

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. 1(98)

RESUMEN - TESIS DE GRADO

AUTORES	JORGE ENRIQUE ALVAREZ QUINTERO IVAN DARÍO MUÑOZ PÉREZ
FACULTAD	DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	Mg. JAVIER NUMA NUMA
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INMOBILIARIA IVÁN CABRALES DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL FIN DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE TRABAJO SE ELABORÓ EN LA INMOBILIARIA IVÁN CABRALES DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, EL CUAL CONSISTIÓ EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN, SE PLANTEARON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS ESPECÍFICOS: REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA INMOBILIARIA IVÁN CABRALES, TENIENDO EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES, EMPLEADOS Y GERENTE, ACERCA DE LA EMPRESA Y SUS SERVICIOS

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 98	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 21	CD-ROM: 1
--------------------	----------------	--------------------------	------------------



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
INMOBILIARIA IVÁN CABRALES DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL
FIN DE MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL**

JORGE ENRIQUE ALVAREZ QUINTERO

IVAN DARÍO MUÑOZ PÉREZ

Trabajo de Grada para optar el título de

Administradores de empresas

Director

Mg. JAVIER NUMA NUMA

Administrador de Empresa

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Octubre de 2017

Contenido

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing para la inmobiliaria Iván Cabrales de la ciudad de Ocaña, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado local.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	4
1.5.1 Conceptual.....	4
1.5.2 Operativa	5
1.5.3 Temporal	5
1.5.4 Geográfica.	5
Capítulo 2. Marco Referencial.....	6
2.1 Marco Histórico	6
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.	6
2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional	8
2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local	11
2.2 Marco Conceptual	14
2.2.1 Mercadeo.....	14
2.2.2 Planeación estratégica.	14
2.2.3 Ventaja competitiva.....	15
2.2.4 Matriz DOFA	15
2.2.5 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	16
2.2.6 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	16
2.2.7 Matriz Interna-Externa (IE)	16
2.2.8 La matriz del perfil competitivo (MPC).....	17
2.2.9 Matriz de la gran estrategia	18
2.2.10 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	18
2.2.11 Producción.....	18
2.2.12 Mercado.....	19
2.2.13 Cliente	19
2.2.14 Competencia.....	19
2.2.15 Costos	20
2.2.16 Gastos	20
2.2.17 Demanda.....	20
2.2.18 Oferta.....	20
2.2.19 Segmentación	21
2.2.20 Posicionamiento.	21
2.2.21 Competitividad.....	21
2.2.22 Promoción	22
2.3 Marco Teórico.....	22
2.3.1 Gerencia estratégica	22

2.3.2 Generalidades sobre gerencia estratégica.....	24
2.3.3 Evolución	25
2.3.4 Modelos de gerencia estratégica	26
2.3.5 Modelo de Michael E. Porter	28
2.3.6 Modelo de Thompson y Strickland	30
2.4 Marco Legal	32
2.4.1 Constitución política de Colombia	32
2.5.2 Código de comercio	34
2.5.3 Ley 590 de 2000	34
2.5.4 Ley 820 de 2003.....	34
2.5.5 Decreto 3130 de 2003	35
2.5.6 Decreto 1789 de 2004	35
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	36
3.1 Tipo de Investigación.....	36
3.2 Población	36
3.2.1 Externa	36
3.2.2 Interna.....	36
3.3 Muestra	37
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información	38
3.4 Procesamiento y análisis de la información.....	38
Capítulo 4. Resultados y discusiones	39
4.1 Información Suministrada por los Clientes	39
4.2 información suministrada a los colaboradores y gerencia de la Inmobiliaria Iván Cabrales	48
4.3 Análisis interno y externo de la inmobiliaria Iván Cabrales, teniendo en cuenta la opinión de los clientes, empleados y gerente, acerca de la empresa y sus servicios.	57
4.4 Diagnóstico estratégico del estado del marketing, de acuerdo a las matrices EFI, EFE, PC, DOFA Y IE	62
4.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	62
4.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	64
4.4.3 Matriz del perfil competitivo (PC)	66
4.4.4 Matriz DOFA	68
4.4.5 Matriz Interna – Externa	71
4.5 Estrategias y tácticas de mercadeo, que permiten demostrar su ventaja competitiva garantizando la competitividad a nivel local.	73
5. Conclusiones.....	76
6. Recomendaciones	77
Referencias	78
Apéndices	80

Lista de Tablas

Tabla 1. Calificación del servicio recibido por el personal que labora en la Inmobiliaria Iván Cabrales	39
Tabla 2. Calificación de la calidad de la información suministrada por la Inmobiliaria Iván Cabrales	40
Tabla 3. Calificación del proceso de entrega del inmueble	41
Tabla 4. Calificación de las condiciones del inmueble entregado.....	41
Tabla 5. Solicitud de algún tipo de arreglo o reparación en el inmueble	42
Tabla 6. Medio utilizado para la solicitud de reparación del inmueble.....	43
Tabla 7. Satisfacción con el tiempo de respuesta	44
Tabla 8. Aceptación en volver a realizar negocios (alquiler o compra/venta) de inmuebles con esta inmobiliaria.....	45
Tabla 9. Recomendaría a otras personas la Inmobiliaria Iván Cabrales.....	46
Tabla 10. Satisfacción con los productos y servicios que la ofrece la Inmobiliaria Iván Cabrales	47
Tabla 11. Tiempo de vinculación a la inmobiliaria	48
Tabla 12. Capacitación y entrenamiento para mejorar la atención al cliente	49
Tabla 13. Motivación en aspectos como ascensos, bonificaciones, salario y otra clase de reconocimientos por parte de los directivos, los clientes, entre otros miembros de la empresa.....	49
Tabla 14. Participación en la toma de decisiones	50
Tabla 15. Existencia de un manual para designar sus funciones.....	51

Tabla 16. Existencia de algún procedimiento estandarizado dentro de la organización que facilite una adecuada atención al cliente	52
Tabla 17. Estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa para llegar al cliente.....	53
Tabla 18. Evaluación por parte de la empresa de la eficiencia y efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas.....	55
Tabla 19. Medio utilizado para el control de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas	56
Tabla 20. Aspectos que debe mejorar la inmobiliaria para aumentar su competitividad en el mercado	56
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	62
Tabla 22. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	64
Tabla 23. Matriz del perfil competitivo (PC)	66
Tabla 24. Matriz DOFA	68
Tabla 25. Estrategias y tácticas de mercadeo	73

Lista de Figuras

Figura 1. Calificación del servicio recibido por el personal que labora en la Inmobiliaria Iván Cabrales	39
Figura 2. Calificación de la calidad de la información suministrada por la Inmobiliaria Iván Cabrales	40
Figura 3. Calificación del proceso de entrega del inmueble.....	41
Figura 4. Calificación de las condiciones del inmueble entregado	42
Figura 5. Solicitud de algún tipo de arreglo o reparación en el inmueble	42
Figura 6. Medio utilizado para la solicitud de reparación del inmueble	43
Figura 7. Satisfacción con el tiempo de respuesta.....	44
Figura 8. Aceptación en volver a realizar negocios (alquiler o compra/venta) de inmuebles con esta inmobiliaria.....	45
Figura 9. Recomendaría a otras personas la Inmobiliaria Iván Cabrales	46
Figura 10. Satisfacción con los productos y servicios que la ofrece la Inmobiliaria Iván Cabrales	47
Figura 11. Tiempo de vinculación a la inmobiliaria.....	48
Figura 12. Capacitación y entrenamiento para mejorar la atención al cliente.....	49
Figura 13. Motivación en aspectos como ascensos, bonificaciones, salario y otra clase de reconocimientos por parte de los directivos, los clientes, entre otros miembros de la empresa.....	50
Figura 14. Participación en la toma de decisiones	51
Figura 15. Existencia de un manual para designar sus funciones	52

Figura 16. Existencia de algún procedimiento estandarizado dentro de la organización que facilite una adecuada atención al cliente	53
Figura 17. Estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa para llegar al cliente	54
Figura 18. Evaluación por parte de la empresa de la eficiencia y efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas.....	55
Figura 19. Medio utilizado para el control de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas	56
Figura 20. Aspectos que debe mejorar la inmobiliaria para aumentar su competitividad en el mercado	57
Figura 21. Matriz Interna – Externa	71

Lista de apéndices

Apéndice A. Cuestionario dirigido a los clientes de la inmobiliaria Iván Cabrales	81
Apéndice B. Cuestionario dirigido a los colaboradores incluida la gerencia de la Inmobiliaria Iván Cabrales	83

Resumen

El presente trabajo se elaboró en la Inmobiliaria Iván Cabrales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, el cual consistió en el diseño de un plan estratégico de marketing.

