

El presente plan estratégico de Convalle constructora S.A.S se desarrolló en cinco etapas iniciando con el análisis del modelo de negocio de la organización mediante la metodología Canvas. Seguidamente se describió y estudió el análisis estratégico, partiendo del análisis externo, interno y de la industria.

Pasando a la formulación del proyecto donde se definieron la misión, visión y objetivos estratégicos. Posteriormente se elaboró el tablero de control para cada uno de los objetivos estratégicos y el flujo de caja del proyecto para ver su viabilidad.

Finalmente se formularon las conclusiones de la elaboración del presente plan estratégico.

Summary

The strategic present plan of Convalle constructora S.A.S was developed in five stages starting with the analysis of the business model of the organization through the Canvas methodology. Then the strategic analysis was described and studied, starting with the external, internal of the industry.

Afterwards, I continued with the formulation of the project defining the mission, vision and strategic objectives; subsequently, the control panel was drawn up for each one in the flow cash and the viability of the project.

Finally, the conclusions of the elaboration of present strategic plan were formulated.

Introducción

El objetivo de este proyecto es realizar el plan estratégico de Convalle constructora S.A.S, empresa familiar fundada en 2.009 la cual hace parte del grupo Rubio y su objeto es el diseño, promoción, gerencia y construcción de proyectos inmobiliarios. Actualmente desarrolla sus proyectos en las ciudades de Cali, Palmira y Jamundí.

Es la primera vez que la empresa desarrolla un proyecto de plan estratégico, el cual lo considera necesario para tener una hoja de ruta que le permita lograr una permanencia en el negocio inmobiliario y un crecimiento en el mismo mediante la penetración en nuevas plazas.

Este proyecto se desarrolla en cinco partes que son el análisis del modelo de negocio, el análisis estratégico, la formulación estratégica, el despliegue estratégico y por último las conclusiones del proyecto.

Palabras clave

Palabras claves en español	Palabras claves en inglés
Estrategia	Strategy
Planeación	Planning
Sostenibilidad	Sustainability
Objetivos	Objectives
Oportunidades	Opportunities

Tabla De Contenido

1. Análisis del Modelo de Negocio	8
1.1. Propuesta de Valor	8
1.2. Clientes	8
1.2.1. Usuarios de Casas Campestres.....	9
1.2.2. Usuarios de Vivienda de Interés Social (VIS)	9
1.2.3. Usuarios No Vis Diferentes A Viviendas Campestres	10
1.3. Canales	11
1.3.1 Venta directa	11
1.3.2 Medios masivos	12
1.3.3 Medios Impresos.....	13
1.4. Relación con el cliente	13
1.5. Ingresos	14
1.6. Estructura de Costos	14
1.7. Recursos claves.....	15
1.8. Actividades Claves.....	18
1.9. Socios Clave.....	21
2. Análisis estratégico	24
2.1. Análisis externo	24
2.1.1. Análisis de macro entorno	24
2.1.2. Análisis de la industria.....	36

2.2.	Análisis Interno.....	44
2.2.1.	Análisis Financiero	45
2.2.2.	Análisis de la cadena de valor.....	50
2.2.3.	Análisis de Portafolio.....	56
2.2.4.	Análisis de Recursos y Capacidades.....	57
2.2.5.	Conclusiones análisis Interno	60
2.2.6.	Análisis de la Competencia.....	61
2.3.	Conclusiones del análisis estratégico.....	63
3.	Formulación Estratégica	66
3.1.	Misión	66
3.2.	Visión.....	66
3.3.	Objetivos estratégicos	66
4.	Despliegue Estratégico.....	68
4.1.	Tablero de Control	68
4.2	Flujo de Caja plan estratégico.....	72
4.2.1.	Proyección 2.017 – 2.021 balance general	72
4.2.2.	Evaluación económica	74
5.	Conclusiones.....	76
6.	Bibliografía	77
7.	Anexos	87

Listado De Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de ventas y lanzamientos de proyectos.....	37
Ilustración 2. Crecimiento venta de vivienda	38
Ilustración 3 Comportamiento Vis y no Vis	38
Ilustración 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	43
Ilustración 5 Matriz BCG.....	56
Ilustración 6 Análisis de recursos y capacidades	58
Ilustración 7 Matriz de Factores Internos	60
Ilustración 8 Matriz del Perfil Competitivo	62
Ilustración 9 Matriz DOFA Ampliada	65

Listado De Tablas

Tabla 1 Ingresos Convalle Constructora S.A.S	14
Tabla 2 Estructura de Costos Convalle Constructora S.A.S.....	15
Tabla 3 Análisis del Entorno.....	36
Tabla 4. Índices Financieros	45

1. Análisis del Modelo de Negocio

El análisis del modelo de negocio tiene como objetivo definir el alcance del análisis estratégico de Convalle constructora S.A.S, expresando la lógica del negocio, con qué se cuenta y qué falta por implementar. Se empleará el modelo Canvas (Osterwalder & Yves, 2011)

1.1. Propuesta de Valor

Convalle Constructora S.A.S “construye tu felicidad” ofreciendo a sus clientes opciones de vivienda en los rangos VIS (Vivienda de interés social) y No VIS. Entregando a sus clientes proyectos con diseños que les hacen percibir que están obteniendo un inmueble de mayor valor. Permitiéndole a éstos obtener una mayor valorización de su inversión y una gran experiencia en la estancia en su vivienda. Satisfaciendo las necesidades de tener vivienda propia, segura, cumpliendo con las reglamentaciones actuales, con áreas y espacios acordes a sus necesidades, al igual que con los acabados y posibilidades de ampliación o mejoras, de acuerdo a sus posibilidades económicas.

1.2. Clientes

Convalle Constructora S.A.S. ofrece tres tipos de proyectos inmobiliarios orientados a tres segmentos de clientes diferenciados, Los tres segmentos de clientes son usuarios de vivienda de interés social (VIS) y vivienda mayor a interés social (NO VIS). Esta

diferenciación de clientes se ha realizado teniendo en cuenta las necesidades, capacidades de pago y conformación familiar. El segmento de mayor preferencia para Convalle es el cliente VIS dado que es el de mayor experiencia, menores tiempos de ventas, construcción y garantía o postventas, mayor demanda de clientes y normas urbanísticas que permiten aprovechar mejor el uso del lote. Adicionalmente ofrece un beneficio de devolución del IVA que permite incrementar la rentabilidad del proyecto.

1.2.1. Usuarios de Casas Campestres

Son familias que buscan vivir a las afueras de la ciudad o en un municipio vecino como Jamundí, para respirar aire puro. Tener permanente contacto con la naturaleza, no la afecta ni incomoda la movilidad. Estos clientes buscan un ambiente tranquilo, en el cual el diseño debe contemplar una armonía entre los espacios necesarios en una vivienda de ciudad y el entorno que lo rodea. Tienen una capacidad económica que les permite tener más de un vehículo y adquirir este tipo de vivienda, su valor es superior a los 135 smmlv, de acuerdo a la experiencia en las ventas de este producto se caracteriza por clientes que se componen por familias jóvenes con hijos pequeños y adultos mayores.

1.2.2. Usuarios de Vivienda de Interés Social (VIS)

Este tipo de familias son los que aspiran por lo general a obtener su primera vivienda o en ocasiones como segunda vivienda para inversión, los cuales pretenden obtener una

unidad habitacional básica con un diseño que les permita adecuarla e irle realizando acabados en la medida que tienen ingresos adicionales o invierten sus cesantías; la emplean como vivienda o la arriendan para tener ingresos adicionales. De igual forma las familias cuyos miembros activos son empleados o independientes con ingresos familiares entre los 2 y los 4 smmlv, que acceden a subsidios de vivienda ofrecidos por las cajas de compensación, municipios o ministerio de vivienda. Todos estos usuarios por lo general son familias conformadas o profesionales recién egresados. Este segmento en ocasiones lo componen colombianos residentes en el exterior que adquieren aproximadamente el 8% de este mercado. (El Tiempo, 2017) El máximo precio que presenta este tipo de vivienda es de 135 smmlv. El usuario de vivienda tipo VIS tiene un déficit habitacional para 2.017 de 82.292 viviendas para estratos 1,2y3 sólo en Cali. (Secretaria de Vivienda Social - Cali, 2.007)

1.2.3. Usuarios No Vis Diferentes A Viviendas Campestres

Son familias que buscan vivienda con mayores áreas construidas, en sectores de mayor valorización o de conveniencia para sus hijos o padres, y que no tienen el tiempo para estar pendientes de una ampliación, mejora o remodelación. Se caracterizan por ir aspirando cada vez a una propiedad de mejores condiciones o invertir en más de una vivienda. Por lo general son familias con ingresos superiores a los 4 SMMLV cuyos miembros activos pueden ser empleados o independientes El precio de este tipo de vivienda supera los 135 smmlv.

1.3. Canales

Convalle constructora S.A.S. hace presencia actual en los mercados inmobiliarios de Cali, Jamundí y Palmira, en los cuales ofrece su portafolio de productos, empleando tres canales de ventas principalmente, que se detallan a continuación.

1.3.1 Venta directa

Mediante su fuerza de venta ubicada en la oficina principal y los diferentes centros de negocios ubicados en el área de influencia de los proyectos ofrecidos o en ferias especializadas, atiende a los clientes potenciales que se acercan a estos sitios buscando un tipo de vivienda. Se les presta asesoría desde el primer contacto, inicialmente presentándoles la vivienda o viviendas modelos ofrecidas en el sector, donde el cliente puede observar las características físicas del inmueble, presentándoles la conformación y bondades de todo el proyecto y los servicios o características ofrecidas. Así mismo las unidades disponibles y la ubicación de las mismas. El equipo de ventas de la Constructora les da a los clientes las indicaciones de precios, forma de pago, modalidades de financiación y beneficios o subsidios a los que puede acceder si el tipo de proyecto clasifica en dichos beneficios o subsidios. Dado que la empresa no cuenta con productos con un continuo lanzamiento, el equipo de ventas no se ha logrado mantener constante, generando una rotación del personal de ventas y bajando la relación con los clientes antiguos. La empresa ha identificado que debe medir y analizar el tráfico de visitas realizadas por este medio.

1.3.2 Medios masivos

Este canal principalmente compuesto por la página web, correo electrónico y redes sociales como Facebook y YouTube, permite llegar masivamente a los clientes y brindarles una información inicial para aquellas personas que no tienen el tiempo suficiente para visitar toda la oferta en el sector de su preferencia. Esta opción les permite comparar con los diferentes proyectos que existen en el mercado actual e ir decantando los que más se acomodan a sus necesidades y presupuesto establecido. Posteriormente, los clientes se acercan a los centros de negocios u oficina principal en donde se les ofrece la información completa del proyecto o proyectos en los que tengan interés, brindándole una asesoría integral en su futura inversión.

Este canal no permite al cliente realizar sus negocios y sólo es utilizado como un medio para llegar al canal de venta directa. La empresa ha identificado que se deben revisar estrategias que permitan logra emplear mejor este medio, al igual que pueda llegar a clientes nacionales o internacionales. Se debe medir el grado de aporte de este canal al canal de venta directa. En el momento no se emplea dado que no se cuenta con una plataforma que le permita al cliente realizar su compra y posteriormente sus pagos. Se debe considerar el montaje de la plataforma y concatenarla con el software de gestión de clientes. Esto requiere de un desarrollo y costos para lograrlo.

1.3.3 Medios Impresos

Convalle lo lleva a cabo mediante anuncios en diarios locales, volantes entregados en zonas aledañas o de influencia a los proyectos ofrecidos, brochure diseñados los cuales se entregan en los centros de negocios, en visitas empresariales, ferias especializadas, campañas hipotecarias de los bancos aliados, revistas especializadas entre otros eventos. Adicionalmente con vallas y anunciadores que captan la atención y guían la ruta para llegar a los centros de negocios. La empresa ha identificado que se debe medir la efectividad de este canal en sus diferentes medios.

1.4. Relación con el cliente

Convalle Constructora S.A.S tiene establecida su comunicación con el cliente de tres modos. El primero es personal con comunicación directa en los procesos de preventa, venta y postventa, por medio de llamadas, visitas, correos electrónicos que permiten asesorar y hacerle seguimiento al cliente durante todos los procesos. El segundo es de forma indirecta, utilizando correo electrónico, donde se les da a conocer a los clientes actuales, a prospectos o a antiguos clientes, el lanzamiento de nuevos proyectos o nuevas etapas, promociones o mensajes en fechas especiales. El tercero es mediante la fidelización de clientes ofreciendo descuentos por plan referidos. Se debe medir la efectividad y aceptación de los clientes con cada uno de los medios.

1.5.Ingresos

En la tabla 1 se muestran los ingresos en los últimos 4 años que corresponden a los ingresos operacionales propios de la operación y a los no operacionales que provienen de otras fuentes diferentes a la actividad del negocio.

Tabla 1 Ingresos Convalle Constructora S.A.S

	2013	2014	2015	2016
Ingresos operacionales	\$ 10,677,524	\$ 32,629,120	\$ 23,684,942	\$ 27,880,972
Ingresos no operacionales	\$ 35,703	\$ 40,100	\$ 23,622	\$ 358,831
Total ingresos	\$ 10,713,227	\$ 32,669,220	\$ 23,708,564	\$ 28,239,803

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 1 se muestran las fluctuaciones de los ingresos desde el año 2013 al año 2016, mostrando el año 2014 como el de más altos ingresos y el 2013 el año con menores ingresos. Estas cifras están en miles de pesos.

1.6.Estructura de Costos

En la tabla 2 se podrá ver la evolución de los costos y su desagregación para entender dicha estructura.

Tabla 2 Estructura de Costos Convalle Constructora S.A.S

	2013	2014	2015	2016
Costos de ventas	\$ 3,365,557	\$ 28,985,987	\$ 22,488,665	\$ 26,015,852
Gastos operacionales de administración	\$ 515,539	\$ 575,686	\$ 693,441	\$ 1,287,357
Gastos operacionales de ventas	\$ 35,703	\$ 40,100	\$ 23,622	\$ 14,475
Gastos no operacionales	\$ 3,146,938	\$ 1,333,882	\$ 20,925	
Total costos	\$ 7,063,737	\$ 30,935,655	\$ 23,226,653	\$ 27,317,684

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar los tipos de costos y las variaciones entre los años 2013 y 2016, mostrando el año 2014 como el de mayores costos y el 2013 como el de menores costos. Teniendo en cuenta que la facturación al usuario final sólo se realiza en el año en que se realiza la escritura pública y los costos pueden ejecutarse en años anteriores. Estas cifras están en miles de pesos.

1.7. Recursos claves

Convalle cuenta con siete recursos claves que se describen y analizan a continuación:

En primer lugar, la empresa cuenta con capital humano especializado y con experiencia en las diferentes áreas de la empresa al cual se le ha brindado autonomía y empoderamiento. Se deben fortalecer ciertos cargos en áreas claves como compras y logística. Contar con un Staff directivo y técnico de gran experiencia, conocimiento del mercado, constantemente analizando el entorno y con la capacidad de tomar decisiones acertadas. Se requiere que trabajen mancomunadamente con el fin de que cada proyecto tenga los mejores resultados posibles.

En segundo lugar, actualmente se ha conformado un buen staff con personal antiguo y nuevo que ha ingresado recientemente. Se debe trabajar en lograr un mejor trabajo en equipo dado que cada departamento trata de obtener buenos resultados sin estar lo suficientemente coordinados. Adicionalmente, se debe tener una programación que incluya las actividades claves desde la consecución del lote hasta la entrega al propietario, que permita hacer un seguimiento para que los tiempos se cumpla y exista la coordinación para que los ingresos y egresos proyectados se cumpla en la medida de lo posible y no haya alteraciones que afecten el flujo de caja. Actualmente se maneja una programación de la parte inicial desde el lanzamiento del proyecto, pero falta concatenarlo para poder observar un cambio qué consecuencias tiene.

En tercer lugar, las empresas de construcción deben tener software especializado en diseño, presupuestos, control de costos, programación, comercialización y financiero que permita realizar las labores diarias y ofrezca herramientas de planeación y control. Convalle cuenta con el más básico software de diseño, se requiere migrar a otro con mejores atributos. En cuanto a la ERP que maneja presupuestos, control de costos, programación, comercialización y financiero se cuenta con una de las mejores aplicaciones en el mercado, a la cual se le debe sacar el máximo provecho posible.