Para el desarrollo de la investigación, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un análisis interno y externo de la inmobiliaria Iván Cabrales, teniendo en cuenta la opinión de los clientes, empleados y gerente, acerca de la empresa y sus servicios; Elaborar un diagnóstico estratégico del estado del marketing, de acuerdo a las matrices EFI, EFE, PC, DOFA Y IE., y Diseñar estrategias y tácticas de mercadeo, que permita demostrar su ventaja competitiva garantizando la competitividad a nivel local.

El Marco Referencia contiene un marco histórico en el que se habla de la planeación estratégica a nivel internacional, nacional y local; un marco conceptual, que trata sobre los diferentes conceptos que tiene relación directa con el tema central del trabajo, un marco teórico, que trata las teorías de la planeación estratégica y un marco legal que enmarca toda la normatividad relacionada con el trabajo.

Dentro del diseño metodológico se especifica el tipo de investigación que se desarrolló, la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos que se tuvo en cuenta para la obtención de información, así como la forma en que se analizó dicha información, la cual dio las bases para desarrollar los objetivos y obtener los resultados de la investigación.

Por último se dan unas conclusiones, unas recomendaciones y se evidencia la bibliografía consultada durante el desarrollo del trabajo.

Introducción

El trabajo sobre el diseño de un plan estratégico de marketing en la Inmobiliaria Iván Cabrales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, será una herramienta administrativa para la toma de decisiones de la dirección de la empresa, ya que permite analizar una serie de factores, tanto internos como externos, que en forma directa o indirecta, intervienen en el desarrollo del objeto social de la misma.

En el interior del documento, se encuentra toda la metodología utilizadas, los resultados a los objetivos propuestos, las conclusiones y las recomendaciones que se espera sean tenidas en cuenta por la empresa.

Los conocimientos adquiridos por los autores del trabajo, durante su preparación académica, dieron la posibilidad de realizar esta investigación, en beneficio del sector productivo de la ciudad de Ocaña, específicamente en la Inmobiliaria Iván Cabrales.

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico de marketing para la inmobiliaria Iván Cabrales de la ciudad de Ocaña, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado local

1.1 Planteamiento del problema

El crecimiento económico y la globalización del mercado acompañado del crecimiento poblacional de las cabeceras municipales debido a distintos flagelos, incide de manera directa en el funcionamiento de las organizaciones pese a su trayectoria al servicio de la sociedad, las cuales deben demostrar su competitividad en aras de garantizar su permanencia, evitando que salgan del mercado.

De este modo los planes estratégicos se han constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, se debe mencionar que al estar bien organizadas, logran los objetivos y metas propuestas y especialmente la calidad del servicio prestado, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular estrategias que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

Iván Cabrales inmobiliaria, reconocida empresa de la ciudad con una trayectoria de más de treinta años en esta actividad al servicio del mercado ocañero ha visto afectado su funcionamiento debido al surgimiento de nuevas empresas de la misma área, algunas de propiedad de nativos de la ciudad y otras de personas foráneas que ven en esta ciudad una

oportunidad de negocio, al recibir en consignación inmuebles para ser vendidos o rentados a favor de terceros.

Lo anterior ha despertado el interés de su propietario y de las directivas de la inmobiliaria por evaluar las estrategias hasta ahora implementadas, de cuyo resultado se debe tomar el insumo necesario para plantear un plan estratégico que le permita mostrar su valor agregado e implementar acciones que garanticen su competitividad en el mercado local.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias de marketing requiere Iván Cbrales inmobiliaria para mejorar su competitividad en el mercado de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico de marketing para la inmobiliaria Iván Cbrales de la ciudad de Ocaña, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado local.

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar un análisis interno y externo de la inmobiliaria Iván Cbrales, teniendo en cuenta la opinión de los clientes, empleados y gerente, acerca de la empresa y sus servicios.

Elaborar un diagnóstico estratégico del estado del marketing, de acuerdo a las matrices EFI, EFE, PC, DOFA Y IE.

Diseñar estrategias y tácticas de mercadeo, que permita demostrar su ventaja competitiva garantizando la competitividad a nivel local.

1.4 Justificación

El Plan Estratégico permitirá al propietario de la inmobiliaria Ivan Cabrales y a su equipo de trabajo contar con una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en su gestión, llevando a cabo una planificación formal. Servirá además como una herramienta administrativa que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de fortalecer su competitividad en el mercado de los bienes raíces en la ciudad de Ocaña.

Toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo comercial tan cambiante y globalizado, debe contar con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos. El propietario y gerente de la inmobiliaria que lleva su nombre, conoce lo que significa un Plan Estratégico y los beneficios que representa poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza, por lo que es necesario que desarrollen

acciones concretas de planificación formal, ya que de esta forma podrán lograr la competitividad y hacer frente al fenómeno de la globalización.

El plan estratégico le da la oportunidad a la inmobiliaria Iván Cabrales de definir la ruta organizacional y comercial que debe seguir para lograr los objetivos y la misión con éxito, además permite analizar la visión con realismo, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido.

Este plan le permitirá a la empresa, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado, logrando ser más competitivo en el mercado, pues se podrá determinar cuáles son las falencias y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias factibles que lleven a optimizar las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta en este momento.

Para el autor del trabajo de grado, es de suma importancia la realización de este, ya que podrá poner en práctica los conocimientos recibidos durante su formación académica, demostrando la calidad de los profesionales formados en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. El presente trabajo de investigación se basara en temas relacionados con: Mercadeo, Planeación estratégica, Ventaja competitiva, Matriz DOFA,

Matriz de evaluación de factor interno, Matriz de evaluación de factor externo, Matriz de evaluación de perfil competitivo y Matriz interna-externa, entre otros.

1.5.2 Operativa. El proyecto se desarrollara con base en los parámetros que este requiere, sin embargo en caso de presentarse inconvenientes en el análisis de cierta información que amerite modificaciones significativas, se buscara dar respuesta a los interrogantes presentados lo cual contribuya con la claridad de los mismos.

1.5.3 Temporal. La investigación se llevara a cabo durante el primer semestre del año 2017, disponiendo de ocho (8) semanas y los resultados obtenidos se plasmaran en el informe de investigación.

1.5.4 Geográfica. El estudio se realizara en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.

Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se

da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región. (Serna Gómez, 1999)

En otros países, como el Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación, configuran un escenario crítico en el país. Surge así un enfrentamiento entre algunas regiones y el poder central; en el caso de San Martín, la crisis económica y la Ley de regionalización que anexaba este territorio a Libertad creó un descontento regional con movilizaciones y huelgas (1985 y 1989).

En este proceso se observó la necesidad de organizar mejor las propuestas y negociaciones con el Estado nacional. Al lograrse la región autónoma, el gobierno regional y las organizaciones representativas deciden embarcarse en el primer intento de planificación participativa (Plan Sauce: 1992) con herramientas de carácter normativo y tradicional. Lo anterior demuestra que en América Latina no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo, ya sean regionales o locales, como ha ocurrido recientemente.

Por otro lado, ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se advierte que la estabilidad macroeconomía no es suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local. Con la reestructuración económica y con una estructura empresarial en que gran parte de las empresas de los países de América Latina son micro, pequeñas y medianas, las ciudades comienzan a preocuparse por una política específica de generación de empleo y renta.

De otra parte se debe decir que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. (Serna Gómez, 1999)

La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional. La planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Es importante resaltar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar. (Álvarez Trillos, 1999)

En su etapa inicial en los años 60 se definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar tales metas. La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.

Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.

Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus- actividades tiene más probabilidades de triunfar. La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, planeación que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica. (Álvarez Trillos, 1999)

La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos. La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica. La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias (Gerencie, 2010)

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local. Almacenes Timaná fue un establecimiento comercial que abrió sus puertas al público en general el 25 de noviembre de 1995, gestión liderada por el señor IVÁN CABRALES ANGARITA, acompañado de importantes comerciantes de la localidad, cuya actividad económica es la venta de víveres, comercio de todo tipo de comestible, útiles de aseo y cosméticos, entre otros productos. A pesar del reconocimiento y la buena imagen de la empresa Almacenes Timaná S.A., no cuenta con un plan de desarrollo que propicie su fortalecimiento. (Pérez Pérez & Vega Cadellés, 2007)

La falta de una estructura estratégica para esta organización prestadora de servicios en la ciudad de Ocaña ocasiona que se desconozcan aquellos factores que hoy día inciden en su funcionamiento, como son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además no se ha tomado la tarea de indagar la situación real que vive dentro y fuera de ella, para tomar decisiones objetivas y por lo tanto tomar los correctivos necesarios al respecto y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Al no contar el Timaná S.A. con mecanismos evaluativos, le lleva a desconocer su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro financiero, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, y la gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general. A esto se suma que el direccionamiento estratégico al cual está sometido, están dando pocos resultados ya que con el constante cambio de administración, los nuevos empleados no tienen un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la empresa. (Pérez & Vega Cadelles, 2007)

Además no se encuentran en un ambiente laboral y agradable, las motivaciones e incentivos que reciben son pocos. Esta información se obtuvo a través de la indagación directa al gerente de Almacenes Timaná S.A., así como la indagación informal entre otros miembros (trabajadores y el antiguo socio).