En cuarto lugar una planta física que permita albergar a los colaboradores y brinde la tranquilidad de ofrecer a los clientes un sitio permanente de atención y a los proveedores y aliados el espacio adecuado para las negociaciones y transacciones. Se cuenta con planta física propia la cual el espacio de atención al cliente está remodelada, es necesario mejorar en la presentación de la Sala de Juntas y en las gerencias general y comercial.

En quinto lugar Maquinaria, equipo y formaleta que den respaldo para la construcción de los desarrollos inmobiliarios y permitan estar cubiertos ante variaciones del mercado. Se cuenta con la maquinaria, equipo y formaleta suficiente pero se debe invertir en mantenimiento preventivo y correctivo.

En sexto lugar capital de trabajo o disponibilidad de financiación que permitan cubrir la operación durante todas las etapas de desarrollo del proyecto. Se cuenta con poco capital de trabajo lo que requiere una alta financiación de los proyectos.

En séptimo lugar contar con los medios de comunicación suficientes que permitan la atención oportuna a los clientes en todo proceso desde la preventa, la venta y postventa o garantía que permita mantener su satisfacción y una retroalimentación permanente con el fin de obtener una mejora continua y fidelización. Hasta el momento no se ha logrado cumplir con esta actividad clave y se requiere establecer el mejor medio para lograrlo y asignarles los recursos necesarios, con el fin de lograr la capacidad de respuesta para atender las garantías, dado que esto permite mantener la satisfacción de los clientes y generar referidos que son potenciales clientes. Adicionalmente debe existir una retroalimentación constante con el departamento de construcción para ir obteniendo una mejora continua que minimice la garantía en proyectos futuros. Actualmente se está fortaleciendo este departamento dado que no está dando abasto con las solicitudes de los clientes

1.8.Actividades Claves

Entre las actividades claves de Convalle, se encuentran once, que se describen y analizan a continuación:

La primera es la permanente comunicación con el sector bancario y fiduciario que permitan generación de confianza y retroalimentación constante del mercado y sus diferentes variables. Logrando la disponibilidad de recursos financieros y oportunos desembolsos. Se ha logrado tener muy buena comunicación lo que ha logrado que varias entidades bancarias y fiduciarias quieran mantener relaciones en los diferentes proyectos en curso y en los próximos a lanzar.

La segunda actividad clave es el seguimiento constante del mercado y la competencia por medio de un aliado que ofrezca estadísticas y el análisis de las mismas, con el fin de establecer el tipo de producto más adecuado a lanzar en el momento oportuno, y adelantarse al segmento que está en crecimiento o decrecimiento. Se cuenta con Galería Inmobiliaria como soporte en el brindar dichas estadísticas, se debe mejorar en el análisis de la información y en salvaguardar los análisis realizados. Se debe contar con una mezcla de productos que permita atender el mercado y esté acorde a las condiciones macroeconómicas del momento y supla las deficiencias del mismo. Se ha realizado convenio con Galería Inmobiliaria la cual brinda información constante del mercado y la competencia que permite estar tomando decisiones.

La tercera actividad clave es la asistencia a eventos, ferias, foros y otras actividades que permiten mantener relaciones con los diferentes actores del negocio y una

retroalimentación en tendencias o cambios en el mercado. Tanto la gerencia general como la comercial permanentemente asisten a estos eventos tanto nacionales como internacionales lo que ha permitido afianzar relaciones comerciales.

La cuarta actividad clave es una gestión eficiente en compras y suministros con el fin de realizar buenas negociaciones y un manejo de inventarios que redunden en un flujo de fondos positivo. Adicionalmente que gestione la consecución de nuevos proveedores y contratistas que permitan atender oportunamente las necesidades en los diferentes proyectos. Este departamento depende del de producción y no cuenta con el personal suficiente y experimentado para lograr realizar su labor. Se debe considerar crearlo como un departamento independiente de producción. Tener la capacidad de negociación en las compras y los contratos que permita obtener unas economías de escala y mayores plazos de pago. En el momento se cuenta con personal con poca experiencia para este cargo y se le está haciendo acompañamiento, pero falta realizar negociaciones con productores directos y establecer listas de precios por proyecto o por periodos más largos de tiempo.

La quinta actividad clave es contar con un departamento de talento humano que gestione la consecución, desarrollo o capacitación y retención de personal al igual que las buenas prácticas en seguridad industrial. El departamento de talento humano se centra en las funciones de selección de personal, afiliación y liquidación del personal. Debe fortalecerse para generar programas de desarrollo, bienestar y retención del capital humano.

La sexta actividad clave es una gestión permanente en la consecución y análisis de nuevos lotes que permitan acrecentar el banco de tierras permitiendo la continuidad del negocio. En el momento se ha dado mayor prioridad a la gestión de planeación y trámite de los

proyectos y se ha dejado a un lado la consecución de nuevos lotes lo que puede generar inconvenientes en la continuidad de la empresa. En conclusión, Contar con un banco de tierras ya sea propia o en participación que permita estar periódicamente lanzando nuevos proyectos. Esto permite cumplir con los gastos fijos de funcionamiento, mantener recordación en el mercado inmobiliario, dar continuidad al personal de construcción lo que genera una mayor calidad de obra a medida que se desarrollan nuevos proyectos. Adicionalmente contribuye a tener un buen flujo de efectivo. En Convalle constructora S.A.S. se maneja mediante proyectos en participación con los dueños de la tierra y se cuenta con 3 lotes para VIS, 3 para Casas Campestres y 3 para No VIS y se está en constante búsqueda de alianzas con propietarios de la tierra. En este momento hay déficit en tierra para proyectos VIS, dado que los tres proyectos ya se lanzaron a la venta y no se tiene lotes para futuros desarrollos teniendo en cuenta que éstos tienen alta rotación. Las ubicaciones de los lotes limita la demanda dado que para cada segmento se encuentran en la misma ubicación a pesar de tener 3 lotes para cada uno de ellos.

La séptima actividad clave es la realización de excelentes diseños que generan una rápida aceptación de los clientes en los diferentes segmentos con características técnicas, acabados, espacios y áreas que se adaptan a cada segmento.

La octava actividad clave es contar con una imagen de confianza adquirida desde Martínez y Rubio y mantenida por Rubio Promotores, creando marca y recordación desde los años ochenta.

La novena actividad clave es la comprensión del entorno económico y político de nuestra región y flexibilidad ante las variaciones del mercado, para orientarse rápidamente hacia los nichos específicos o de conveniencia, que permitan estar vigentes.

La décima actividad clave es contar con experiencia en planeación y construcción que permiten adelantarse a los riesgos inherentes al sector, logrando mantener la calidad de los productos y disminuir progresivamente los sobrecostos.

Finalmente, la décimo primera actividad clave es tener buenas relaciones con la sociedad caleña y vallecaucana que permite que ellos aporten sus tierras a los diferentes proyectos inmobiliarios mediante diferentes modalidades sin ser necesario el pago total del lote a desarrollar, generando la capacidad económica de poder tener un flujo de caja a lo largo de cada proyecto y no se vea afectado al inicio por desembolsos grandes por el valor de la tierra. Lo cual permite poder enfocar el capital de trabajo en el desarrollo de varios proyectos simultáneos.

1.9.Socios Clave

Convalle constructora S.A.S. cuenta con cuatro socios claves los cuales se describen y analizan a continuación:

En un principio cuenta con buenas relaciones con los propietarios de la tierra o en su defecto con intermediarios que logren acercar a las partes, con el fin de realizar negocios para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Se han logrado negocios que han permitido contar con un banco de tierras, pero se requiere seguir ampliándolo sobre todo en lotes para proyectos de vivienda de interés social.

Seguidamente los socios del sector financiero y fiduciario que brindan los recursos financieros y el manejo de dichos recursos durante el ciclo de cada proyecto. Se debe realizar un análisis de los pros y contras de cada una de las entidades con las que se ha trabajado y

establecer un orden de selección que brinden mejores condiciones para la empresa. Mantener unas finanzas sanas que permitan mantener una participación constante del sector financiero en los diferentes proyectos y en las necesidades puntuales de capital de trabajo, para lo cual debe haber una coordinación y cumplimiento en tiempos de cada uno de los departamentos. En el momento dadas coyunturas técnico-legales de algunos proyectos no se ha logrado esta coordinación y ha afectado en algo el flujo de caja y la proyección de rentabilidad de dichos proyectos.

En tercer lugar son socios claves los proveedores y contratistas que atiendan las necesidades de los diferentes proyectos. Se requiere incrementar la base de datos y establecer capacidades en cuanto a volúmenes, especialidad y términos de negociación.

En último lugar contar con socios como centros de educación No formal y formal que ofrezcan planes de desarrollo y capacitación del personal. Al igual que ofrezcan hojas de vida de egresados de dichas instituciones. Es importante adelantar convenios con las Universidades, el SENA y las cajas de compensación con el fin de poder ofrecer a los colaboradores las capacitaciones que requieran de acuerdo al plan de desarrollo y formación. Al igual que poder tener acceso de primera a mano a egresados de alto nivel.

En conclusión del análisis del modelo de negocio se puede extraer que Convalle constructora S.A.S. presenta una oferta de valor fuerte que le ha permitido permanecer en el negocio y crear recordación ofreciendo productos en tres segmentos diferenciados como son el VIS, NO VIS y Casas Campestres NO VIS. Sin embargo la empresa presenta debilidades como, no lanzar constantemente productos que permitan mantener el equipo de ventas, evidenciándose en la fluctuación de los ingresos por ventas, una estructura de costos alta con respecto a las

ventas que se debe evaluar, equipo y formaleta al cual no se le está dando el uso y el mantenimiento adecuado, el capital de trabajo y cómo obtener otras fuentes que permitan dar solidez a la empresa.

Como oportunidades para mejorar se encontraría; permitir la generación de pagos por medio de la página web de la empresa que le permita a los clientes facilitar este proceso, medir la efectividad de los medios de comunicación con los clientes con el fin de invertir principalmente en los más efectivos, lograr un trabajo en equipo entre los diferentes departamentos que permita obtener mejores resultados económicos, sacarle el máximo provecho a la ERP recientemente adquirida y que no se convierta sólo en un medio de registrar información sin obtener resultados que permitan evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos, Así mismo se deben mejorar las herramientas de diseño que permitan generar mayor rapidez y a la vez obtener mayor información, mejorar la presentación de ciertas áreas de la compañía que permitan obtener una mejor aceptación de los visitantes, mejorar en la comunicación con los clientes, aprovechar de mejor manera la información estadística de galería inmobiliaria, lograr una mejor atención en la postventa a los clientes, fortalecer el departamento de compras y suministros, y finalmente fortalecer el departamento de talento humano para generar programas de desarrollo, bienestar y retención del capital humano. A través de análisis estratégico a continuación, se espera confirmar que estas pueden ser alternativas para mejorar y fortalecer el modelo de negocio de Convalle constructora S.A.S.

2. Análisis estratégico

El objetivo de esta sección es determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Se desarrollará mediante los análisis externo e interno de la empresa.

2.1. Análisis externo

Este análisis nos brinda información del macroentorno mediante la herramienta PESTAL y un análisis de la industria mediante el empleo de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter (1979) Con estas dos herramientas se obtendrán las Amenazas y las oportunidades de la empresa, las cuales quedarán consignadas en la matriz de factores externos.

2.1.1. Análisis de macro entorno

Mediante el empleo de la herramienta PESTAL (Yüksel, 2012), se determinarán qué factores que no controla la organización inciden o pueden llegar a incidir negativa o positivamente en el corto, mediano y largo plazo en el macro entorno.

2.1.1.1. Entorno político

En el ámbito Político se han presentado dos factores que han influenciado o pueden influenciar la industria de la construcción en el corto, mediano y largo plazo que son la ampliación del subsidio FRECH (Fondo de Reserva para la estabilización de cartera hipotecaria) y el programa Mi Casa Ya (programa del gobierno nacional que facilita la adquisición de vivienda nueva urbana a familias cuyos ingresos no superen los 4 SMMLV. Familias con ingresos de hasta 2 SMMLV (\$1.475.434) recibirán un subsidio para la cuota inicial de la vivienda por un valor de 30 SMMLV (\$ 22.131.510)), los cuales se analizan a continuación:

En primer lugar la ampliación del subsidio FRECH hasta 2.017 está contemplado la disminución de 2.5% de intereses para créditos hipotecarios para compra de vivienda nueva entre 135 y 335 SMLMV. El gobierno nacional en su intención de recuperar la economía lanzó una nueva iniciativa que reglamenta para el 2.018 y 2.019 la aprobación de 40.000 nuevos cupos para incentivar la compra de vivienda nueva entre 135 y 435 SMLMV, de acuerdo al decreto 1442 del 31 de agosto de 2.017. Esta iniciativa podrá motivar la recuperación de venta de vivienda por encima de los 135 SMLMV, rango que ha venido sufriendo una caída en ventas en el último año. Adicionalmente estimula la venta de inventarios en proyectos ya terminados. Convirtiéndose en una oportunidad de lanzar proyectos que cumplen con las características de la iniciativa y de vender inventarios.

En segundo lugar el programa Mi Casa Ya, fomenta la compra de vivienda hasta 135 SMLMV, para familias que vayan adquirir su primera vivienda con subsidios que van desde 20 a 30 SMMLV, los beneficiarios son familias con ingresos hasta cuatro SMLMV permitiendo

acceder a un ahorro hasta del 40% del valor de la vivienda. Este subsidio está orientado a incentivar la construcción de vivienda de Interés Prioritario (VIP) que va hasta 70 SMLMV y vivienda de Interés social (VIS) hasta 135 SMLMV. (Ministerio de Vivienda, 2017). Este subsidio es una oportunidad para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social.

En el Valle del Cauca y en especial en Cali no se han apropiado los recursos suficientes por las empresas prestadoras de servicios públicos con el fin de atender las zonas de expansión que establecen los POT o PBOT. Por ejemplo Emcali en su plan de desarrollo 2.016-2.019 cuenta con recursos para bajar en ocho puntos porcentuales sus pérdidas en acueducto, reposición de redes de acueducto y alcantarillado. (Emcali S.A. E.S.P, 2016). En este plan de desarrollo no se prevé invertir en las zonas de expansión establecidas en el POT de Cali. Esta situación obliga a que sean las empresas privadas, principalmente los constructores de vivienda, quienes se deben responsabilizar de ampliar y cubrir con nuevas redes sectores de expansión urbana, lo cual incrementa los costos de construcción que han tenido que ser trasladados a los compradores. Adicionalmente, esta situación ha retrasado la urbanización de zonas, conllevando a la no atención de manera oportuna las demandas de vivienda. En el caso de la zona de expansión de Cali sólo se ha logrado atender el 20% de la misma (El País Cali, 2017), trasladando la construcción de vivienda a otros municipios de influencia como Jamundí, Palmira, Yumbo y Candelaria (Redacción El País, 2016). Esta situación se convierte en una amenaza fuerte para el desarrollo de vivienda en Cali.

2.1.1.2. Entorno económico

En el entorno económico el comportamiento de los siguientes factores influyen el sector de la construcción de vivienda: precios del petróleo la inflación, las tasas de interés en los créditos hipotecarios, la tasa de cambio y la reforma tributaria.

En primer lugar, para la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el incremento que en los últimos años ha tenido la finca raíz en Colombia fue el resultado de la bonanza petrolera, que hizo que al país llegaran más recursos, de los cuales, buena parte fueron usados para comprar vivienda. Los precios actuales del hidrocarburo están haciendo que en algunas ciudades haya una menor demanda de vivienda, situación que podría hacer que los costos se reduzcan (RCN Noticias, 2016). Sin embargo, el Valle del Cauca es uno de los departamentos mejor preparados para afrontar esta coyuntura internacional por la alta diversificación de su portafolio de exportaciones (El Pais Cali, 2014).

En segundo lugar, la inflación afecta a arrendatarios, propietarios de vivienda e inversionistas. Los arrendatarios se ven afectados por inflaciones altas que no les permite acceder a compra de vivienda teniendo en cuenta que es más económico seguir con su costo de arriendo que incurrir en un crédito hipotecario. Para los propietarios el efecto se da por inflaciones bajas ya que el hecho que la actualización de los valores de arrendamiento, cuando tienen el mismo inquilino en un periodo de tiempo largo, está por debajo de la realidad del mercado. Finalmente, los inversionistas se ven afectados por inflaciones altas ya que se les incrementa el valor de su posible inversión y no le permite un retorno proporcional a lo invertido (Euro inmobiliaria, 2015). Cali estuvo por debajo del nivel nacional en el aumento del valor de venta de vivienda

nueva estando en un 6.09% en el 2.016 en contraste con un 5.75% de incremento del IPC (Portafolio, 2017). Este factor se convierte en una amenaza para la industria.

En tercer lugar Tres bancos han anunciado amplias disminuciones en las tasas de créditos hipotecarios No VIS, que se suman al anuncio del Gobierno de ampliar hasta \$320 millones el valor de la vivienda de dicho segmento que se ve beneficiada con los subsidios a la tasa. Primero Davivienda anunció una reducción de su tasa hipotecaria y llevó su indicador desde 12,31% hasta 9,75%. Le siguió Bancolombia que, también desde junio de 2.017, aplicará descuentos de hasta 150 puntos básicos para la financiación de vivienda nueva o usada mediante crédito o leasing habitacional. El banco explicó que “esto se traduce en una tasa que va desde 0,76% nominal mes vencido, equivalente a 9,6% efectivo anual. Es importante señalar que la disminución aplica tanto para vivienda VIS como No VIS. El Banco ofrece una tasa desde 0,77% mes vencido para compras de cartera con seguro de desempleo, y en nuevos créditos desde 0,94% mes vencido. Y más recientemente, el BBVA anunció que para los créditos hipotecarios con plazos entre 60 y 240 meses, dependiendo de su puntaje en las centrales de información, podrán obtener tasas de interés de mínimo 9,20% efectivo anual. Los usuarios de leasing habitacional con el mismo plazo, y también condicionado a su calificación, podrán acceder a una tasa de mínimo 9% efectivo anual”. (Dinero, 2017) Esta disminución de tasas se convierte en una oportunidad para los clientes y a su vez para la industria.

En cuarto lugar, el gremio constructor de vivienda es consciente que esta industria es altamente pro cíclica, es decir, que le va muy bien en periodos de auge y muy mal en periodos de crisis económicas. Aunque factores externos como es la tasa de cambio alta del peso con respecto al dólar, permite que los colombianos residentes en el exterior aprovechen dicha tasa y

adquieran vivienda en Colombia a un menor valor (Dinero, 2015). El tener una tasa de cambio alta se convierte en una oportunidad para la industria en el caso que los colombianos residentes en el exterior aprovechen la mayor capacidad económica en nuestro país y decidan adquirir vivienda nueva.

En quinto lugar, que en la reforma tributaria se mantengan beneficios para el sector inmobiliario como lo son el favorecimiento de la vivienda social, las exenciones de la retención en la fuente y del impuesto de renta en las Cuentas AFC (Ahorro para el Fomento de la Construcción), y el gravamen de solamente un 5% de IVA a las viviendas con valor superior a los 846 millones (El Espectador, 2017), se convierten en una oportunidad para la industria.

En síntesis, desde el punto de vista económico, el sector de la construcción y empresas como Convalle enfrentan las siguientes amenazas: desinversión en la compra de vivienda por la caída del precio del petróleo, la tasa de inflación, la devaluación del peso en cuanto a la adquisición de materia prima importada. En cuanto a las oportunidades se tienen las siguientes: baja en las tasas de interés de los bancos para créditos hipotecarios, la devaluación del peso en cuanto a la capacidad extra que le da a los colombianos residentes en el exterior para comprar vivienda, la reforma tributaria que siguió protegiendo la venta de vivienda con valores inferiores a 846 Millones de pesos.

2.1.1.3. Factor Social

En el aspecto social los factores que influyen en el mercado de la construcción de vivienda son principalmente: casos específicos como el del edificio Space en Medellín y el crecimiento de la clase media.

En primer lugar la demolición total del edificio Space en Medellín a pesar de ser un caso aislado marcó un antes y un después en la historia de la construcción en el país, no solo por la magnitud de los afectados, que superó la cifra de 2.000 personas, sino porque replanteó la forma de edificar obras de vivienda. Esto representa una amenaza para el sector, por cuanto enmarca un ambiente de poca confianza hacia los constructores de vivienda en general y el gremio no ha sido fuerte en manifestarle al mercado que es un hecho puntual de una región y de una constructora específica. (Suárez, ¿Cuál es el efecto del edificio Space para el sector de la construcción en el país?, 2014)

En investigaciones realizadas por Camacol se evidenció que no hubo efectos sobre la dinámica nacional, salvo algunas señales de menor dinamismo comercial de los proyectos. Permitiendo que se incorporen medidas adicionales de autorregulación y control al interior de las empresas, fortaleciendo el proceso constructivo. (Suárez, ¿Cuál es el efecto del edificio Space para el sector de la construcción en el país?, 2014). Lograr mayores estándares de calidad a pesar de ser influenciados por experiencias negativas se convierte en una oportunidad dado que se beneficiará al cliente final al obtener un mejor producto que retornará la credibilidad al sector.

Y en segundo lugar el que el 70% de los colombianos pertenezcan a la clase media, de acuerdo a cifras del DANE del 2015 puede ser una oportunidad para el desarrollo de la actividad edificadora residencial en estratos medios dado que este segmento de la población puede llegar a adquirir este tipo vivienda dada la cultura aspiracional colombiana de tener su vivienda propia, aunque también es un segmento riesgoso dado que es el más golpeado ante cualquier cambio macroeconómico (El colombiano, 2016).

2.1.1.4. Factor Tecnológico

En el factor tecnológico está influenciado por: el grado de penetración de tecnologías, y el uso de metodologías y software para la planeación de proyectos.

En primer lugar hay muy baja penetración en nuevas tecnologías en la industria de la construcción en Colombia (El Tiempo, 2016). En la mayoría de los casos por el costo de implementación y la falta de incentivos para adquirirlos y emplearlos d (El Tiempo, 2016). Teniendo en cuenta que esta industria está catalogada como locomotora en la generación de empleo, desestimula la creación de mecanismos de penetración de nuevas tecnología en nuestro país por su efecto en la generación de empleo. Se evidencia que el sector presenta bajas tasas de adopción de tecnología si se compara con referentes internacionales. El diagnóstico del estado tecnológico de la construcción arrojó que mientras que en Colombia la adopción de tecnología llega al 10 por ciento, otros países le llevan mucha ventaja en ese aspecto (El Tiempo, 2016).

En segundo lugar en Colombia la planeación de proyectos de construcción generalmente se desarrolla con base en la experiencia de los profesionales encargados de esta tarea y no se aplican herramientas tecnológicas que permitan contar con información histórica de duraciones de actividades, recursos utilizados, lecciones aprendidas, etc. Tradicionalmente, en la etapa de diseño de proyectos de construcción, la cuantificación de materiales, la programación de obra y el presupuesto, no se relacionan de manera adecuada y los profesionales trabajan de manera independiente entregando resultados de forma aislada en diferentes documentos. Esta situación genera múltiples problemas al momento de la ejecución del proyecto como

inconsistencias de diseño, ausencia de programación detallada de actividades, planos obsoletos, entre otros, que se manifiestan en pérdidas en tiempo y sobrecostos. La ausencia de un diseño integrado no permite identificar errores o incompatibilidades en etapas iniciales del proyecto. (Gaitán & Gómez, 2014)

Adoptar metodologías y tecnologías que permitan desarrollar una mejor planeación y estructuración de los proyectos se convierte en una oportunidad para la industria.

2.1.1.5. Entorno ambiental

El factor ambiental está influenciado por: el uso eficiente de los recursos naturales, y el cambio climático

En primer lugar la industria de la construcción demanda de muchos recursos naturales que son necesarios para el desarrollo de las ciudades y sus habitantes, por lo tanto, se debe encontrar un equilibrio en la explotación de dichos recursos, el reúso o reciclaje de los mismos y establecer las mejores prácticas de explotación que permitan conservarlos y aprovecharlos por más tiempo (Adila, 2012). Lo anterior nos lleva a tener en cuenta que cada vez los recursos naturales son cada vez más escasos por lo tanto se convierte en una amenaza para el sector en cuanto a la disponibilidad de éstos en el futuro y una oportunidad para el desarrollo de nuevos materiales de alta resistencia a partir de la necesidad por desaparición o escasez de un material.

En segundo lugar el cambio climático ha generado temporadas de lluvias más intensas (fenómeno de la niña) y de sequías prolongadas (fenómeno del niño), lo cual ha

generado inundaciones, movimientos de masas y desabastecimiento o difícil explotación de recursos naturales empleados en la industria de la construcción. Este factor se convierte en una amenaza latente en el proceso constructivo y posterior a la entrega de los inmuebles, dado que puede influenciar en los plazos de entrega y en la seguridad de los proyectos después de la entrega. (EL TIEMPO, 2016) (DINERO, 2016)

2.1.1.6. Entorno legal

En el factor legal está influenciado por: crecimiento de demandas de los clientes a las constructoras, definición del estatuto del consumidor, expedición de la Ley de vivienda segura, suspensión de licencias de construcción por ausencia de prestación de servicios públicos y adopción o generación de nuevo suelo urbano.

En primer lugar, ya hay un crecimiento en las demandas por parte de los clientes a las constructoras. De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en 2013 se contaba con 798 demandas judiciales contra varias firmas constructoras e inmobiliarias. En 84 de ellas se han proferido sentencias que han favorecido al consumidor en el 83% de los casos (La Republica, 2013). Este factor se convierte en una amenaza para el sector de la construcción, ya que si sigue presentando el mismo patrón, las constructoras deberán emplear parte de sus recursos y de su tiempo en resolver dichas demandas.

En segundo lugar el estatuto del consumidor obliga a los involucrados en la cadena de negocio de la industria de la construcción a ofrecer productos y servicios que vayan en favor de mejorar la calidad de las construcciones. (Forero G. , Construcción, en regla con

Estatuto del Consumidor, 2012), en cuanto al manejo de la información y a la claridad de los aspectos ofrecidos en la venta de los inmuebles para evitar sanciones (La Republica, 2013). La expedición del estatuto del consumidor se convierte en una oportunidad pues propicia que desde el principio se tengan una información clara que le dé seguridad y confianza al consumidor.

En tercer lugar, la ley de vivienda segura tiene como objetivo proteger a los consumidores de vivienda, ya que obliga a los constructores a responder por los perjuicios patrimoniales causados a los propietarios de las viviendas afectados, producto de deficiencias en la construcción, errores en la elaboración de los diseños, uso de materiales de calidad baja, etc. A su vez plantea como mecanismos de protección por parte de los constructores las siguientes: constitución de garantías bancarias, adquisición de pólizas de seguros, entre otros (Fedelonjas, 2017). Así las cosas, esta ley se convierte en una oportunidad para los constructores dado que el ofrecer el cubrimiento del amparo patrimonial genera un mejor ambiente de confianza al consumidor.

En cuarto lugar aunque es un caso aislado como el que se presentó en Jamundí la suspensión de expedición de licencias de construcción a raíz de la deficiencia en planta de tratamiento de agua potable, redes del alcantarillado y planta de tratamiento de aguas residuales, afectando el 33% de la oferta de vivienda en el Valle, frenando una inversión cercana a los \$665.000 millones, afectando cerca de 20.000 empleos directos y 25.000 indirectos (Redacción El País, 2016). Se puede convertir en un factor recurrente en Cali, en los demás municipios vallecaucanos en los cuales está la mayor actividad edificadora y en las ciudades del país dónde no haya una verdadera gestión de las entidades prestadoras de servicios públicos que generen

inversiones para satisfacer las necesidades de éstos. Lo anterior puede desestimular la inversión de las empresas constructoras, generando otra amenaza al sector de la construcción de vivienda.

En Quinto lugar en el Valle del Cauca cada año se conforman 25.000 nuevos hogares. (EL TIEMPO, 2016). La Asamblea departamental del Valle acogió el llamado de la Secretaría de Vivienda y Hábitat, para que los 42 municipios por una sola vez y conforme a la Ley 1537 de 2012, incorporen suelo rural, suburbano y expansión urbana al perímetro urbano, que garantice el desarrollo de programas de vivienda de interés social y prioritario. El secretario de Vivienda y Hábitat, Antonio Fernando Mosquera Morán, dijo que “si los alcaldes no toman la herramienta que da la Ley para incorporar tierras del sector rural al sector urbano -que va a permitir desafectar terrenos ejidales o de otra vocación para construir vivienda-, a la vuelta de 5 años no tendremos tierra para construir”. (EL TIEMPO, 2016). Este llamado de atención prende las alarmas, de no tener eco, se convierte en una amenaza para la industria por la ausencia de suelo urbano.

En resumen en la tabla 3, se pueden observar los factores identificados que son amenaza u oportunidad que se identificaron en macro entorno.

Tabla 3 Análisis del Entorno

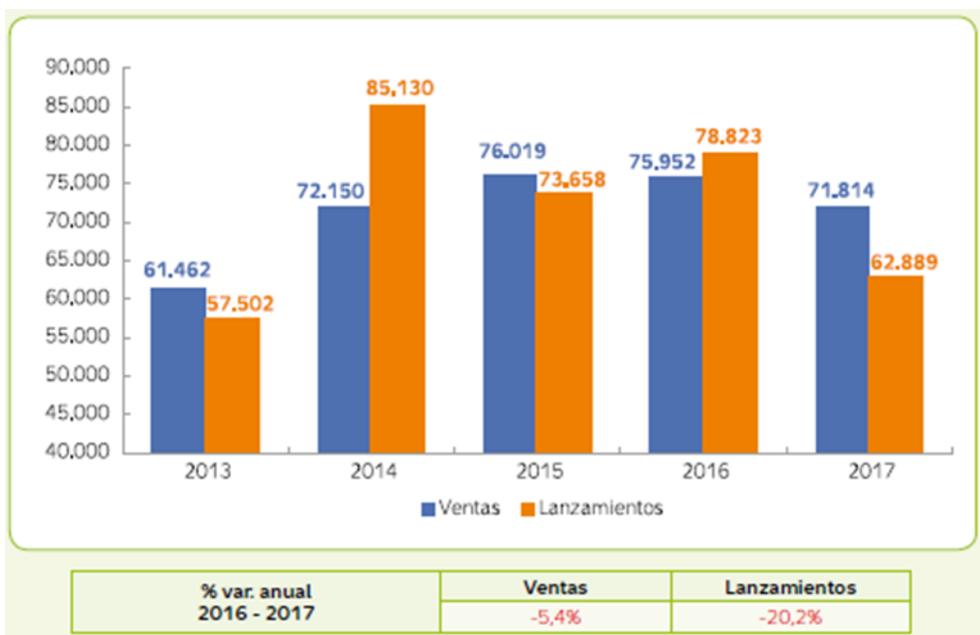
Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L.			
Político		Económico	
1	Ampliación FRECH contra cíclico	1	Precios del petróleo
2	Mi casa ya	2	Inflación
3	Baja inversión en ampliación de infraestructura	3	Tasas en créditos hipotecarios
4		4	Tasa de cambio
5		5	Incremento nivel de precios en insumos
6		6	Reforma tributaria
Social		Tecnológico	
1	Caso específico Space Medellín	1	Baja penetración de tecnología en la industria
2	Crecimiento de la clase media	2	Bajo uso de tecnologías en planeación
Ecológico-Ambiental		Legal	
1	Uso eficiente de recursos naturales	1	Crecimiento demandas de clientes
2	Cambio climático	2	Estatuto del consumidor
3		3	Ley de vivienda segura
4		4	Suspensión licencias de construcción
5		5	Falta de suelo urbano

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. Análisis de la industria

A continuación, se realizará un análisis del sector de la construcción en el país, con el objetivo de encontrar las amenazas y oportunidades del mismo y determinar para donde va este sector en el largo plazo. En primer lugar, se presenta un resumen de las ventas de vivienda en el país. (CAMACOL, 2017). Como se puede ver en la ilustración No.1, seguido del análisis de la industria se realizará mediante El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979).

Ilustración 1 Evolución de ventas y lanzamientos de proyectos



Fuente: Coordinada urbana-Cálculos Camacol Departamento de Estudios Técnicos

Entre enero y mayo de 2017, la inversión en vivienda nueva de los hogares colombianos alcanzó los \$13,2billones de pesos (a precios constantes de mayo de 2017), cifra que corresponde a un ajuste del -10,4% anual y que se encuentra muy cercana a los niveles promedio registrados durante el mismo periodo de años pasados. Como se puede observar en la figura No. 2. El 2.016 fue un excelente año para la industria, para lo corrido de 2.017 la industria ha sufrido los factores del macro entorno económico del país que se analizó en el apartado anterior.