La realización del plan estratégico para Almacenes Timaná S.A., de la ciudad de Ocaña, con el propósito de integrar y fortalecer sus áreas funcionales se ha basado en la formulación de la matriz EFI, EFE, matriz del perfil competitivo, DOFA, posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz interna-externa (IE), matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter y matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE).

Además se diseñó un plan de acción y nivel de evaluación. Las matrices del plan estratégico relacionan las diferentes áreas funcionales de la empresa, razón por la que podrá determinar el grado de eficiencia en cada una de ellas, buscando su integración y

fortalecimiento para lograr mejorar la prestación del servicio, el crecimiento y desarrollo de la empresa. Pérez Pérez & Vega Cadelles, 2007)

Además el presente proyecto será una oportunidad esencial para manifestar el criterio de trabajadores y usuarios respecto a la actividad económica del Timaná S.A. proponiendo alternativas de solución, criterios que permitirán estructurar una base de datos, ya sea para corregir fallas o para aprovechar las fortalezas.

La proyección empresarial constituye un compromiso permanente para toda organización, ya sea industrial, comercial o de servicios, por razones de desarrollo o posicionamiento. Sin embargo, la realidad muestra el trabajo improvisado al respecto por el gran número de organizaciones que no enfocan los recursos necesarios para explorar nuevas alternativas de negocios, reflejando el conformismo frente al medio en el cual realizan su actividad económica.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. Pérez Pérez & Vega Cadelles, 2007)

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, la empresa debe aplicar fórmulas para buscar nuevas fuentes, persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen el proyecto empresarial.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Mercadeo. Se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción. (Calderón, 2002)

El concepto de marketing se basa en dos creencias fundamentales, primero: toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; y segundo, la meta de una empresa debe ser un volumen de ventas lucrativos.

En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. (Calderón, 2002)

2.2.2 Planeación estratégica. Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia

militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. (Albers, 1968, pág. 101)

2.2.3 Ventaja competitiva. En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña. (Classora, 2007)

2.2.4 Matriz DOFA. La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer. La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos

claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación. (Antognolli, 2009)

2.2.5 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Contreras, 2006)

2.2.6 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE). La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2006)

2.2.7 Matriz Interna-Externa (IE). La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición

interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. (Torres Salinas, 2008)

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y construir". Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para "Retener y mantener"; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es "Cosechar o desinvertir". Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

2.2.8 La matriz del perfil competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las

calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Contreras, 2006)

2.2.9 Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. (Cortina, 2009)

2.2.10 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. (Contreras, 2006)

2.2.11 Producción. Como proceso de producción se denomina el sistema dinámico constituido por un conjunto de procedimientos técnicos de modificación o transformación de materias primas, sean estas de origen animal, vegetal o mineral, y que puede valerse

tanto de mano de obra humana, como de maquinaria o tecnología para la obtención de bienes y servicios. (Graus, 2013)

2.2.12 Mercado. Mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. (Camacho Pico, 2008)

2.2.13 Cliente. Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. La palabra, como tal, proviene del latín cliens, clientis. En este sentido, sinónimos de cliente son comprador, cuando se trata de una persona que adquiere un producto mediante una transacción comercial; usuario, cuando la persona hace uso de un servicio determinado, y consumidor, cuando la persona, fundamentalmente, consume productos o servicios. (Graus, 2013)

2.2.14 Competencia. Son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa. Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente (con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros. Evalúa el posicionamiento de los productos para saber el lugar que ocupa el producto en el mercado de acuerdo al estilo de marketing. (Arias, 2010)

2.2.15 Costos. En economía el **coste** o **costo** es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo coste conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone. (Pérez, 2014)

2.2.16 Gastos. Los gastos son erogaciones de dinero que devengan las personas, sean físicas o jurídicas, para afrontar sus obligaciones y funcionamiento operativo. El gasto se define como expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos. También podemos definir el gasto como la inversión necesaria para administrar la empresa o negocio, ya que sin eso sería imposible que funcione cualquier ente económico. (Pérez, 2014)

2.2.17 Demanda. La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda.

2.2.18 Oferta. En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado.

Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

2.2.19 Segmentación. La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

2.2.20 Posicionamiento. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

2.2.21 Competitividad. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. (Bernal Escoto, 2011)

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

2.2.22 Promoción. En un sentido general, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia que combinada con las otras tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan. (Pelayo, 2011)

La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Gerencia estratégica. La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (Giraldo Ocampo, 2008).

En primer lugar se abordarán los fundamentos teóricos de la Gerencia Estratégica, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las

estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves.

Posteriormente se presentará un modelo de Gerencia Estratégica donde se abordarán temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnostico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseado, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto.

Finalmente se analiza la prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar el siglo XXI.

Como complemento se anexaran talleres y actividades de aprendizaje que guiaran el autoaprendizaje del estudiante teniendo en cuenta la teoría y la práctica, describiendo las técnicas más conocidas para desarrollar la planeación estratégica como son: la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz DOFA, la matriz del factor interno, la matriz del factor externo, la matriz interno-externa (IE) etcétera. (Giraldo Ocampo, 2008)

2.3.2 Generalidades sobre gerencia estratégica. Según Fred. R David Gerencia

Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. (Giraldo Ocampo, 2008)

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las

tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. (Giraldo Ocampo, 2008)

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

2.3.3 Evolución. La primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente. (Giraldo Ocampo, 2008)

2.3.4 Modelos de gerencia estratégica

Modelo de Fred R. David. Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales.
Investigación interna y externa

Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de las estrategias consiste en tres actividades esenciales. Fijación de metas, Fijación de políticas, Asignación de recursos.

Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.

Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).

Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua. (Giraldo Ocampo, 2008)

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales

Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.

Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). En la esta auditoria se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.

- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

2.3.5 Modelo de Michael E. Porter. Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones.

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud. (Giraldo Ocampo, 2008)

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, 32 acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial,

Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.

Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia (Giraldo Ocampo, 2008)

2.3.6 Modelo de Thompson y Strickland. Definen la planificación estratégica como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. (Turmeros Astros, 2009)

Misión del negocio. La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente. Suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa, el compromiso compartido por todos en la organización.

Para que la misión tenga un verdadero sentido es necesario difundirla en todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área, en dependencia de la naturaleza de empresa, deberá a su vez generar su propia misión la cual deberá estar alineada con la misión de la organización, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

Visión del negocio. Así mismo, establecen que la visión involucra visualizar el futuro. Esto implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Análisis industrial competitivo. El análisis externo informa del atractivo de la industria en que está localizado el negocio. Este análisis intenta determinar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de un mercado y caracterizar la conducta de los competidores más significativos. Se determinan las oportunidades y las amenazas del entorno.

Factores claves del éxito para determinar las perspectivas de rentabilidad a largo plazo. Los factores claves del éxito o FCE, son aspectos que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, los cuales pueden ser elementos particulares de una estrategia,

atributos del producto, recursos, competencias y/o habilidades. Los factores claves del éxito están constituidos por las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Los dos primeros son internos de la compañía en tanto que los dos últimos dependen de variables externas.

Análisis interno de la compañía. Definen el análisis interno como la evaluación del conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución política de Colombia. (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 1991)

Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

2.5.2 Código de comercio. Libro primero, de los comerciantes y de los asuntos de comercio, título i. de los comerciantes, capítulo I, calificación de los comerciantes

Artículo 10. Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

2.5.3 Ley 590 de 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".

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

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

2.5.6 Decreto 1789 de 2004. Por el cual se establecen disposiciones en relación con las sociedades especializadas en arrendamiento a fin de que éstas enfoquen sus esfuerzos en el desarrollo de la actividad constructora.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El plan estratégico de marketing se basa en el estudio y análisis interno y externo de la Inmobiliaria Iván Cabrales, con el fin de conocer su situación actual, para lo cual se utilizará la investigación descriptiva, a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que su propósito es obtener la información suficiente sobre la opinión de los clientes, gerente y empleados, frente a los procesos y productos que actualmente ofrece la empresa; para así construir estrategias que permitan el mejoramiento, desarrollo y competitividad de la misma en el mercado.

3.2 Población

3.2.1 Externa. La población objeto de estudio estará conformada por 198 arrendatarios o clientes de Ocaña.

3.2.2 Interna. La población interna estará conformada por el Gerente, un tesorero, una secretaria general, un auxiliar de arriendos, un auxiliar de ventas y un asesor general, en total son 6 personas incluido el gerente. Tomando como referente la información anterior y determinando que la cantidad de colaboradores con los que cuenta la inmobiliaria es un número mínimo, se tendrá en cuenta toda la población de la misma para recolectar la información necesaria.