Ilustración 2. Crecimiento venta de vivienda



Fuente: Coordinada urbana-Cálculos Camacol Departamento de Estudios Técnicos

Ilustración 3 Comportamiento Vis y no Vis



Fuente: Coordinada urbana-Cálculos Camacol Departamento de Estudios Técnicos

En conclusión la industria está en un momento en el cual se ha desacelerado a niveles de años anteriores, pero genera expectativas en el comportamiento de la venta de proyectos VIS el cual continúa creciendo. Se cotejará con el análisis de las cinco fuerzas de

Porter a continuación. (Porter, Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, 1979)

2.1.2.1.El poder de negociación de los clientes

El cliente ha venido ganando poder ante las empresas constructoras de vivienda, dado que hay una mayor oferta de opciones con diferentes atributos que busca el cliente como son la ubicación, diseño, materiales, acabados, calidad, cumplimiento, área, precio, facilidades de pago, garantía, servicio postventa, dotación comunal. Adicionalmente, cada vez el consumidor de vivienda es un cliente más conocedor y mucho más exigente a la hora de recibir su vivienda y puede condicionar su compra en una nueva vivienda si ha tenido problemas de entrega en proyectos anteriores. Así mismo las unidades residenciales y los clientes están contratando firmas especializadas que les ayudan en la recepción de las zonas comunes y los inmuebles generando en ocasiones que ellos logren obtener beneficios por demandas o negociaciones Esta es una expresión común entre los gerentes de las empresas de la región. Lo que se presenta como una oportunidad de poderse diferenciar ante las demás empresas del sector y crear reconocimiento de los clientes.

2.1.2.2.Rivalidad

En el Valle del Cauca Jaramillo Mora y Constructora Bolívar dominan casi el 50% del mercado. (GaleriaInmobiliaria, 2.017) Cada vez son más grandes e invierten mercadeo,

presentan con proyectos con la facilidad de pagar la cuota inicial a largo plazo, tienen la capacidad de adquirir de tierra para el futuro que les permite realizar planes parciales para habilitación de suelos rurales como urbanos, optimización de procesos, con el fin mejorar la estructura de costos y aprovechamiento de economías de escala. Todo esto los hace más competitivos y les permite seguir dominando el mercado. Aunque cada vez aparecen más competidores sobre todo grandes terratenientes de tierra, lo cuales establecen como un nuevo negocio la construcción de vivienda y en algunos casos por desconocimiento, desvirtúan el mercado con precios bajos que los apalancan con el menor costo de la tierra. Esto implica que constructoras como Convalle deban ser seguidoras en condiciones comerciales, tratando de dar valor agregado en el diseño para presentar un punto de diferenciación y poder obtener participación del mercado, seguir vigentes, pero bajando márgenes de rentabilidad lo que puede a futuro comprometer la estabilidad de la misma, por lo tanto se genera una amenaza.

2.1.2.3. Substitutos

La adquisición de vivienda usada y remodelada en ocasiones es muy interesante para clientes potenciales, dado que le permite obtener su vivienda a menores costos e instalarle acabados a su gusto o capacidad económica. Aunque estas edificaciones no cuentan con cumplimiento de las Normas vigentes en estructura, electricidad, comunicaciones, alumbrado público entre otras, dada su edad de construcción. Otra opción es la compra de viviendas embargadas que se pueden adquirir a un valor mucho menor. Por último está el arriendo de bienes para aquellos que todavía no cuentan con una cuota inicial que les permita acceder a

vivienda propia o para las nuevas generaciones que prefieren acumular experiencias que pertenencias. (Colombiano, 2015). Convirtiéndose en una amenaza potencial para la industria. O una oportunidad de ingresar a otro nicho de mercado.

2.1.2.4. Proveedores

No hay una gran influencia o amenaza por parte de los proveedores dado que hay mucha oferta en el sector que les permite a las constructoras obtener mejores precios, alta calidad, formas de pago cómodas. Adicionalmente, ingresan productos producidos mundialmente a precios muy competitivos o las mismas empresas constructoras han creado departamentos de importación de materiales, especialmente de acabados. Sólo en materiales que están influenciados por el alza del dólar o derivados del petróleo en los momentos de alza del mismo pueden ejercer presión sobre los precios de los productos en el sector de la construcción que son los que jalonan el aumento del índice de costos de construcción de vivienda que mide el Dane y el cual ha aumentado por encima del índice de precios del consumidor. (Dane, 2017). Seguir esta tendencia se convierte en una oportunidad.

2.1.2.5. Potenciales competidores y barreras

Puede existir la posibilidad de que con la crisis política y económica de Venezuela, puedan llegar empresas grandes de este país vecino y se instalen en nuestro país, aunque tienen que conocer la dinámica del sector en Colombia, adquirir o asociarse con propietarios de tierra, aprender sobre las normas aplicables en nuestro país e iniciar con la

creación de confianza al consumidor. Todos los días se crean nuevas empresas por exfuncionarios de grandes compañías o profesionales que ven atractivo el sector y se lanzan en la búsqueda de una participación del mercado. Igualmente, por terratenientes o empresarios de otros sectores económicos que quieren poner sus activos en tierras productivos y obtener mayores réditos que sólo venderlos. Estos factores pueden convertirse en una amenaza para la industria.

En conclusión la industria de construcción en vivienda viene afrontando un reto en cuanto a atender clientes con mayor conocimiento y con mecanismos legales que le permiten estar en una posición más fuerte. En el ámbito del Valle del Cauca se está presentando un fenómeno que la participación del mercado la están liderando dos empresas como Jaramillo Mora y Bolívar que manejan casi el 50% del mercado. Se debe estar atento a posibles cambios en el mercado en cuanto a que a las nuevas generaciones no consideran prioridad la compra de vivienda. Sigue siendo un mercado dónde pocos proveedores pueden ejercer presión, de igual forma siempre es un mercado atractivo para muchos actores de la economía nacional.

2.1.2.6. Conclusiones del análisis externo

El mercado inmobiliario colombiano es un gran dinamizador de la economía del país, lo que le ha permitido seguir con iniciativas gubernamentales que buscan su estabilidad, dada su sensibilidad a cualquier cambio en la situación económica y a la afectación en los indicadores macroeconómicos del país. En el cual falta una mayor penetración tecnológica y presenta grandes riesgos en cuanto al tema ambiental. Con retos importantes dados los

permanentes cambios en legislaciones y normatividades y a condiciones específicas de las regiones. A continuación se cotejará el grado de capacidad que tiene Convalle constructora S.A.S de afrontar el macro entorno y la realidad actual de la industria, mediante la matriz de factores externos.

En la Ilustración 4, se muestra un resumen por medio de la matriz de Factores Externos que resume y prioriza las amenazas y oportunidades que presenta el análisis externo (macro entorno e industria) y cómo se encuentra Convalle ante dichas amenazas y oportunidades actualmente.

Ilustración 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Ampliación FRECH contra cíclico	7.00%	5.0		0.35
2 Mi casa ya	8.00%	5.0		0.40
3 Tasas en créditos hipotecarios	6.00%	5.0		0.30
4 Tasa de cambio	5.00%	4.0		0.20
5 Crecimiento de la clase media	6.00%	3.0		0.18
6 Baja penetración de tecnología en la industria	5.00%	3.0		0.15
7 Bajo uso de tecnologías en planeación	5.00%	3.0		0.15
8 Ley de vivienda segura	4.00%	3.0		0.12
9 Estatuto del consumidor	4.00%	3.0		0.12
10				
	Fortalezas	50.00%		1.97
Amenazas		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Caso específico Space Medellín	4.00%	4.0		0.16
2 Uso eficiente de recursos naturales	6.00%	4.0		0.24
3 Cambio climático	4.00%	4.0		0.16
4 Crecimiento demandas de clientes	6.00%	4.0		0.24
5 Suspensión licencias de construcción	7.00%	5.0		0.35
6 Falta de suelo urbano	7.00%	5.0		0.35
7 Baja inversión en ampliación de infraestructura	6.00%	4.0		0.24
8 Precios del petróleo	4.00%	3.0		0.12
9 Inflación	3.00%	4.0		0.12
10 Reforma tributaria	3.00%	5.0		0.15
	Total	100.00%		2.13

Fuente: Elaboración Propia

De la matriz de evaluación de factores externos se puede extraer que Convalle Constructora está preparada para afrontar las oportunidades que ofrecen los estímulos al crecimiento del sector como son la ampliación de FRECH contra cíclico, Mi Casa Ya y la Disminución de las Tasas de créditos hipotecarios, así mismo responder medianamente ante factores como la tasa de cambio y la reforma tributaria, y debe encaminar esfuerzos para prepararse en factores como crecimiento de la clase media, baja penetración de tecnología, bajo uso de tecnologías en planeación y en aspectos legales como el estatuto del consumidor y la ley de vivienda segura que pueden ser factores determinantes de compra para los clientes en un futuro no muy lejano. Ahora bien, es necesario señalar que la empresa está muy poco preparada para afrontar las amenazas que se identificaron que pueden influenciar al sector.

2.2. Análisis Interno.

A continuación, se realiza un análisis interno mediante un análisis financiero, el análisis de la cadena de valor Porter (1979), el análisis de portafolio de productos, utilizando la herramientas de matriz de BCG (BCG, 1973) y el análisis de los Recursos, capacidades y competencias distintivas. (Grant, 2006). El propósito de estas herramientas es definir las fortalezas y debilidades que quedaran consignadas en la matriz de factores internos.

2.2.1. Análisis Financiero

A continuación se presenta el diagnóstico financiero de Convalle Constructora S.A.S para el periodo 2013-2015, basado en el análisis de indicadores de liquidez, de actividad, de endeudamiento y rentabilidad. En cada uno de estos aspectos se analizará la evolución de las razones en la organización, en comparación con la de la industria y el competidor más fuerte que en este caso es Jaramillo Mora, por ser la constructora con mayor ventas de la región. Los objetivos están concentrados en determinar ¿Cómo está la situación financiera actual de la organización?, ¿Qué ha progresado o desmejorado frente al pasado, la industria y la competencia? En el plano financiero ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?

En la tabla 4 se muestran los resultados de cada una de las razones calculadas.

Tabla 4. Índices Financieros

Indicadores de Liquidez	Industria			Convalle			Jaramillo Mora		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Razón corriente	1.14	1.19	1.22	0.99	1.00	1.73	1.07	0.67	1.13
Prueba ácida	0.58	0.55	0.60	0.75	0.79	1.65	0.56	0.34	0.42
Capital de trabajo	\$ 93,734,490	\$ 128,672,598	\$ 165,453,184	\$ (62,645)	\$ 15,840	\$ 12,399,519	\$ 7,544,342	\$ (44,850,007)	\$ 21,998,047
Capital de trabajo neto operativo	\$ 522,531,273	\$ 603,707,110	\$ 677,009,659	\$ 4,223,420	\$ 2,780,587	\$ 5,118,478	\$ 98,588,817	\$ 82,106,307	\$ 168,672,122
Capital de trabajo/ventas	0.1476	0.2161	0.3399	-0.0059	0.0289	0.5235	0.0732	-0.4220	0.2274
Capital de trabajo neto operativo/ventas	0.8226	1.0141	1.3907	0.3955	0.0852	0.2161	0.9571	0.7726	1.7437
Indicadores de actividad									
Rotación de activos	0.58	0.48	0.37	0.33	1.36	0.57	0.52	0.45	0.34
Rotación de inventarios	1.28	1.00	0.76	15.48	33.97	16.63	1.21	1.58	0.37
Rotación cuentas por pagar	3.92	3.47	2.87	73.04	105.81	126.25	5.87	7.85	2.27
Rotación de cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edad promedio inventario	284.46	363.85	482.92	23.58	10.75	21.94	301.48	230.71	996.38
Rotación promedio de pago	93.18	105.07	127.15	5.00	3.45	2.89	62.16	46.49	161.02
Indicadores de endeudamiento									
Razón de deuda	0.74	0.72	0.75	0.77	0.59	0.75	0.67	0.69	0.69
Indicadores de rentabilidad									
Margen bruto	27.51%	25.88%	27.44%	34.64%	5.98%	3.12%	37.81%	31.87%	55.06%
Margen operativo	14.20%	10.20%	9.95%	29.47%	4.09%	0.09%	19.68%	13.80%	29.02%
Margen antes de impuestos	6.02%	5.56%	6.24%	0.05%	0.05%	0.08%	4.48%	6.46%	10.21%
Margen neto	11.25%	10.90%	10.11%	34.18%	5.31%	2.03%	17.21%	8.83%	21.04%
Rentabilidad operativa	11.06%	6.86%	4.96%	12.59%	9.41%	0.07%	15.26%	8.96%	14.20%
Rentabilidad activos antes de impuestos	4.69%	3.74%	3.11%	0.02%	0.11%	0.06%	3.48%	4.19%	4.99%
Rentabilidad neta del activo (ROA)	8.76%	7.33%	5.04%	14.60%	12.23%	1.53%	13.35%	5.73%	10.29%
Rentabilidad del patrimonio antes de impuestos	13.25%	9.60%	9.44%	0.07%	0.16%	0.17%	7.19%	9.28%	11.19%
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	24.78%	18.80%	15.30%	48.65%	17.77%	4.65%	27.62%	12.70%	23.07%

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1.1. Indicadores de liquidez

En este apartado se analizarán la razón corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo neto operativo sobre las ventas.

En cuanto a la razón corriente se puede ver que la organización ha venido aumentando la capacidad de pago de las deudas a corto plazo durante el periodo 2013-2015, y en particular para el año 2015 se ubicó por encima de la industria y del competidor, evidenciando existencia de activo ocioso. La misma tendencia es presentada por la prueba ácida, sin embargo, a diferencia de la industria y el competidor, la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo y ha mostrado una mejor capacidad frente a la industria y a su competencia, sin tener en cuenta el inventario. El gap entre la razón corriente y la prueba ácida evidencia la importancia del inventario, el cual no es tan representativo para la empresa, a diferencia de la industria y el competidor. Por tanto, el activo ocioso que presenta la empresa en el año 2015 está relacionado con la administración de cuentas por cobrar.

En cuanto al capital de trabajo sobre las ventas la empresa ha presentado un comportamiento en forma de U durante el periodo estudiado, y a pesar de tener un valor negativo en 2014, en 2015 alcanzó a representar el 22% de las ventas. Paralelo a la industria que ha mantenido constantemente en estos periodos. En el capital de trabajo neto operativo se puede extraer que aunque ha mejorado, está por debajo de la industria y de la competencia.

El capital de trabajo sobre las ventas ha aumentado en la organización y está por encima de la industria y la competencia lo que indica que no hay un uso eficiente del capital de trabajo versus los ingresos de las ventas. El capital de trabajo neto operativo sobre las ventas ha

disminuido con el paso del tiempo, contrario a la industria y la competencia que ha aumentado. Indicando que tiene un nivel mayor de ventas versus el capital de trabajo neto operativo que la industria, pero muy por debajo de la competencia.

Todo lo anterior nos muestra que Convalle Constructora S.A.S evidencia una mala administración en cuanto a sus activos corrientes, por lo tanto se debe revisar la influencia de los inventarios de materiales, productos en proceso y productos terminados y activos corrientes.

2.2.1.2. Indicadores de actividad

En este aspecto se analizarán los siguientes indicadores: rotación del activo, rotación del inventario, rotación de las cuentas por pagar y rotación de las cuentas por cobrar.

En la rotación de activos se observa un aumento en esta razón en el transcurso de 2013 a 2015. Por el contrario la industria y la competencia vienen bajando este indicador. Aunque todos en 2015 están confluyendo en valores similares.

En cuanto a la rotación de inventarios va en aumento, por el contrario la industria y la competencia vienen bajando, lo cual evidencia que la empresa transforma su inventario en efectivo más rápido que lo que lo hace la constructora competidora o la misma industria.

La rotación de las cuentas por pagar tuvo un incremento muy alto en los periodos 2013 a 2015, con respecto a la industria y la competencia que por el contrario vienen bajando. Esto se explica porque a corte de 2015 las cuentas por pagar fueron muy bajas versus el costo de las ventas de este año.

La rotación de cuentas por pagar no se realiza en esta industria dado que en el momento de realizar la escritura pública es cuando se factura, y el desembolso es inmediato en el

caso de las ventas de contado y a más tardar en 45 días cuando se realiza por medio de créditos hipotecarios.

2.2.1.3. Indicador de endeudamiento

El nivel de endeudamiento presentó un comportamiento en forma de U, ya que disminuyó en 2.014 versus 2.013 pero volvió a crecer en 2.015, y en este último año se encuentra en un valor muy similar al que ha presentado la industria de manera estable en el periodo analizado, y por encima del valor de la competencia que siempre ha estado por debajo del referente la industria.