3.3 Muestra

Para la población externa, pues a pesar de que es reducida, se tomará una muestra, teniendo en cuenta la dificultad para obtener información de la totalidad. Por lo anterior, se aplicará la fórmula estadística para poblaciones finitas, así:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1 * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

n = muestra

N = Población = 198

Zc = indicador de confianza = 95% = 1,96

p = proporción de aceptación = 50% = 0,5

q = proporción de rechazo = 50% = 0,5

E = Error = 5% = 0,05

Entonces,

$$n = \frac{(1,96)^2 * 198 * 0,50 * 0,50}{(198 - 1 * 0,06^2) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{190.1592}{0,7092 + 0,9604}$$

$$n = \frac{190.1592}{1.6696}$$

n = 114 arrendatarios

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información

Para la recolección de la información se utilizará como técnica la encuesta, y como instrumento un cuestionario dirigido a los clientes de la ciudad de Ocaña, empleados y gerente de la inmobiliaria Ivan Cabrales, con el objeto de conocer la situación actual del mercado inmobiliario de la ciudad y analizar internamente la empresa.

3.4 Procesamiento y análisis de la información

La información será recolectada a través de la encuesta que estará analizada cuantitativamente mediante las tablas que representadas adecuadamente darán mayor claridad y elevaran el grado de confianza de los interesados y encargados del análisis del mercado y cualitativamente mediante un análisis de los instrumentos.

Capítulo 4. Resultados y discusiones

4.1 Información Suministrada por los Clientes

Tabla 1.

Calificación del servicio recibido por el personal que labora en la Inmobiliaria Iván Cabrales

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	126	64%
Bueno	52	26%
Regular	18	9%
Malo	2	1%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

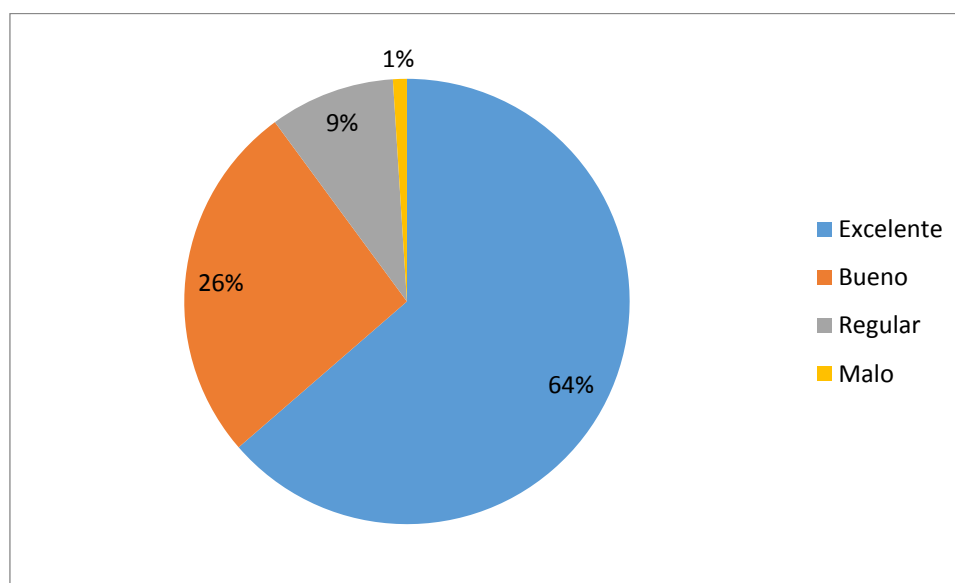


Figura 1. Calificación del servicio recibido por el personal que labora en la Inmobiliaria Iván Cabrales

Fuente. Autores del proyecto

La inmobiliaria cuenta con personal capacitado para brindar atención oportuna y eficiente antes, durante y después de que los clientes hayan utilizado los servicios de arrendamiento y/o compra y venta de bienes raíces. Quienes califican el servicio como regular o malo, lo hacen porque han quedado inconformes con la negociación realizada,

principalmente porque al momento de tomar inmuebles en arrendamiento no se han percatado de las cláusulas del contrato, queriendo dar por terminado el contrato antes de la fecha pactada, lo que les ha ocasionado algún tipo de sanción.

Tabla 2.

Calificación de la calidad de la información suministrada por la Inmobiliaria Iván Cabrales

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	129	65%
Bueno	49	25%
Regular	18	9%
Malo	2	1%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

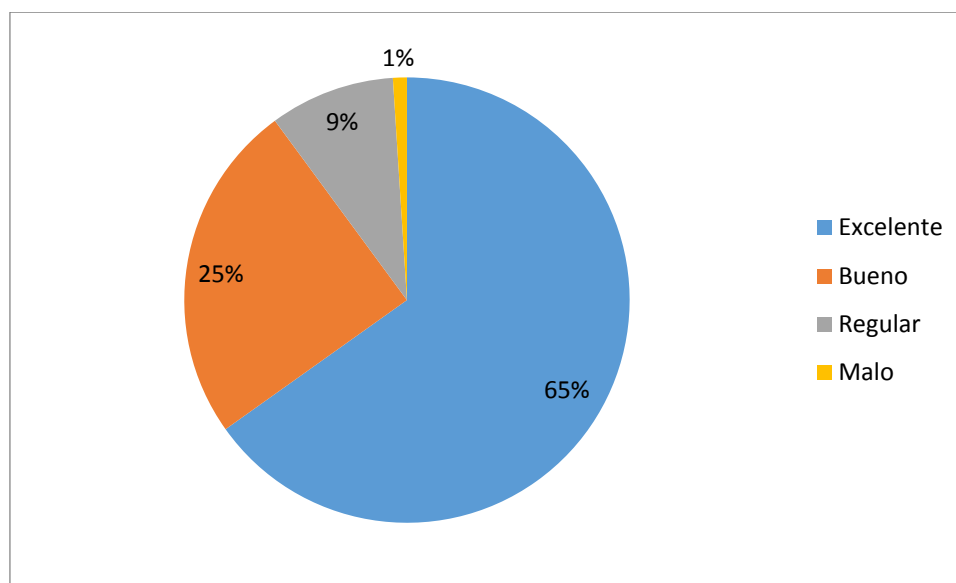


Figura 2. Calificación de la calidad de la información suministrada por la Inmobiliaria Iván Cabrales

Fuente. Autores del proyecto

Generalmente las negociaciones realizadas con la inmobiliaria quedan registradas por escrito, el cliente además de los documentos que firma, recibe explicación de sus obligaciones y de los derechos que debe defender en caso de que se presente algún impase.

Tabla 3.
Calificación del proceso de entrega del inmueble

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	112	57%
Bueno	68	34%
Regular	18	9%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

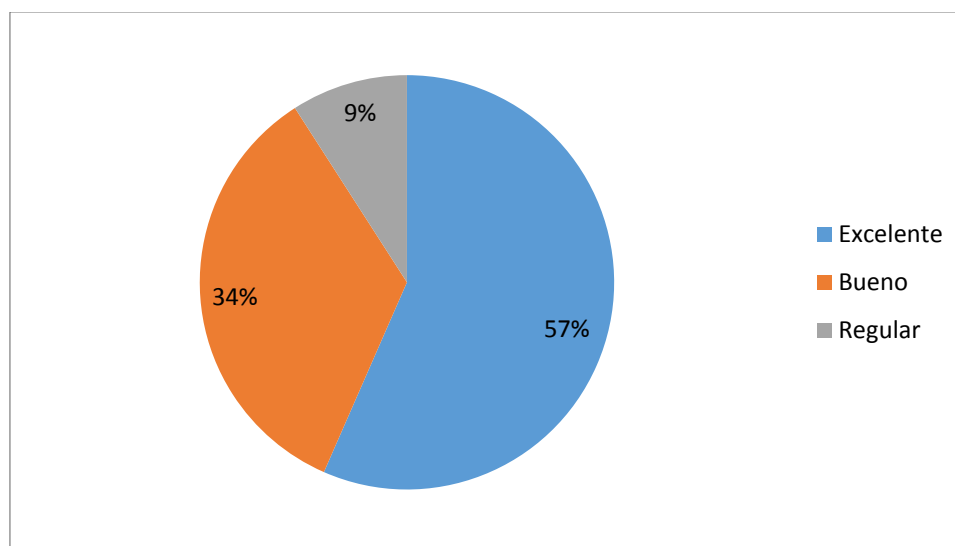


Figura 3. Calificación del proceso de entrega del inmueble
Fuente. Autores del proyecto

El proceso de entrega del inmueble es excelente aunque un porcentaje representativo lo califica como bueno dado la tramitología que se debe llevar a cabo para la entrega, siendo la consecución de los codeudores uno de los temas más engorrosos que retrasa el proceso de la contratación.

Tabla 4.
Calificación de las condiciones del inmueble entregado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	167	84%
Bueno	22	11%
Regular	9	5%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

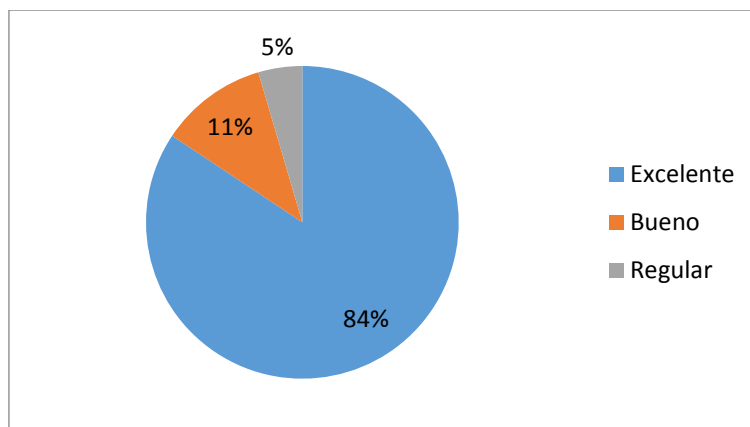


Figura 4. Calificación de las condiciones del inmueble entregado

Fuente. Autores del proyecto

El estado y/o condiciones en que los arrendatarios y/o compradores de inmuebles han recibido el bien es excelente, pues la inmobiliaria garantiza que este cumpla con lo que se ofrece. A pesar de esto hay quienes se atreven a decir que el estado es regular porque no cuenta con lo que se espera, pero aun así lo han tomado por la necesidad que tienen.

Tabla 5.
Solicitud de algún tipo de arreglo o reparación en el inmueble

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	49%
No	100	51%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

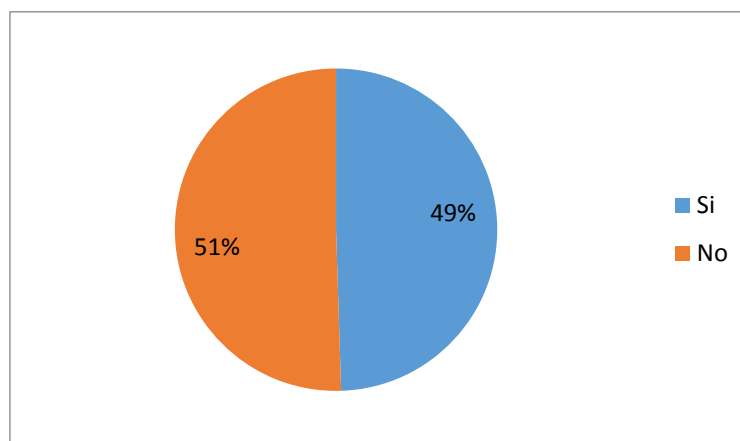


Figura 5. Solicitud de algún tipo de arreglo o reparación en el inmueble

Fuente. Autores del proyecto

De acuerdo con el uso de los inmuebles es preciso que se presenten fallas por deterioro principalmente, lo que obliga a los usuarios a hacer solicitud de reparaciones y/o arreglos, lo que es solucionado remitiéndose directamente a las instalaciones de la inmobiliaria. De ser autorizado la reparación, la inmobiliaria verifica la responsabilidad del usuario y si la responsabilidad recae únicamente sobre la empresa, esta asume el arreglo o reparación a que haya lugar.

Tabla 6.
Medio utilizado para la solicitud de reparación del inmueble

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono	27	14%
Visita a la inmobiliaria	32	16%
Correo electrónico	31	16%
Carta	8	4%
Ninguno	100	50%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

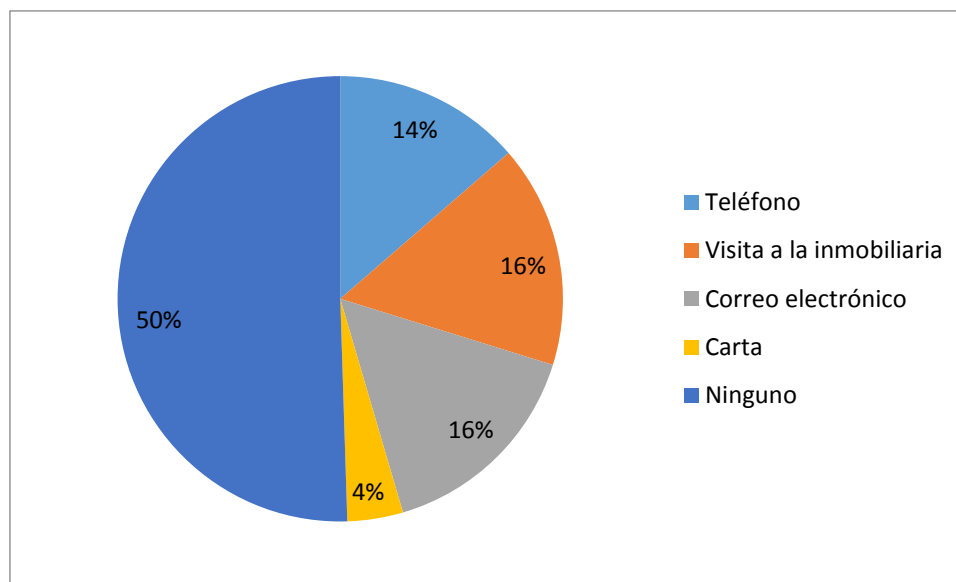


Figura 6. Medio utilizado para la solicitud de reparación del inmueble

Fuente. Autores del proyecto

El canal o medio de comunicación disponible por la inmobiliaria para mantener contacto con sus clientes ofrece distintas alternativas, a través de los cuales quienes requieran alguna reparación al inmueble pueden hacer la solicitud respectiva. Los clientes acostumbran visitar las instalaciones de la inmobiliaria como una forma de lograr agilidad en la respuesta esperada, no obstante, a través del correo electrónico o de una llamada telefónica son atendidas las solicitudes de los clientes.

Tabla 7.
Satisfacción con el tiempo de respuesta

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	
No	30	
No responde	100	
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

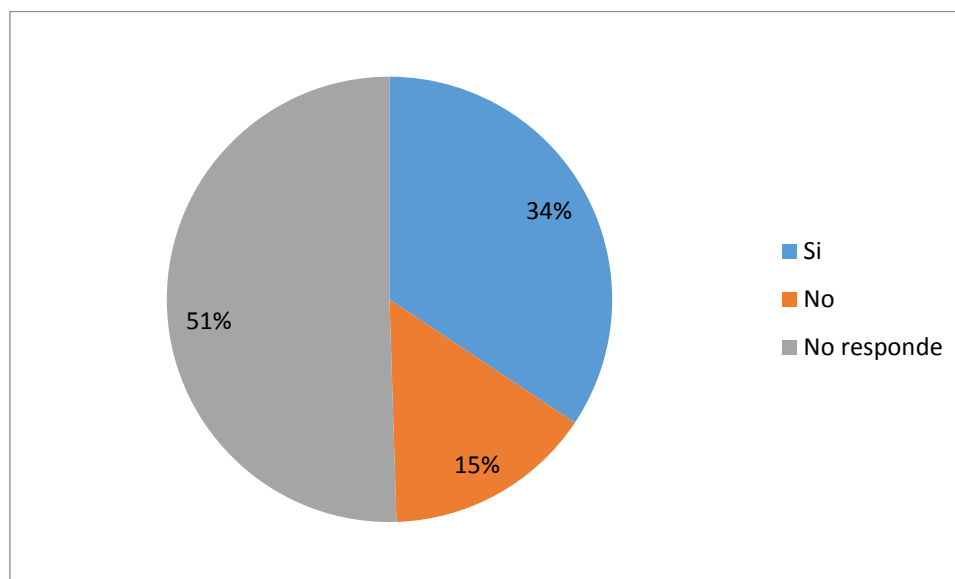


Figura 7. Satisfacción con el tiempo de respuesta

Fuente. Autores del proyecto

Pese al compromiso de la inmobiliaria por atender las solicitudes de reparación a arreglo al inmueble cada vez que reciba el llamado por parte del cliente un alto porcentaje de quienes

han tenido que hacer este tipo de solicitud consideran que el tiempo de respuesta no ha sido el mejor, por lo que manifiestan no estar satisfechas con el tiempo utilizado por la empresa, ya que primero verifican para poder asignar responsabilidades.

Tabla 8.