2.2.1.4. Indicadores de rentabilidad

En este aspecto se analizarán los siguientes indicadores: margen bruto, margen operativo, margen antes de impuestos, margen neto, rentabilidad operativa, rentabilidad activos antes de impuestos, rentabilidad neta del activo (ROA), rentabilidad del patrimonio antes de impuestos y rentabilidad neta del patrimonio (ROE)

El margen bruto se ha disminuido ostensiblemente entre 2.013 y 2.015 dado que los costos inherentes son muy altos versus el volumen de ventas, mientras que la industria se mantiene relativamente constante y la competencia ha mejorado. De igual forma se comporta el margen operativo que invita a revisar los costos operativos versus el volumen de ventas. Por lo tanto el margen antes de impuestos y el margen neto se comportan de igual manera.

Todo lo anterior muestra que se debe mejorar en el volumen de ventas versus los costos, dado que los costos de ventas son un 94.71% versus un 72% de la industria y un 45% de la competencia, que puede estar determinado por el valor de la tierra, los costos directos y los costos financieros. Los primeros por el tipo de negociación con los propietarios de la tierra, los segundos por tener un bajo poder de negociación y los últimos por la mala gestión de inventarios, afectando el flujo de caja y requiriendo mayor tiempo el uso de los recursos de los bancos.

La rentabilidad operativa ha bajado constantemente, aunque la industria también lo está haciendo pero a una menor tasa, por el contrario la competencia obtuvo una recuperación en el último periodo. De igual forma en la rentabilidad de los activos antes de impuestos y la rentabilidad neta de los activos. Lo que sigue mostrando una mala gestión de los activos.

En cuanto a la rentabilidad del patrimonio antes de impuestos y la rentabilidad neta del patrimonio ha venido disminuyendo secuencialmente al igual que la industria. Aunque la competencia en el último periodo ha obtenido una recuperación importante. Lo que genera una baja en el retorno de la inversión de los accionistas y por ende una pérdida de valor de la empresa.

De lo anterior se extrae que Convalle constructora S.A.S. tiene debilidades en el manejo de los activos, mal manejo de inventarios, baja capacidad de negociación con los propietarios de tierras y proveedores, altos costos de ventas, baja rentabilidad de los activos y del patrimonio, influyendo en el valor de la empresa.

2.2.2. Análisis de la cadena de valor

Para continuar con el análisis interno se desarrollará la cadena de valor de Michael Porter (1985), concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva “. Se identificarán las actividades de soporte y las actividades primarias.

2.2.2.1. Actividades primarias

Son las actividades que crean definen y crean físicamente el producto, la venta y transferencia al consumidor, así como el servicio posterior a la venta.

2.3.2.1.1. Diseño y planificación

En la concepción del producto se determinan qué variables se deben aplicar, entre estas (Ubicación del proyecto, normatividad aplicable (POT) Plan de ordenamiento territorial, mercado objetivo, rotación proyectada del producto la cual define el punto de equilibrio, exigencias y riesgos técnicos, los tiempos de construcción y la competencia actual y potencial). Estas variables definen el tipo de producto a lanzar, permiten establecer la estructura de costos preliminar que define la factibilidad o no de lanzar un nuevo proyecto, el presupuesto de ventas objetivo y las imágenes que servirán de apoyo a la comercialización del producto. Esta actividad es soportada por los Departamentos de Planeación, Diseño y Presupuestos, el comercial, el jurídico y el financiero.

En esta actividad hay una gran oportunidad de concatenar las actividades de cada uno de los departamentos de soporte con el fin de lograr productos que tengan una mejor aceptación de los clientes. Adicionalmente que vayan siempre en favor de la maximización de la rentabilidad del proyecto y la sustentabilidad de la empresa. No se cuenta con un desarrollo tecnológico en cuanto al diseño y obtención de cantidades de obra con el fin de ser más ágiles en el diseño y la elaboración de presupuestos

El control presupuestal se está realizando más como un dictamen de consumos y no se emplea como herramienta de proyección que permita tomar decisiones durante el desarrollo del proyecto y que sirva como retroalimentación para proyectos futuros. Convalle presenta debilidades en esta actividad.

2.3.2.1.2. Marketing y ventas

En este negocio del mercado inmobiliario el desarrollo de la marca, el posicionamiento y el manejo de los clientes referidos son de gran importancia dado que en este negocio, la venta se desarrolla inicialmente como preventa y luego de que entra la operación y entrega del producto se materializa completamente la venta. Esta actividad recibe la información de diseño y planeación, la cual transforma en medios publicitarios que le permite captar clientes. Una vez obtenido el punto de equilibrio le da viabilidad a producción quien a su vez hace la entrega del producto y se puede finalizar las ventas.

No se cuenta con una buena comunicación entre planeación, operación y ventas que permita que los cambios que resulten en el diseño y construcción del producto sean retroalimentados y se pueda dar una mejor información al cliente.

El seguimiento de la cartera en el proceso de preventa es de fundamental importancia dado que permite el ingreso de recursos que no requieren financiación y contribuye al flujo de fondos de los diferentes proyectos. Esta actividad es una fortaleza en los proyectos que no han tenido atrasos en su desarrollo y en los cuales se puede exigir el cumplimiento a los clientes.

No se cuenta con un plan de posicionamiento de marca o un plan de desarrollo de marca que permita permanecer en la recordación de los clientes. Adicionalmente, el parte del personal asesor de ventas y de servicio al cliente no cuenta con el perfil adecuado para cada uno de los segmentos en los que tiene presencia la empresa, presentándose Para Convalle una debilidad en este aspecto.

2.3.2.1.3. Operaciones

Esta actividad es de vital importancia en la compañía dado que en ella se concentra el mayor costo en el desarrollo del producto e influye sustancialmente en la satisfacción del cliente.

Convalle se ha concentrado en mejorar la calidad del producto, pero ha descuidado el seguimiento en cumplimiento de programación y de costos. No hay agilidad en la contratación de los recursos necesarios para desarrollar el producto. No se documentan los procesos y las

mejoras prácticas constructivas, al igual que los reprocesos para no volverlos recurrentes. No se tienen los profesionales con conceptos administrativos y de seguimiento para una mejor administración de los proyectos. Adicionalmente no se trabaja en innovación y tecnología para encontrar factores diferenciadores con la competencia. Presentándose debilidad en este actividad.

Entrega de producto

2.3.2.1.4. Entrega de producto

Esta actividad culmina la mayor parte del ciclo de un proyecto, faltando sólo el servicio postventa. Comprende dos etapas fundamentales que son; la primera es la firma de escritura y cobro del crédito hipotecario o última cuota en el caso de las ventas de contado y la segunda es la entrega física del inmueble.

En la primera falta una mejor comunicación de comercial con producción y planeación con el fin de establecer prioridades de entregas y comunicaciones a los clientes sobre cambios en fechas o especificaciones del producto.

En la segunda se ha fortalecido la calidad de entrega, pero se debe seguir mejorando y establecer mecanismos de chequeo y verificación que minimicen las inconsistencias o no conformidades a la hora de la entrega.

No se realiza retroalimentación del servicio de postventa para aplicar en las siguientes fases del proyecto o en nuevos proyectos. No se cuenta con personal idóneo en las entregas de las viviendas que tenga estrategias de manejo del cliente y cuente con las habilidades y capacidades para acometer rápidamente las no conformidades encontradas en el momento de la

entrega y llevar un control y manejo estadístico que permita tomar decisiones oportunas. Por lo tanto es una debilidad.

2.3.2.1.5. Servicio al cliente

Esta actividad es clave en mantener la credibilidad con el cliente y seguir manteniendo lazos que permitan generar compras futuras mediante referidos o fidelización de los clientes actuales.

Es necesario mejorar en el registro y análisis de la información recibida de los clientes al igual que en establecer planes de acción para no cometer los mismos errores.

Falta establecer el grado de aceptación de los productos en su totalidad y en cada una de las fases desde la comercialización, trámite, asesoría en crédito, entrega y servicio postventa.

Finalmente se requiere mejorar en clasificar los clientes que han realizado referenciación de nuevos clientes con el fin de mantener el contacto y hacerlos partícipes de promociones y beneficios por seguir referenciando o adquiriendo nuevos proyectos.

Se debe mejorar los canales de acceso a los clientes con el fin de evitar demoras en la toma de las quejas, reclamos o solicitudes de cada uno de los clientes y definir tiempos de respuesta a cada uno de ellos, para controlar su ejecución y poder medir la satisfacción del cliente.

2.3.2.1.6. Consecución de Tierras

La consecución de tierras es una actividad primordial que permite la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo mientras se cuente con un banco de tierras que supla el requerimiento de ésta de acuerdo a la demanda de productos. La falta de este en algún segmento genera debilidad por la falta de lanzar proyectos consecutivos que permitan la permanencia y recordación del cliente, en la industria se maneja de dos formas una por medio de vincular al propietario de la misma como un inversor o participante del negocio y la otra por medio de la adquisición total de la tierra.

La primera es la empleada por Convalle y la segunda la realizan las constructoras que tienen el músculo financiero que les permite adquirirlas y luego ganarles la valorización de las mismas en el momento que la destinan para un proyecto específico. Esta actividad es una debilidad para la empresa dado que la forma de obtenerla no le permite tener un amplio banco de tierras.

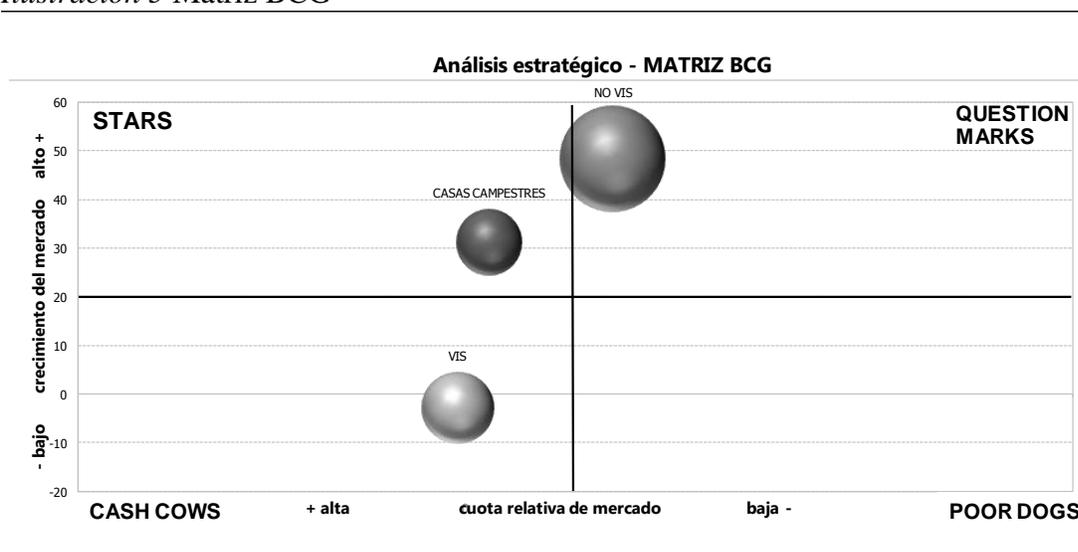
En conclusión de la cadena de valor existen muchas debilidades de Convalle frente a ésta que se deben trabajarse para lograr desarrollar las actividades claves que garanticen un mejoramiento continuo y generen fortalezas que la hagan un actor más fuerte en el mercado y le permitan un crecimiento en el mismo.

2.2.3. Análisis de Portafolio

Por medio de la matriz BCG (BCG, 1973) se identificarán cómo se encuentran cada uno de los productos ofrecidos. Se registraron las ventas de Convalle en cada uno de los segmentos y se compararon vs los del principal competidor que para este análisis es Jaramillo Mora, al igual que las ventas de la industria y las ventas del año anterior. Para el análisis se tomaron los resultados de Galería Inmobiliaria para los periodos agosto 2015 a agosto 2016 y agosto 2016 a agosto 2017.

En la ilustración No.5 se observan la ubicación de las casas campestres, los productos No Vis y los productos VIS.

Ilustración 5 Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de la Matriz BCG se puede extraer que los proyectos VIS son vacas lecheras dado que tienen una alta cuota de mercado y un bajo crecimiento del mismo, presentan

la ventaja que son el producto de mayor demanda insatisfecha dado que el grueso de la pirámide lo solicita y el poco suelo urbano habilitado para este tipo de vivienda genera que haya una baja oferta, permitiendo una rotación alta. Tiene la ventaja que hay un permanente estímulo por medios de subsidios que le permiten a los clientes conseguir más rápidamente la cuota inicial. Se debe buscar ampliar el banco de lotes para este segmento e invertir para promocionar más proyectos.

Las casas campestres se comportan como un producto Estrella dado que tienen una cuota alta relativa del mercado y un crecimiento alto. Esta condición se da por el crecimiento en las ventas del sector, dada una creciente búsqueda de los clientes de este tipo de vivienda, se debe estar monitoreando constantemente porque es un mercado que se puede satisfacer rápidamente, dependiendo de este análisis se debe mantener o bajar la inversión.

Los proyectos No Vis se comportan como un producto Incógnita dado que tienen una cuota relativa del mercado baja y un crecimiento de la misma alta. Estos tienen la ventaja de la ampliación de la cobertura del FRECH, pero este mercado se atiende rápidamente y puede caer en ciclos contractivos, dependiendo de este análisis se debe mantener o bajar la inversión

2.2.4. Análisis de Recursos y Capacidades

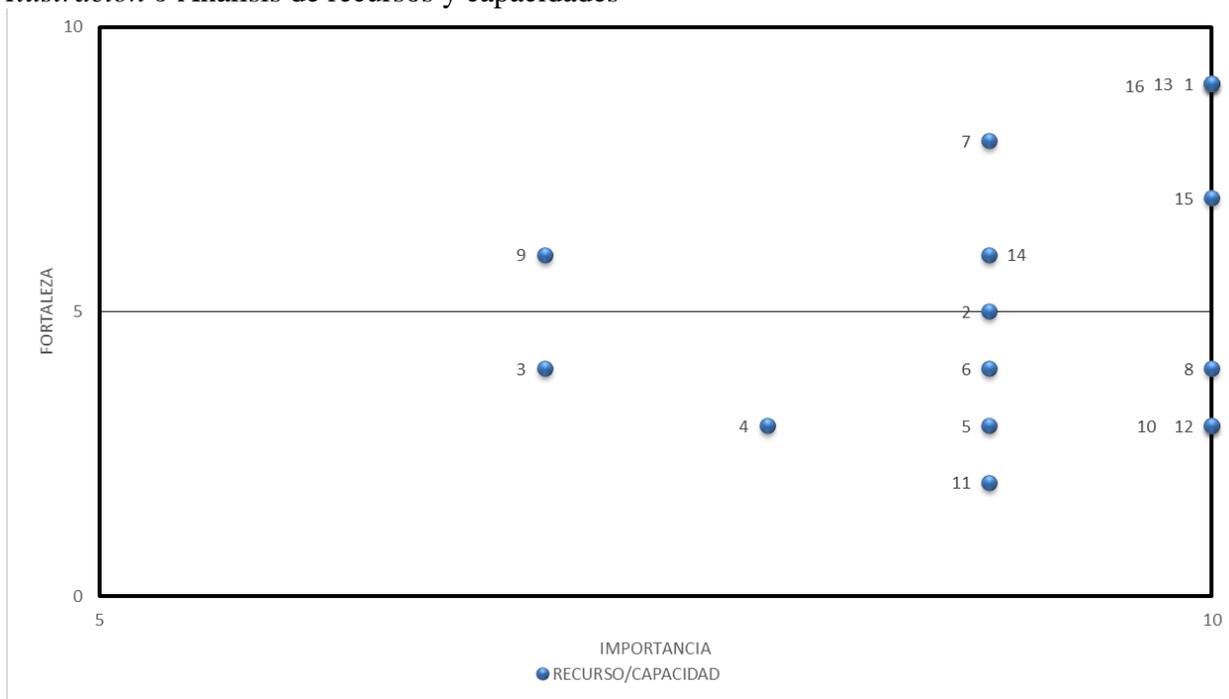
Los recursos fueron tratados en el análisis del modelo de negocio (Capital humano capacitado y con experiencia en las diferentes áreas, software especializado en diseño, presupuestos, control de costos, programación, comercialización y financiero; planta física; Maquinaria, equipo y formaleta; Capital de trabajo y Medios de comunicación) De igual forma

las capacidades claves (Comunicación con el sector bancario y fiduciario; Seguimiento constante del mercado y la competencia; Asistencia a eventos, ferias, foros; Gestión eficiente en compras y suministros; Gestión talento humano; Banco de tierras; Diseños; Imagen de confianza; Experiencia en planeación y construcción; Relaciones con la sociedad caleña y vallecaucana), con el fin de obtener las capacidades y recursos distintivos mediante un análisis de las fortalezas y su importancia.