Aceptación en volver a realizar negocios (alquiler o compra/venta) de inmuebles con esta inmobiliaria

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	163	
No	27	
No responde	8	
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

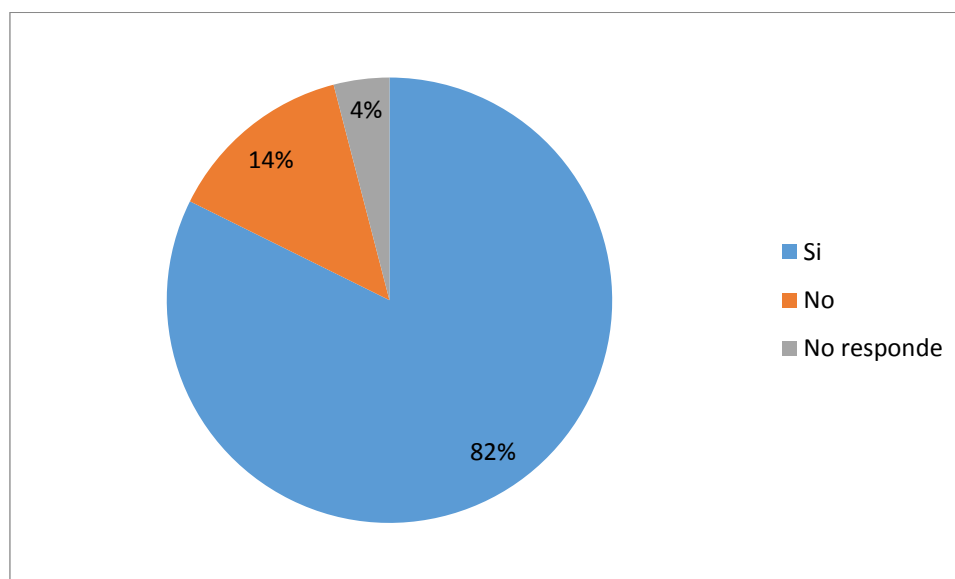


Figura 8. Aceptación en volver a realizar negocios (alquiler o compra/venta) de inmuebles con esta inmobiliaria

Fuente. Autores del proyecto

A pesar de que la mayoría de los clientes califican como excelente la atención recibida por parte de los miembros de la inmobiliaria por lo que volverían a hacer negocios con ella, hay quienes niegan volver a llevar a cabo cualquier negociación por el estricto cumplimiento de las

condiciones y la constante verificación del cumplimiento en el pago del canon de arrendamiento principalmente.

Tabla 9.
Recomendaría a otras personas la Inmobiliaria Iván Cabrales

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	152	77%
No	38	19%
No responde	8	4%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

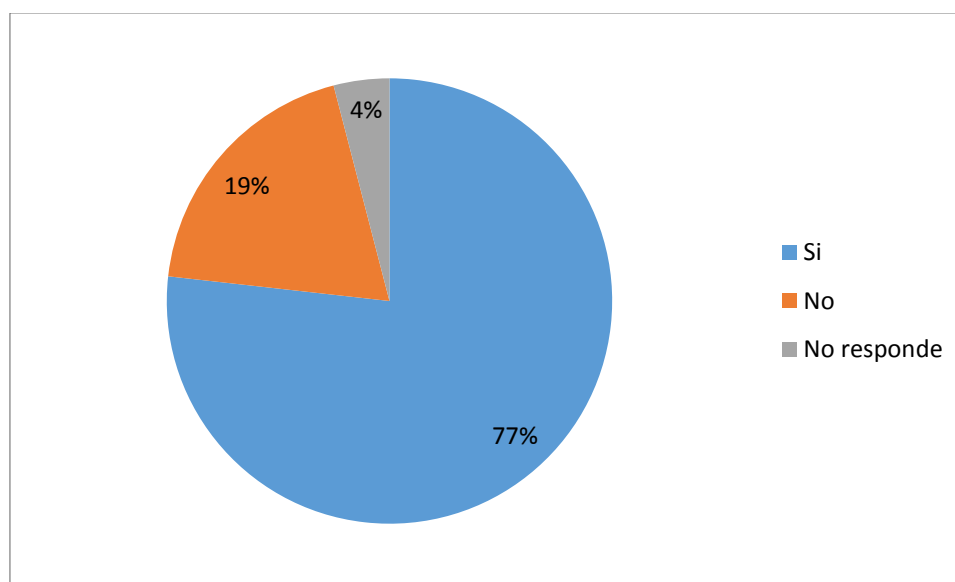


Figura 9. Recomendaría a otras personas la Inmobiliaria Iván Cabrales

Fuente. Autores del proyecto

Son muchos los clientes que se atreven a recomendar a otros la inmobiliaria, por la satisfacción tenida con los servicios que esta les ofrece, quienes aún consideran que no la recomendaría lo hacen porque no están totalmente satisfechos o por el temor de que otras personas manchen su buen nombre dejando de responder o de cumplir con las condiciones de esta empresa.

Tabla 10.

Satisfacción con los productos y servicios que la ofrece la Inmobiliaria Iván Cabrales

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	94	47%
Satisfecho	59	30%
Poco satisfecho	33	33%
Nada satisfecho	12	17%
Total	198	100%

Fuente. Autores del proyecto

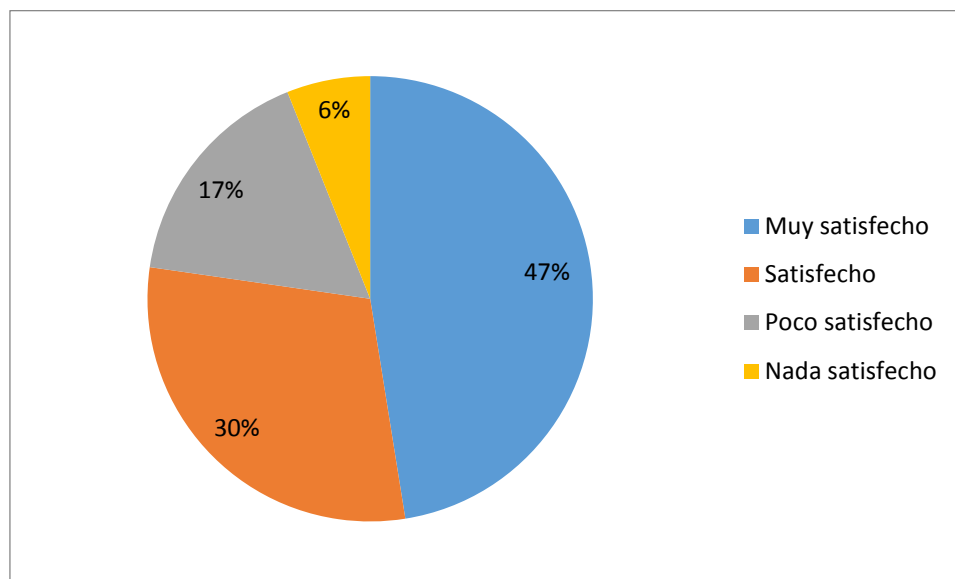


Figura 10. Satisfacción con los productos y servicios que la ofrece la Inmobiliaria Iván Cabrales

Fuente. Autores del proyecto

La satisfacción de los clientes es generalizada con las condiciones del inmueble tomado en arrendamiento o adquirido bajo la modalidad de compra, ya que la seriedad y el compromiso caracterizan el funcionamiento de esta inmobiliaria, sin embargo, algunos clientes no están del todo satisfechos, por lo que debe prestar especial atención a esta situación.

4.2 información suministrada a los colaboradores y gerencia de la Inmobiliaria Iván

Cabrales

Tabla 11.

Tiempo de vinculación a la inmobiliaria

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 3 años	1	17%
Entre 3 y 6 años	3	50%
Más de 9 años	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

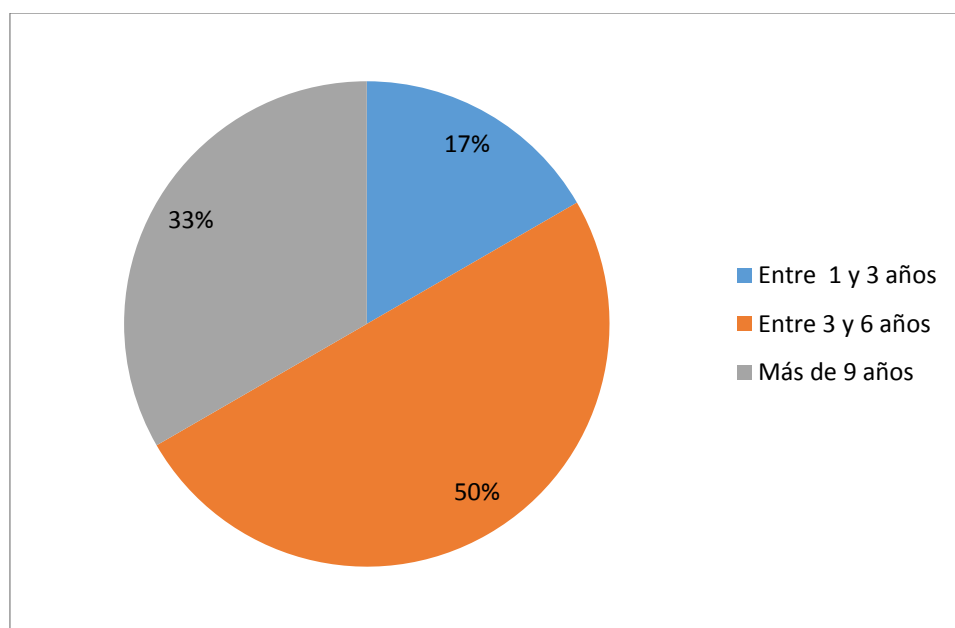


Figura 11. Tiempo de vinculación a la inmobiliaria

Fuente. Autores del proyecto

Los colaboradores de la inmobiliaria Ivan Cabrales tienen una amplia trayectoria al servicio de la empresa, por lo que el negocio inmobiliario lo conocen muy bien, garantizando con ello la información oportuna y con calidad que le ofrecen a sus clientes.

Tabla 12.

Capacitación y entrenamiento para mejorar la atención al cliente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

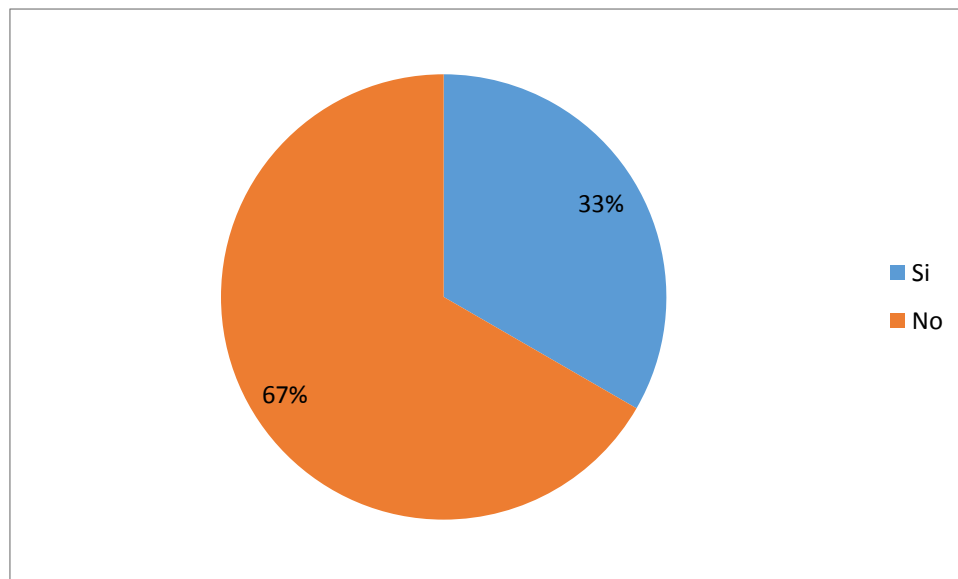


Figura 12. Capacitación y entrenamiento para mejorar la atención al cliente

Fuente. Autores del proyecto

Por su nivel de formación académica y su compromiso y sentido de pertenencia con la empresa las cinco (5) personas encargadas de la atención al cliente, dan lo mejor de si para que el cliente se vaya satisfecho, puesto que la empresa no brinda capacitación y entrenamiento en este tema.

Tabla 13.

Motivación en aspectos como ascensos, bonificaciones, salario y otra clase de reconocimientos por parte de los directivos, los clientes, entre otros miembros de la empresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

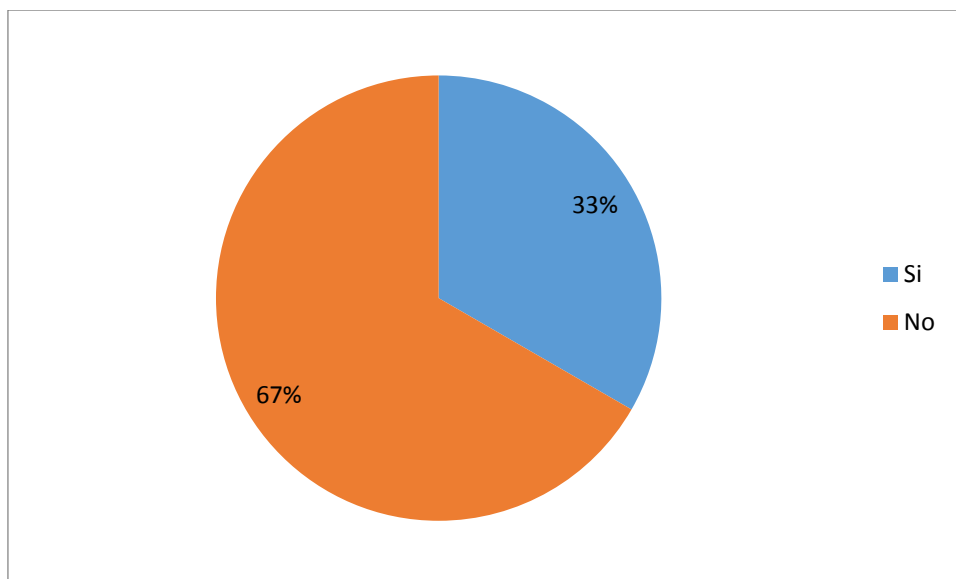


Figura 13. Motivación en aspectos como ascensos, bonificaciones, salario y otra clase de reconocimientos por parte de los directivos, los clientes, entre otros miembros de la empresa
Fuente. Autores del proyecto

En ocasiones y de acuerdo con el resultado de los negocios en los que interviene el personal de la inmobiliaria, estos reciben algún tipo de bonificación o incentivo, principalmente el asesor de ventas en cuya contratación se pacta un porcentaje sobre el valor de la venta, los demás cuentan con una asignación salarial fija y las prestaciones sociales legales.

Tabla 14.
Participación en la toma de decisiones

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

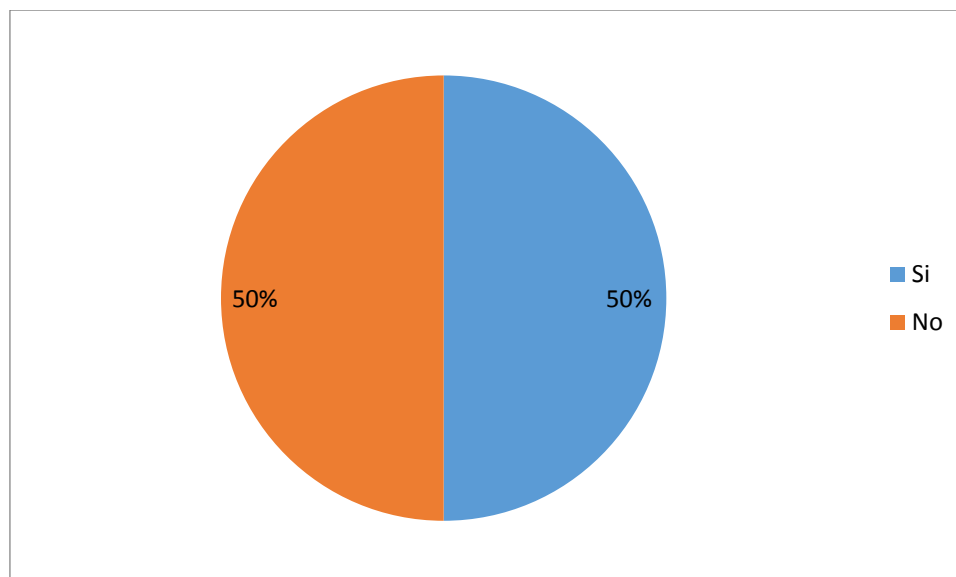


Figura 14. Participación en la toma de decisiones
Fuente. Autores del proyecto

La toma de decisiones es un asunto de la gerencia, no obstante, cuando se requiere se brinda participación a los colaboradores, como el caso del tesorero y los auxiliares de ventas y de arrendamiento, que de acuerdo con el contacto que han tenido con el público hacen sugerencias que en muchas ocasiones son tenidas en cuenta por la gerencia.

Tabla 15.
Existencia de un manual para designar sus funciones

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

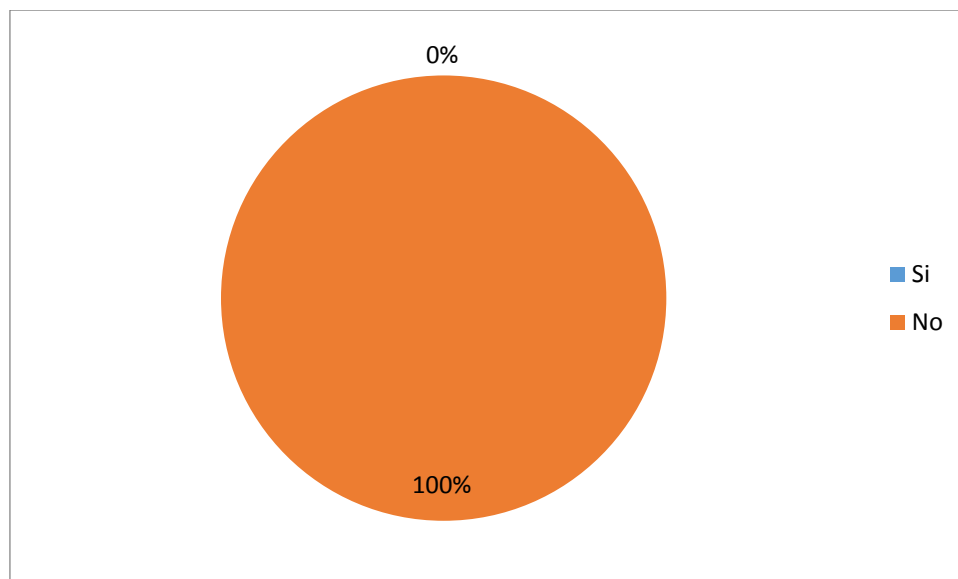


Figura 15. Existencia de un manual para designar sus funciones
Fuente. Autores del proyecto

Los colaboradores reciben instrucción por parte del gerente y propietario de la inmobiliaria al momento de ingreso a la empresa y cada vez que lo requieren, de manera verbal, pues a la fecha no existe ningún documento que dé cuenta de las funciones que competen a cada cargo, aunque estas están muy bien delimitadas para evitar que haya duplicidad en las mismas.