En este apartado, se toman los recursos y capacidades más importantes y se califican de 1 a 10 en fortaleza e importancia y se grafican en un plano cartesiano dónde en las abscisas es la importancia y en las ordenadas se establece el grado de fortaleza.

En la ilustración No. 6 se puede ver los recursos y capacidades en relación con la importancia en el sector y la fortaleza que tiene la empresa en cada uno de ellos.

Ilustración 6 Análisis de recursos y capacidades



No. RECURSO/CAPACIDAD	IMPORTANCIA	FORTALEZA
1 Staff con experiencia	10	9
2 Software especializado en diseño, presupuestos, control de costos, programación, comercialización y financiero	9	5
3 Planta física	7	4
4 Maquinaria, equipo y formaleta	8	3
5 Capital de trabajo	9	3
6 Medios de comunicación	9	4
7 Comunicación con el sector bancario y fiduciario	9	8
8 Seguimiento constante del mercado y la competencia	10	4
9 Asistencia a eventos, ferias, foros	7	6
10 Gestión eficiente en compras y suministros	10	3
11 Gestión talento humano	9	2
12 Banco de tierras	10	3
13 Diseños	10	9
14 Imagen de confianza	9	6
15 Experiencia en planeación y construcción	10	7
16 Relaciones con la sociedad caleña y vallecaucana	10	9

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de recursos y capacidades se puede extraer que Convalle constructora S.A.S. Cuenta con los siguientes recursos y capacidades clave; Staff con experiencia, comunicación con el sector bancario y fiduciario, asistencia a eventos, ferias y foros, diseños, imagen de confianza, y experiencia en planeación y construcción. Y las siguientes debilidades claves: software especializado en diseño, presupuestos, control de costos, programación, comercialización y financiero, Planta física, maquinaria equipo y formaleta, capital de trabajo, medios de comunicación, seguimiento constante del mercado y la competencia, gestión eficiente de compras y suministros, gestión del talento humano y banco de tierras.

2.2.5. Conclusiones análisis Interno

Después de haber realizado el análisis financiero, revisado la cadena de valor, el análisis de portafolio y recursos y capacidades, se pueden clasificar los resultados en la matriz de factores internos, sintetizándolos en la ilustración No. 7, en la cual se observan las fortalezas y debilidades más representativas, su ponderación y la evaluación realizada para la empresa, determinando su peso y nivel de influencia.

Ilustración 7 Matriz de Factores Internos

Fortalezas		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Diseños	7.00%	● 5.0		0.35
2 Actividad comercial	5.00%	● 4.0		0.20
3 Versatilidad de productos	5.00%	● 4.0		0.20
4 Conocimiento del sector	7.00%	● 4.0		0.28
5 Relaciones	8.00%	● 5.0		0.40
6 Forma de pago	5.00%	● 3.0		0.15
7 Búsqueda de financiación	5.00%	● 4.0		0.20
8 Calidad	3.00%	● 4.0		0.12
9 Ambiente laboral	2.00%	● 5.0		0.10
10 Tecnología	3.00%	● 3.0		0.09
Fortalezas		50.00%		2.09
Debilidades		Evaluación		
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor	
1 Capacidad financiera	6.00%	● 3.0		0.18
2 Gestión de activos	8.00%	● 4.0		0.32
3 Atención postventas	8.00%	● 4.0		0.32
4 Tierras propias	10.00%	● 4.0		0.40
5 Poca planeación	7.00%	● 3.0		0.21
6 sistemas de remuneración	3.00%	● 4.0		0.12
7 Costos altos en producción	3.00%	● 5.0		0.15
8 Bajo poder de negociación	3.00%	● 5.0		0.15
9 Baja atención al cliente	1.00%	● 4.0		0.04
10 Baja capacitación del personal	1.00%	● 5.0		0.05
Total		100.00%		1.94

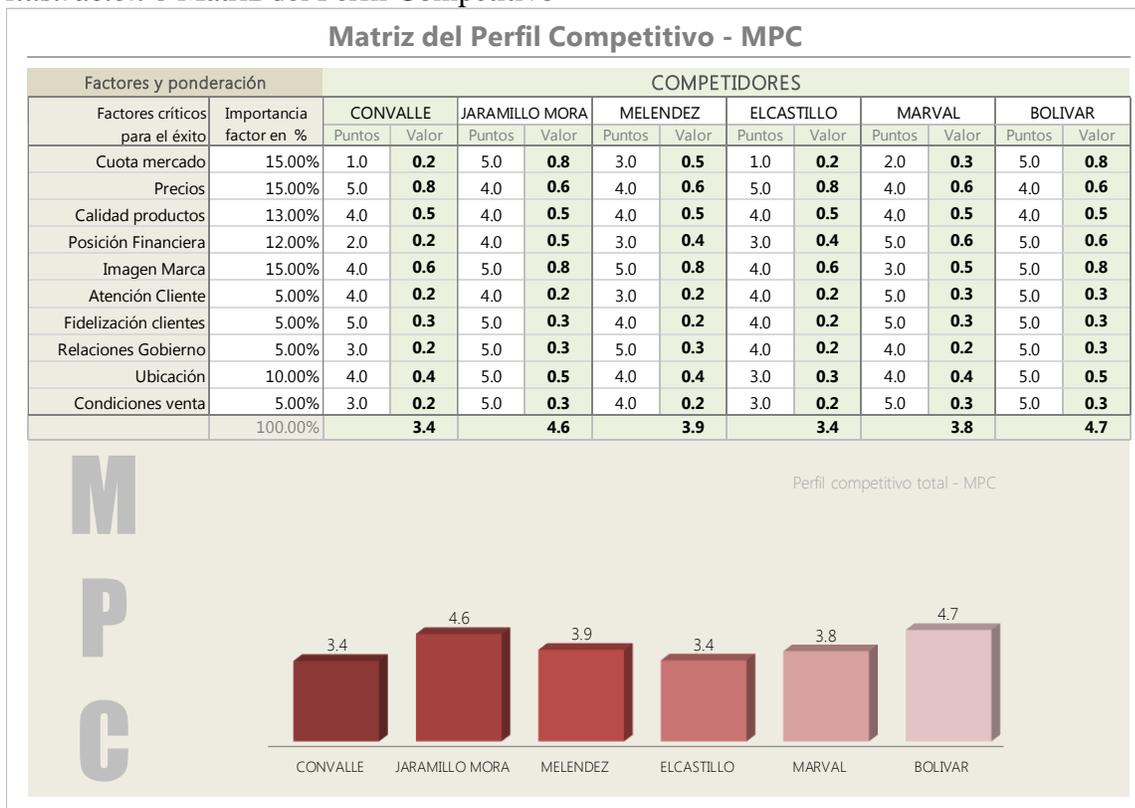
Fuente: Elaboración Propia

2.2.6. Análisis de la Competencia

Se realizará mediante la matriz de evaluación del perfil competitivo, en la cual se evalúan los factores principales ponderados de acuerdo a su importancia en la industria y se evalúa la empresa y los principales competidores, para determinar la posición de la empresa en el mercado y qué grado de desarrollo tiene en cada uno de los factores evaluados. Se tomaron las principales constructoras de la región como lo son Jaramillo Mora, Meléndez, Bolívar, Marval y se tuvo en cuenta El Castillo por su gran participación en el segmento de Casas Campestres.

En la ilustración No. 8 se muestra el resultado de esta evaluación.

Ilustración 8 Matriz del Perfil Competitivo



Fuente: Elaboración Propia

De la matriz del perfil competitivo se puede extraer que Convalle tiene debilidades ante las empresas de mayor cuota de mercado en posición financiera, imagen de la marca, relaciones con el gobierno y condiciones de venta. Se encuentra en la evaluación final del perfil competitivo al nivel de Constructora El Castillo que es una empresa que sólo se dedica al segmento de Casas Campestres y no muy lejos de Constructora Meléndez y Marval que son empresas de gran reconocimiento Local la primera y la segunda a nivel nacional y adicionalmente cuentan con gran musculo financiero.

Jaramillo Mora y Bolívar son un gran referente dado que entre ellos dos manejan aproximadamente el 45% del mercado. Se debe revisar sus estrategias y establecer en cuales

Convalle debe ser seguidor y en cuales ser diferenciado, para lograr una participación mayor en el mercado y obtener mejores resultados económicos que le permitan apalancarse mejor y consolidar su permanencia en el mercado.

2.3. Conclusiones del análisis estratégico

Como conclusiones del análisis estratégico, se tiene que Convalle constructora S.A.S cuenta con fortalezas como los diseños, versatilidad de los productos y ambiente laboral. Las principales debilidades son la capacidad financiera, la gestión de activos corrientes, la baja planeación y costos elevados de producción. Entre las principales oportunidades está aprovechar los beneficios para los compradores de vivienda, desarrollar proyectos con energías renovables, el manejo de los residuos de construcción y el desarrollo del canal web. Entre las principales amenazas se encuentran la falta de suelo urbano y que los POT no están coordinados con las empresas prestadoras de servicios.

Se debe trabajar en mejorar el banco de tierras ya sea mediante asociativos o compra directa, fortalecer la capacidad financiera, el manejo de los activos corrientes, los medios de comunicación con el cliente, las negociaciones con los principales proveedores. Se debe seguir manteniendo la gran diferenciación en los diseños que influyen notablemente en la decisión de compra de los clientes. Se debe mejorar la estructura de costos con el fin de obtener una mayor rentabilidad de los proyectos.

Es importante para el desarrollo de proyectos de estrato alto generar alianzas con otros constructores con el fin de compartir el alto riesgo de este segmento, de igual forma

conocer mejores prácticas que aporten a la operación de Convalle Constructora S.A.S. Y
Desarrollar o promover la innovación al interior de la organización, siempre orientada en mejorar los productos y en la reducción de costos que permitan una mayor rentabilidad, satisfacción de los clientes y continuidad en el negocio.

Se puede observar en la matriz DOFA ampliada un resumen de las conclusiones, que se encuentra en la ilustración No. 9

Ilustración 9 Matriz DOFA Ampliada

DAFO	Oportunidades	Amenazas
		Ampliación FRECH contra cíclico Mi casa ya Tasas en créditos hipotecarios Tasa de cambio Crecimiento de la clase media Baja penetración de tecnología en la industria Bajo uso de tecnologías en planeación Ley de vivienda segura Estatuto del consumidor
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
Diseños	1 Lanzar proyectos para el mercado de 135- 435 SMMLV	1 Realizar negociaciones con materiales críticos
Actividad comercial	2 Buscar tierras para desarrollar proyectosS VIS	2 Capacitación en vivienda segura
Versatilidad de productos	3 Desarrollar mercado WEB	3 Buscar tierras en municipios o regiones cercanas
Conocimiento del sector	4 Estudiar implementación de materiales de alta resistencia	4 Estandarizar precios de mano de obra por ciudad
Relaciones	5 Desarrollar plan de aprovechamiento de RCD	5 Estandarización de proyectos
Forma de pago	6 Realizar alianzas para implementar energías renovables	6 Plan de reducción de costos de producción
Búsqueda de financiación	7 Atraer talento ofreciendo buen ambiente laboral	7 No sacar proyectos por encima de los 800 millones
Calidad	8 Realizar campañas para atraer clientes por remesas	8 Establecer procedimientos para minimizar riesgos por cambio climático
Ambiente laboral	9 Mantener portafolio de productos para atender los diferentes mercados	9 Promover campañas con el gremio contra el caso Space
Tecnología	10 Mejor aprovechamiento de software adquiridos	10 Búsqueda de suelo que no requiera infraestructura de servicios públicos
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
Capacidad financiera	1 Establecer indicador de inventarios corrientes	1 Seguir con los asociativos para la consecución de tierras
Gestión de activos	2 Cambiar procedimiento de postventas buscando mayor efectividad	2 Definir tiempos de reabastecimiento por tipo de proyectos
Atención postventas	3 Ampliar el inventario de tierras	3 Realizar alianzas con la competencias
Tierras propias	4 Realizar el week flow de cada proyecto	4 Revisión de viabilidad de ampliar plazos en cuotas iniciales
Poca planeación	5 Establecer políticas de ascensos y remuneración por área y tipo de cargo	5 Definición del tamaño y experiencias del personal de los proyectos de acuerdo al tipo de proyecto
sistemas de remuneración	6 Ampliar base de datos de contratistas	6 Establecer la estructura mínima en administración central
Costos altos en producción	7 Fortalecer departamento de compras y contratos	7 Fortalecer proceso de control de costos e inventarios
Bajo poder de negociación	8 promover la innovación al interior de la organización	8 Evitar lotes cercanos a fuentes hídricas
Baja atención al cliente	9 Establecer necesidades de formación y elaboración de planes concretos de formación	9 Análisis de riesgos previo a definir construir en un lote
Baja capacitación del personal	10 Seguimiento y control de desperdicios	10 Establecer procesos para control de programación efectivos

Fuente: Elaboración Propia

3. Formulación Estratégica

A continuación a partir del análisis estratégico, se propondrán la Misión, visión y objetivos estratégicos para Convalle constructora S.A.S para los próximos cinco años.

3.1.Misión

En Convalle Constructora construimos tu felicidad con productos diseñados para satisfacer tus necesidades de vivienda con calidad e innovación, a través de una organización comprometida con el bienestar de sus clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

3.2.Visión

En el 2023 seremos una compañía de servicios inmobiliarios con una mayor participación en el medio Vallecaucano y con presencia en las principales ciudades del país, sobrepasando las expectativas de nuestro usuario comprador, con un excelente servicio al cliente.

3.3.Objetivos estratégicos

- 1) Desarrollar e implementar un sistema de atención al cliente a lo largo de la cadena de valor, para lograr la formalización, documentación, aprendizaje y mejoramiento continuo.
- 2) Incrementar la participación en el segmento VIS un 5% anual.

- 3) Disminuir el tiempo de atraso de entrega a los clientes a máximo 15 días.
- 4) Incrementar anualmente el banco de tierras en mínimo 3 lotes anuales.
- 5) Crecer anualmente la rentabilidad neta hasta llegar a una rentabilidad mínima del 10%.

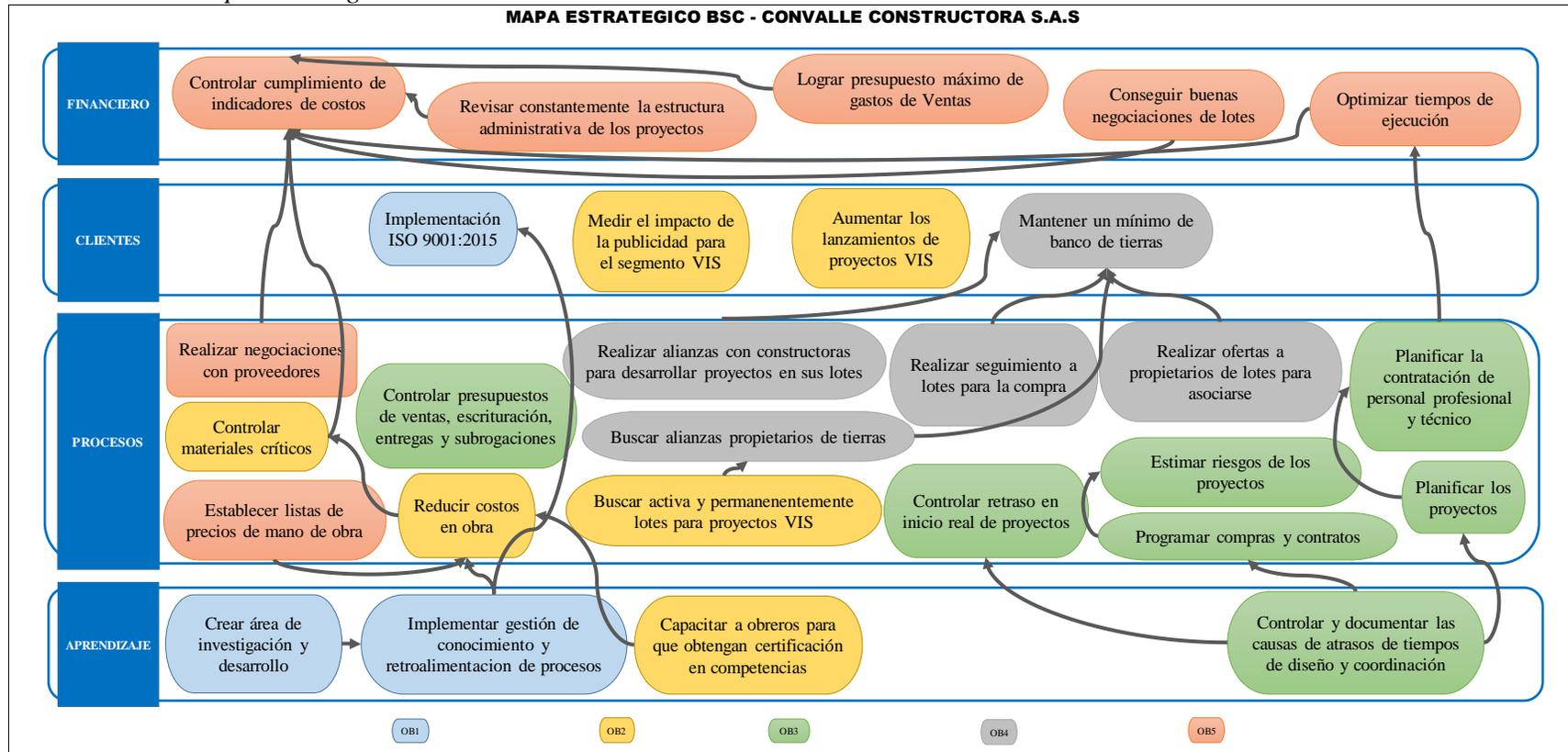
4. Despliegue Estratégico

Uno de los modelos de implementación de planes estratégicos es el Balanced Score Card (BSC) o cuadro de mando integral. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2.004). Con esta metodología se pueden desplegar los objetivos estratégicos, desde las perspectivas financieras, cliente, proceso y aprendizaje, con el fin de que permita construir un sistema de medición y seguimiento que permita revisar en el tiempo los avances alcanzados. A continuación, se presenta el BSC de Convalle para los próximos cinco años.

4.1.Tablero de Control

En la ilustración 10 se muestra la relación entre los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas que los despliegan. En el mapa se pueden observar claramente las relaciones existentes y los factores que inducen la aparición de otros. (Kaplan & Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implementar su estrategia, 2004)

Ilustración 10. Mapa Estratégico.



Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 11 se muestran los tableros de control para cada uno de los objetivos.

Ilustración 11. Tableros de mando por objetivo estratégico

OBJETIVO ESTRATEGICO 1		Desarrollar e implementar un sistema de atención al cliente a lo largo de la cadena de valor para lograr la formalización, documentación, aprendizaje y mejoramiento continuo						
ACCIONES ESTRATEGICAS	MEDIDA INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		18	19	20	21	22		
Implementar ISO 9001-2015	Nivel satisfacción en Venta > 4	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4	\$ 20.000.000	Realizar capacitación en ISO 9001:2015
	Nivel satisfacción en legalización > 4	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4		Formar Auditores en ISO 9001:2015
	Nivel satisfacción en producto terminado > 4	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4		Realizar auditoria de certificación en ISO 9001-2015
	Nivel satisfacción en postventas > 4	4.0	4.1	4.2	4.3	4.4		
Crear área de Investigación y desarrollo para mejorar procesos	No. Innovaciones anuales			1	2	2	\$ 0	Incentivar la participación en generación de innovación
Implementar gestión de conocimiento y retroalimentación de procesos	No. Procesos exitosos documentados	2.0	5	7	9	10	\$ 0	Incentivar la generación de documentación de procesos de aprendizaje y casos exitosos
OBJETIVO ESTRATEGICO 2		Incrementar la participación en el segmento VIS un 5% anual						
ACCIONES ESTRATEGICAS	MEDIDA INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		18	19	20	21	22		
Buscar activa y permanentemente lotes para proyectos VIS	%participación Mercado Valle VIS	1%	6%	11%	16%	21%	\$ 0	Consecución de lotes en diferentes zonas de la ciudad
	% Participación mercado nacional VIS		0.25%	0.50%	0.75%	1%		Consecución de lotes en otros municipios
Controlar materiales críticos	Desperdicio máximo en materiales críticos	7.0%	6.5%	6.0%	5.5%	5.0%	\$ 0	Consecución de lotes en otras regiones
Aumentar los lanzamientos de proyectos VIS	No. Proyecto VIS mínimo anual	3	4	5	7	8	\$ 0	Definir la periodicidad de control de desperdicios dependiendo del grupo de materiales
	Costos viv/Presup viv	100.0%	99.0%	98.5%	98.0%	97.5%		Estandarización de diseños
Reducir costos en obra	Costos urb/Presup urb	100.0%	99.5%	99.0%	98.5%	98.0%	\$ 0	Establecer convenios con cajas de compensación
								Plantear macroproyectos para realizar por etapas
Medir el impacto de la publicidad para el segmento VIS	Efectividad publicidad	80%	83%	85%	87%	90%	\$ 15,000,000	Establecer listados de precios de mano de obra por ciudad
Capacitar a obreros para que obtengan certificación en competencias	No. Obreros certificados en competencias		20	40	70	100	\$ 10,000,000	Realizar negociaciones con proveedores por economía de escalas
								Lograr campañas publicitarias orientadas a este segmento
								Realizar convenios de capacitación con el SENA

OBJETIVO ESTRATEGICO 3

Disminuir el tiempo de atraso de entrega a los clientes a máximo 15 días.

ACCIONES ESTRATEGICAS	MEDIDA INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		18	19	20	21	22		
Planificar los proyectos								Elaboración de Work Flow proyectos
Estimar riesgos de los proyectos	No. Días de atraso máximo	25	22	20	15	\$ 25,000,000		Definir posibles causas de riesgos y su consecuencia en posibles atrasos
Programar compras y contratos								Programación de compras y contratos por etapa y por proyecto
Controlar presupuestos de Ventas, escrituración, entregas y subrogaciones	% Ventas en UN	90%	91%	92%	93%	95%	\$ 120,000,000	Publicar en Gerencia Media y alta metas anuales
	% Ventas en \$	90%	91%	92%	93%	95%		
	% Escrituración en UN	90%	91%	92%	93%	95%		
	% Escrituración en \$	90%	91%	92%	93%	95%		Comité revisión cumplimiento indicadores mensuales
	% Entregas en UN	90%	91%	92%	93%	95%		
	% Entregas en \$	90%	91%	92%	93%	95%		
	% Subrogaciones en UN	90%	91%	92%	93%	95%		
% Subrogaciones en \$	90%	91%	92%	93%	95%	Bonificación por cumplimiento de metas		
Controlar y documentar las causas de atrasos de tiempos de diseño y coordinación.*	Días máximo en coordinación de diseños	150	140	130	125	120	\$ 45,000,000	Adquisición de software especializado en coordinación de diseños
Controlar retraso en inicio real de proyectos	Retraso máximo en días de inicio proyecto	30	25	20	15	5	\$ 0	Sensibilización metodología Justo a tiempo a todo nivel
								Plan mantenimiento preventivo de equipos
Planificar la contratación de personal profesional y técnico	Contratación personal profesional en días previo al inicio del proyecto	30	45	60	75	90	\$ 0	Metodologías en análisis de flujo de procesos
* Una vez se tengan documentadas las causas, se corregiran y actualizaran los indicadores del tablero de control.								

OBJETIVO ESTRATEGICO 4

Incrementar anualmente el banco de tierras en mínimo 3 lotes anuales

ACCIONES ESTRATEGICAS	MEDIDA INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		18	19	20	21	22		
Realizar ofertas a propietarios de lotes para asociarse	No. Lotes en alianza con propietarios de tierra	3	2	2	2	2	\$ 0	Presentación de ventajas de realizar proyectos asociativos a dueños de lotes
Buscar alianzas con propietarios de tierras								Diseñar proceso de cosecución de tierras
Realizar seguimiento a lotes para la compra	No lotes comprados			1	1	1	\$ 3,000,000,000	Seguimiento proceso consecución de tierras
Realizar alianzas con constructoras para desarrollar proyectos en sus lotes	No. Lotes en alianza con otras constructoras		1	1	1	1	\$ 0	
Mantener un mínimo de banco de tierras	No. Lotes disponibles sin proyecto mínimo	3	3	3	3	3	\$ 0	Busqueda constante de lotes
								Gestión de Planes parciales
								Rápida Evaluación técnico-economicas de lotes

OBJETIVO ESTRATEGICO 5

Crecer anualmente la rentabilidad neta hasta llegar a una rentabilidad mínima del 10%.

ACCIONES ESTRATEGICAS	MEDIDA INDICADOR	METAS					COSTOS	INICIATIVAS
		18	19	20	21	22		
Establecer listas de precios de mano de obra								Establecer lista de precios de Mano de obra Oficiales
Realizar negociaciones con proveedores								Realizar negociaciones de materiales críticos por duración de proyecto o por mínimo 6 meses
Controlar cumplimiento de indicadores de costos	Costo ventas/Ventas	95%	90%	85%	80%	75%	\$ 0	Construir indicadores de costos por tipos de proyectos
Revisar constantemente la estructura administrativa de los proyectos								Establecer personal administrativo de obra óptimo por tipo de proyecto
Lograr presupuesto máximo de gastos de Ventas	Gastos/Ventas	3.5%	3.4%	3.3%	3.1%	3.0%	\$ 0	Establecer estructuradamente los gastos necesarios de ventas por tipo de proyecto
Conseguir buenas negociaciones de lotes	Vr lote/Ventas	14%	13%	12%	11%	10%	\$ 0	Tener varias alternativas para lograr buenas negociaciones
Optimizar tiempos de ejecución	Tiempo atraso <		25	22	20	15	\$ 30,000,000	Capacitación en Lean Construction

Fuente: elaboración propia.

4.2 Flujo de Caja plan estratégico

Se desarrollará a partir del Balance General y el Estado de Resultados proyectado a 2.021 y se muestra en la tabla No. 8

4.2.1. Proyección 2.017 – 2.021 balance general

Se proyecta un incremento en las ventas del 10% con respecto a 2.016, crecimiento que se mantiene hasta el 2.021. La estructura de costos se establece en el 75% hasta 2.021 y el porcentaje de otros Gastos del 3%. Adicionalmente la inversión en el plan estratégico se incluye los gastos administrativos.

En la Tabla 5 se muestra el Balance proyectado a 2.021

Tabla 5. Balance General proyectado a 2.021
EMPRESA CONVALLE CONSTRUCTORA S.A.S

Balance General					
Activos	2017	2018	2019	2020	2021
Efectivo	10,591,101	14,304,268	18,389,277	22,883,310	27,827,272
Títulos	0	0	0	0	0
CuentasxCobrar	5,671,280	6,238,408	6,862,249	7,548,474	8,303,321
OtrosxCobrar	18,031,390	19,834,529	21,817,982	23,999,780	26,399,758
Inventarios	15,330,210	16,863,231	18,549,555	20,404,510	22,444,961
Activos Corrientes	49,623,982	57,240,437	65,619,063	74,836,074	84,975,313
Otros Activos de Largo Plazo	1,289,921	1,418,913	1,560,804	1,716,884	1,888,573
Activos Fijos Brutos					
-Depreciación acumulada					
Activos Fijos Netos	1,289,921	1,418,913	1,560,804	1,716,884	1,888,573
Activos Totales	50,913,902	58,659,349	67,179,866	76,552,958	86,863,885
Pasivos	2017	2018	2019	2020	2021
CuentasxPagar	2,842,108	3,126,318	3,438,950	3,782,845	4,161,130
Obligaciones Financieras Corto Plazo	16,967,280	16,967,280	16,967,280	16,967,280	16,967,280
OtrosxPagar	15,839,108	17,423,019	19,165,321	21,081,853	23,190,038
Pasivos Corrientes	35,648,496	37,516,617	39,571,551	41,831,978	44,318,448
Otros Pasivos de Largo Plazo	47,358	52,093	57,303	63,033	69,336
Deuda de Largo Plazo	32,773	32,773	32,773	32,773	32,773
Pasivo Total	35,728,626	37,601,484	39,661,627	41,927,784	44,420,557
Acciones Preferenciales	-	-	-	-	-
Interés Minoritario	-	-	-	-	-
Acciones Ordinarias	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Utilidades Ejercicio	6,908,106	7,599,616	8,360,277	9,197,005	10,117,404
Utilidas Retenidas	7,277,170	12,458,249	18,157,962	24,428,170	31,325,923
Patrimonio Ordinario	15,185,276	21,057,866	27,518,239	34,625,174	42,443,327
Pasivo y Patrimonio	50,913,902	58,659,349	67,179,866	76,552,958	86,863,885

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se presentan los indicadores de actividad del plan estratégico.

Tabla 6. Indicadores de Actividad proyección 2.021

	2017	2018	2019	2020	2021
Indicadores de Actividad					
Rotación del Activo	0.60	0.58	0.55	0.53	0.52
Rotación del Inventario	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Rotación de Cuentas por Cobrar	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41
Rotación de Cuentas por Pagar	8.09	8.09	8.09	8.09	8.09
Edad Promedio del Inventario	243.26	243.26	243.26	243.26	243.26
Periodo Promedio de Cobro	67.50	67.50	67.50	67.50	67.50
Periodo Promedio de Pago	45.10	45.10	45.10	45.10	45.10

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Evaluación económica

La evaluación económica se realiza calculando el Valor Presente Neto y la TIR del Plan Estratégico. Para obtener el VPN se debe calcular el WAAC, el cual se calculó con una tasa impositiva del 5,52%, una estructura de deuda promedio del 65.65%, con un beta del sector de 1.15 (Damodaran, 2017), la tasa del mercado se tomó la tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF) con un 5,66%. Arrojando un WAAC del 5.73%.

En la tabla 8 se muestra el cálculo del VPN y de la TIR del presente plan estratégico y el flujo de caja libre.

Tabla 7 Flujo de Caja libre del plan estratégico

	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Utilidad Operativa	7,164,833	7,881,316	8,669,448	9,536,393	10,490,032
Depreciación	-	-	-	-	-
Impuestos (-)	-407,392	-435,097	-478,607	-526,468	-579,115
Delta Capital de Trabajo	-8,361,593	-5,743,598	-6,318,483	-6,950,854	-7,646,465
Del Activos Fijos	1,527,278	-257,984	-283,783	-312,161	-343,377
Fujo de Caja Libre	-76,874	1,444,637	1,588,575	1,746,910	1,921,075
Inversiones estratégicas del Plan	-30,000	-165,000	-1,120,000	-1,120,000	-1,120,000
VPN	5,414,946				
WACC PROMEDIO	5.73%				
TIR	1889.17%				

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Convalle constructora S.A.S atraviesa por un momento preciso para llevar a cabo un salto importante que lo afiance como una empresa reconocida en el sector inmobiliario, dado que tiene una estructura organizacional y un volumen de trabajo que le permite mejorar sus procesos y encaminarse contundentemente a la obtención de resultados que vayan en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas.

De ahí la importancia de haber identificado la necesidad de elaborar el plan estratégico 2.017-2.021 que le permita establecer la hoja de ruta para llevar a cabo su misión, con el fin de lograr la visión a partir de unos objetivos estratégicos que involucran un plan de acciones encaminadas a lograr la sustentabilidad de la compañía permitiéndole aportar desarrollo a las ciudades y regiones donde tenga presencia actual y futura.

Este plan estratégico es un punto de partida el cual se le debe hacer seguimiento permanente y seguir realizando en el futuro, identificando factores y conceptos a mejorar, mantenimiento de acciones exitosas y en una constante búsqueda de acciones en las cuales se involucre transversalmente la organización permitiéndole un crecimiento continuo y un desarrollo de su colaboradores y proveedores con el fin de ofrecerle una mejor propuesta a sus clientes.

6. Bibliografía

- Adila, G. (2012). *Adaptación al Cambio Climático y las Locomotoras del Desarrollo*. Bogotá: Instituto de Estudios Urbanos.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2015). *Plan Ordenamiento Territorial*. Obtenido de www.cali.gov.co:
http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/106497/pot_2014_idesc/
- Alfonso, K. (2017). *Fenalco propone bajar cuota inicial de vivienda para reactivar la economía del país*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/fenalco-propone-bajar-cuota-inicial-de-vivienda-para-reactivar-la-economia-del-pais-2537450>
- Arango, T. (2013). *Hay 798 demandas contra constructoras e inmobiliarias*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/empresas/hay-798-demandas-contras-constructoras-e-inmobiliarias-2070771>
- Banco de la República. (2017). *Colocación de títulos TES pesos*. Obtenido de obieebr.banrep.gov.co: <http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- BCG. (1973). *Matriz Crecimiento-Participación*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Beleño, I. (2017). *Conozca cómo funciona el programa de vivienda “Ahorra tu Arriendo” del FNA*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/fna-lanza-ahorra-tu-arriendo-2543278>
- Benítez, K. (2017). *Desarrollo urbano y sostenible, uno de los aspectos claves para el sector edificador*. Obtenido de www.larepublica.co:
<https://www.larepublica.co/economia/desarrollo-urbano-y-sostenible-uno-de-los-aspectos-claves-para-el-sector-edificador-2543113>

Caicedo, J. (2014). *Infraestructura*. Obtenido de

http://www.infraestructura.org.co/noticiasprincipales.php?np_id=330.

CAMACOL. (2017). *TENDENCIAS DE LA CONSTRUCCION, ECONOMIA Y CONYUCTURA SECTORIAL*. CAMACOL.

Camacol. (2017). *Tendencias de la construcción. Economía y conyuntura sectorial*. Bogotá: Camacol.

Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2010). *Los factores que afectan el buen desarrollo de las obras en el país*. Obtenido de www.infraestructura.org.co:

<https://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/presentaciones/2010/FACTORES%20A TRASOS%20OBRAS-4%20de%20feb%202010.pdf>

Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Economía del Valle del Cauca: Balance 2016 y perspectivas 2017*. Obtenido de www.ccc.org.co: <http://www.ccc.org.co/file/2017/02/IE-N85-Balance-2016-y-Perspectivas-2017.pdf>

Carrillo, J. L. (2017). *¿Qué viene para Emcali? Responde su nuevo gerente*. Obtenido de www.elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/cali/que-viene-para-em-responde-su-nuevo-gerente.html>

Colombiano, E. (2015). *Las nuevas generaciones prefieren viajar a comprar casa o carro*. *El Colombiano*.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2013). *Importancia Estratégica Del Proyecto “Apoyo Financiero Al Plan De Inversiones En Infraestructura Para Fortalecer La Prestación De Los Servicios De Acueducto Y Alcantarillado En El Municipio De Santiago De Cali”*. Obtenido de portalterritorial.gov.co:

<http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/40743db9e8588852c19cb285e420affe/3750.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*.

Obtenido de compite.com.co: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2015-2016/>

Cuervo, Z. L. (2016). *Cali, una ciudad que se vuelve cada vez más 'abuela'*. Obtenido de

www.elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/cali/una-ciudad-que-se-vuelve-cada-vez-mas-abuela.html>

Damodaran. (2017). *Damodaran Online*. Obtenido de pages.stern.nyu.edu:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Dane. (2017). *Boletín Técnico*. Bogotá: Dane.

Dinero. (2015). Los precios del dólar ponen a pensar a los constructores colombianos. *Dinero*.

Dinero. (2016). *Después de un costoso Niño, viene La Niña con 70% de probabilidad*. Obtenido

de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/existe-una-probabilidad-de-que-se-agudicen-las-lluvias-a-final-de-ano-luego-de-el-nino/223539>

DINERO. (2016). Después de un costoso Niño, viene La Niña con 70% de probabilidad.

DINERO.

Dinero. (2017). ¿Cuáles bancos han bajado tasas de interés para crédito de vivienda? *Dinero*.

El Colombiano. (2015). *Las nuevas generaciones prefieren viajar a comprar casa o carro*.

Obtenido de www.elcolombiano.com: <http://www.elcolombiano.com/tendencias/por-que-los-jovenes-ya-no-quieren-casa-y-carro-sino-viajar-BB2113461>

El colombiano. (2016). El 70% de los colombianos son de clase media: Santos. *El colombiano*.

El Espectador. (2017). Construcción salió bien librada en la reforma tributaria. *El Espectador*.

El Pais Cali. (2016). Cali, una ciudad que se vuelve cada vez más 'abuela'. *El Pais Cali*.

El Pais Cali. (2014). El Pais Cali. *El Valle del Cauca, menos golpeado por caída del petróleo*.

El Pais Cali. (2017). Zona de expansión de Cali lleva más de 10 años sin luz verde para crecer.

El Pais Cali.

EL TIEMPO. (2016). *El país no debe bajar la guardia con el fenómeno de la Niña*. Obtenido de

www.eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16655017>

El Tiempo. (2016). Falta 'apretar' más tecnología para el sector construcción. *EL Tiempo*.

EL TIEMPO. (2016). Valle del Cauca afronta un déficit habitacional de 242.376 hogares. *EL*

TIEMPO.

El Tiempo. (2017). Colombianos en el exterior mueven la compra de vivienda. *El tiempo*.

Emcali S.A. E.S.P. (2016). <http://www.emcali.com.co>. Obtenido de www.emcali.com.co:

http://www.emcali.com.co/informate/-/asset_publisher/6ovX/content/id/3088347

Euro inmobiliaria. (2015). *Euroinmobiliaria*. Obtenido de www.euroinmobiliaria.cl:

<http://www.euroinmobiliaria.cl/invierte/invierte-como-afecta-la-inflacion-a-la-compra-de-propiedades-inmobiliarias/>

Fedelonjas. (2017). *Fedelonjas*. Obtenido de [http://www.fedelonjas.org.co/la-ley-de-vivienda-](http://www.fedelonjas.org.co/la-ley-de-vivienda-segura-lleva-ocho-meses-en-letra-muerta/)

[segura-lleva-ocho-meses-en-letra-muerta/](http://www.fedelonjas.org.co/la-ley-de-vivienda-segura-lleva-ocho-meses-en-letra-muerta/)

Forero, G. (2012). *Construcción, en regla con Estatuto del Consumidor*. Obtenido de

www.eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5208138>

Forero, G. (2017). “*El tema de la inseguridad jurídica no es algo aislado en el sector*”, Sandra

Forero. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/el-tema-de-la-inseguridad-juridica-no-es-algo-aislado-en-el-sector-sandra-forero-2543324>

Forero, G. (2017). “*Los empresarios deben maletear más y abrazar las nuevas tecnologías*”.

Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/los-empresarios-deben-maletear-mas-y-abrazar-las-nuevas-tecnologias-luis-alberto-moreno-2542969>

Forero, G. (2017). “*Vamos a crear reglas claras para dar confianza en el sector inmobiliario*”.

Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/vamos-a-crear-reglas-claras-para-dar-confianza-en-el-sector-inmobiliario-2543395>

Forero, N. (2017). *Innovación en la construcción, una obligación*. Obtenido de

www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/infraestructura/innovacion-en-la-construccion-una-obligacion-2528577>

Gaitán, J., & Gómez, A. (2014). Uso de la metodología BRIM (Bridge Information Modeling) como herramienta para la planificación de la construcción de un puente de concreto en Colombia. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 24(2), 145 - 156.

GaleriaInmobiliaria. (2017). *Evolución Preventas Agosto*. Cali.

Gómez, A. (2013). *Implementación de metodologías BIM en el entorno Colombiano*. Obtenido

de www.researchgate.net:

https://www.researchgate.net/publication/306090592_Implementacion_de_metodologias_BIM_en_el_entorno_Colombiano

Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

IAC Ingeniería Asistida por Computador. (2015). *El Bim En Colombia*. Obtenido de

www.iac.com.co: <http://www.iac.com.co/el-bim-en-colombia/>

La Republica. (2013). Hay 798 demandas contra constructoras e inmobiliarias. *La Republica*.

La República. (2014). *Innovación está en la mira del sector constructor*. Obtenido de

www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/opinion/analistas/innovacion-esta-en-la-mira-del-sector-constructor-2130761>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible . (2016). *Minambiente reglamenta manejo y*

disposición de residuos de construcción y escombros. Obtenido de

- www.minambiente.gov.co: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/2681-minambiente-reglamenta-manejo-y-disposicion-de-residuos-de-construccion-y-escombros>
- Ministerio de Vivienda. (2017). *Mi Casa Ya*. Obtenido de www.minvivienda.gov.co: <http://www.minvivienda.gov.co/mi-casa-ya>
- Montenegro, I. (2009). *Proyecto Cali Visión 2036*. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali.
- Oikos Constructora. (2014). *La innovación, el reto inmediato del sector constructor*. Obtenido de www.oikos.com.co: www.oikos.com.co/constructora/La-innovacion-reto-inmediato-del-sector-constructor
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Portafolio. (2017). '*Urge reglamentación del subsidio para clase media*', *Camacol*. Obtenido de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/es-necesario-reglamentar-subsidio-para-vivienda-de-la-clase-media-509129>
- Portafolio. (2017). <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/ley-de-vivienda-segura-no-aplica-en-colombia-503638>. Obtenido de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/ley-de-vivienda-segura-no-aplica-en-colombia-503638>
- Portafolio. (2017). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/valor-de-la-vivienda-nueva-aumento-8-33-en-el-2016-504465>
- Porter, M. (1979). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de www.5fuerzasdeporter.com: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Porter, M. (1985). *La Ventaja competitiva*. Mexico: Grupo Editorial la patria.

- RCN Noticias. (2016). *Efectos por caída del precio del petróleo bajarían costos de inmuebles y arriendos*. Obtenido de www.noticiasrcn.com: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/efectos-caida-del-precio-del-petroleo-bajarian-costos-inmuebles-y-arriendos>
- Redacción Cali. (2016). *Emcali a contratar Plan Maestro de Acueducto para el 2017*. Obtenido de caliescribe.com: <http://caliescribe.com/es/servicios-y-medioambiente/2016/10/08/10715-emcali-contratar-plan-maestro-acueducto-2017>
- Redacción Cali. (2017). *Suspender licencias de construcción en Pance: Hugo Salazar J.* Obtenido de [Caliescribe.com](http://caliescribe.com): <http://caliescribe.com/es/25032017-1521/estudios-urbanos/11571-estudios-urbanos/suspender-licencias-de-construccion-en-pace>
- Redacción de El País. (2014). *El Valle del Cauca, menos golpeado por caída del petróleo*. Obtenido de [/www.elpais.com.co](http://www.elpais.com.co): <http://www.elpais.com.co/economia/el-valle-del-cauca-menos-golpeado-por-caida-del-petroleo.html>
- Redacción de El País. (2017). *Valle del Lili, una nueva Cali que crece en habitantes... y en problemas*. Obtenido de www.elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/cali/valle-del-lili-una-nueva-que-crece-en-habitantes-y-en-problemas.html>
- Redacción Economía y Negocios. (2017). *Construcción salió bien librada en la reforma tributaria*. Obtenido de www.elespectador.com: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/construccion-salio-bien-librada-reforma-tributaria-articulo-677827>
- Redacción El País. (2016). *En Cali se arrojan 200 toneladas de escombros ilegalmente a diario*. Obtenido de www.elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/cali/en-se-arrojan-200-toneladas-de-escombros-ilegalmente-a-diario.html>

Redacción El País. (2016). *Juzgado frena construcción de vivienda en Jamundí*. Obtenido de Elpais.com: <http://www.elpais.com.co/economia/juzgado-frena-construccion-de-vivienda-en-jamundi.html>

Redacción El País. (2016). *La expansión de la vivienda seguirá en municipios vecinos a Cali*. Obtenido de elpais.com: <http://www.elpais.com.co/economia/la-expansion-de-la-vivienda-seguira-en-municipios-vecinos-a-cali.html>

Redacción El País. (2017). *El 2016 fue un año récord en ventas de vivienda en el Valle*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co>: <http://www.elpais.com.co/economia/el-2016-fue-un-ano-record-en-ventas-de-vivienda-en-el-valle.html>

Redacción El Tiempo. (2016). *Política de vivienda asegura recursos hasta el año 2026*. Obtenido de www.eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/politicas-de-vivienda-en-colombia-35657>

Redacción El Tiempo. (2016). *Valle del Cauca afronta un déficit habitacional de 242.376 hogares*. Obtenido de [/www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com): <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/deficit-de-vivienda-en-valle-del-cauca-29666>

Redacción El Tiempo. (2017). *Colombianos en el exterior mueven la compra de vivienda*. Obtenido de www.eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/compra-de-vivienda-en-colombia-desde-el-exterior-38794>

Redacción El Tiempo. (2017). *La construcción de vivienda cerró 2016 en auge y así continuará*. Obtenido de www.eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/construccion-de-vivienda-en-el-2016-en-colombia-49693>

Redacción El Tiempo. (2017). *Se consolida venta de vivienda por inversión en Colombia.*

Obtenido de [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com/economia/sectores/venta-de-vivienda-por-inversion-en-colombia-35293): <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/venta-de-vivienda-por-inversion-en-colombia-35293>

Redacción Política. (2017). *Buscan rebaja de cuota inicial para vivienda del 30 % al 10 %.*

Obtenido de www.elespectador.com:

<http://www.elespectador.com/noticias/politica/buscan-rebaja-de-cuota-inicial-para-vivienda-del-30-al-10-articulo-681178>

Revista Credencial. (2012). *¿Cómo es la nueva familia colombiana?* Obtenido de

www.revistacredencial.com:

<http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/como-es-la-nueva-familia-colombiana>

Revista Dinero. (2015). *Los precios del dólar ponen a pensar a los constructores colombianos.*

Obtenido de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/los-constructores-colombianos-ponen-ojos-incremento-del-precio-del-dolar/211943>

Revista Dinero. (2017). *¿Cuáles bancos han bajado tasas de interés para crédito de vivienda?*

Obtenido de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tasas-de-interes-de-credito-de-vivienda-en-junio-2017/246495>

Revista Dinero. (2017). *¿Cuántos colombianos viven en el exterior y cuánto dinero envían a sus familias?* Obtenido de www.dinero.com:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/cuantos-colombianos-viven-en-el-exterior-y-cuanto-dinero-envian-a-sus-familias/242441>

- Rojas, J. F. (2017). *Concreto sueña “imprimir” vivienda social*. Obtenido de [www.elcolombiano.com: http://www.elcolombiano.com/negocios/primera-impresora-3d-de-concreto-en-colombia-BD6063838](http://www.elcolombiano.com/negocios/primera-impresora-3d-de-concreto-en-colombia-BD6063838)
- Rubio, J. M. (2013). *Sugerendo - Engineering Commerce*. Obtenido de [https://www.sugerendo.com: https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/](https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/)
- Secretaria de Vivienda Social - Cali. (2.007). *Estudio de deficit habitacional- Santiago de Cali 2.007*. Santiago de Cali: Secretaria de Vivienda Social - Cali.
- Sistema Financiero. (2013). *FNA ofrecerá casas sin cuota inicial*. Obtenido de [www.dinero.com: http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/fna-ofrecera-casas-cuota-inicial/176026](http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/fna-ofrecera-casas-cuota-inicial/176026)
- Slide Share. (2009). *Presentacion Estrategia Posicion Fija*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/: https://es.slideshare.net/afos29/presentacion-estrategia-posicion-fija](https://es.slideshare.net/afos29/presentacion-estrategia-posicion-fija)
- Suárez, M. C. (2014). *¿Cuál es el efecto del edificio Space para el sector de la construcción en el país?* Obtenido de [www.larepublica.co: https://www.larepublica.co/empresas/cual-es-el-efecto-del-edificio-space-para-el-sector-de-la-construccion-en-el-pais-2172371](http://www.larepublica.co/empresas/cual-es-el-efecto-del-edificio-space-para-el-sector-de-la-construccion-en-el-pais-2172371)
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

7. Anexos

Anexo I Estado de Resultados proyectados a 2.021

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	30,669,069.20	33,735,976	37,109,574	40,820,531	44,902,584
Costo de Ventas	23,001,802	25,301,982	27,832,180	30,615,398	33,676,938
Otros gastos	502,434	552,678	607,946	668,740	735,614
EBITDA	7,164,833	7,881,316	8,669,448	9,536,393	10,490,032
Depreciación periodo	-	-	-	-	-
EBIT	7,164,833	7,881,316	8,669,448	9,536,393	10,490,032
Intereses	7,403	7,403	7,403	7,403	7,403
Ingresos No Operacionales	154,331	169,764	186,740	205,414	225,956
Egresos No Operacionales					
EBT	7,311,761	8,043,677	8,848,785	9,734,404	10,708,585
Impuestos	403,654	444,061	488,508	537,399	591,180
Utilidad después Impuestos antes Div. Pref.	6,908,106	7,599,616	8,360,277	9,197,005	10,117,404
Interés Minoritario	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.