Tabla 16.
Existencia de algún procedimiento estandarizado dentro de la organización que facilite una adecuada atención al cliente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

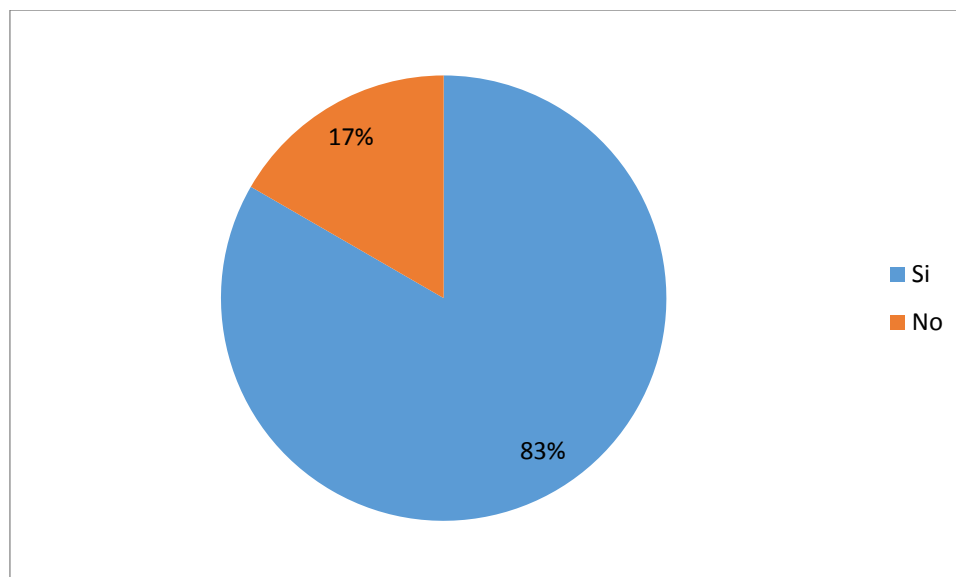


Figura 16. Existencia de algún procedimiento estandarizado dentro de la organización que facilite una adecuada atención al cliente

Fuente. Autores del proyecto

A pesar de que no se cuenta con un manual de procedimientos, todos los colaboradores de la empresa conocen acerca del procedimiento que se debe seguir para el arrendamiento, compra y/o venta de un inmueble, para la socialización de las características del mismo, para efectuar los cobros, el peritaje, avalúo y demás asuntos propios de la inmobiliaria.

Tabla 17.

Estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa para llegar al cliente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad radial, rueda de negocio inmobiliarios, publicidad visual en el inmueble, página web y redes sociales	6	100%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

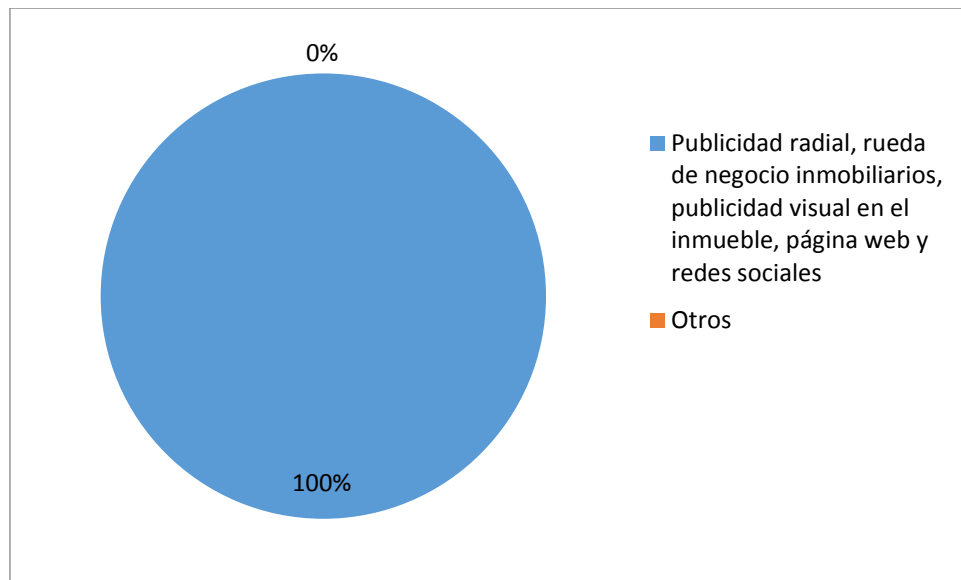


Figura 17. Estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa para llegar al cliente
Fuente. Autores del proyecto

Las estrategias de marketing utilizadas por la inmobiliaria son ampliamente conocidas y compartidas por todos los miembros de la empresa, entre las que se destacan la publicidad radial a través de cuñas en las principales emisoras de la ciudad y los programas de asesoría radial en temas inmobiliarios liderados por el gerente de la empresa, en emisoras como rumba estéreo, sabrosa estéreo y radio Catatumbo y también en algunos canales de televisión local. Asimismo, la inmobiliaria ha diseñado su propia página web, en la que constantemente se dan a conocer los inmuebles que están para arrendamiento o venta y el uso de herramientas digitales para interactuar con los clientes, principalmente las redes sociales. Es de resaltar que la inmobiliaria anualmente participa en la rueda de negocios inmobiliarios que se lleva a cabo en la ciudad.

Tabla 18.

Evaluación por parte de la empresa de la eficiencia y efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

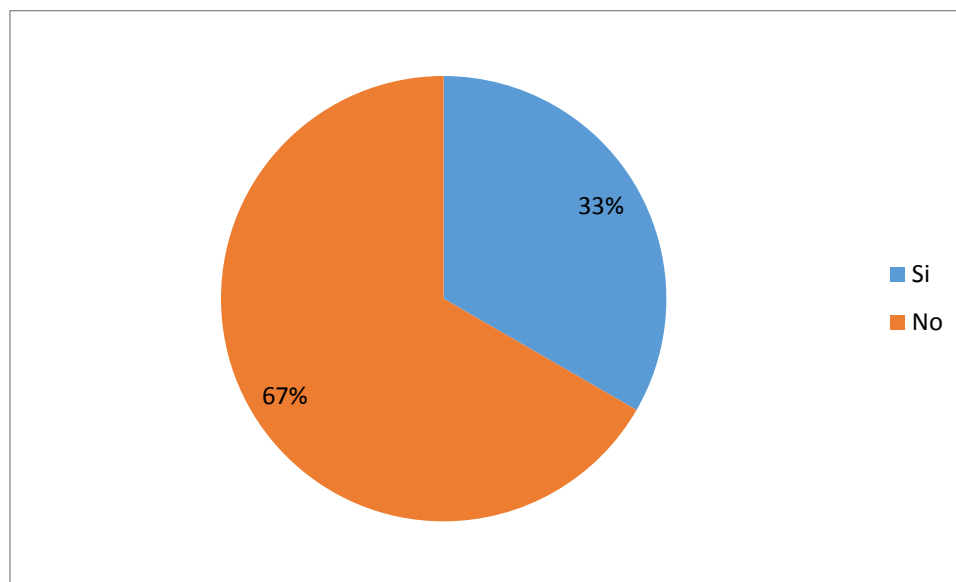


Figura 18. Evaluación por parte de la empresa de la eficiencia y efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas

Fuente. Autores del proyecto

La gerencia y su equipo de trabajo evalúan los resultados de la rueda de negocios que anualmente se lleva a cabo en la ciudad en la que se exponen las ofertas de inmuebles y proyectos en los que tiene injerencia esta empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos se mide la efectividad de este evento. Las demás estrategias de marketing no se evalúan, por lo que no se conocen su efectividad.

Tabla 19.

Medio utilizado para el control de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad de la empresa y número de clientes nuevos por mes	6	100%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

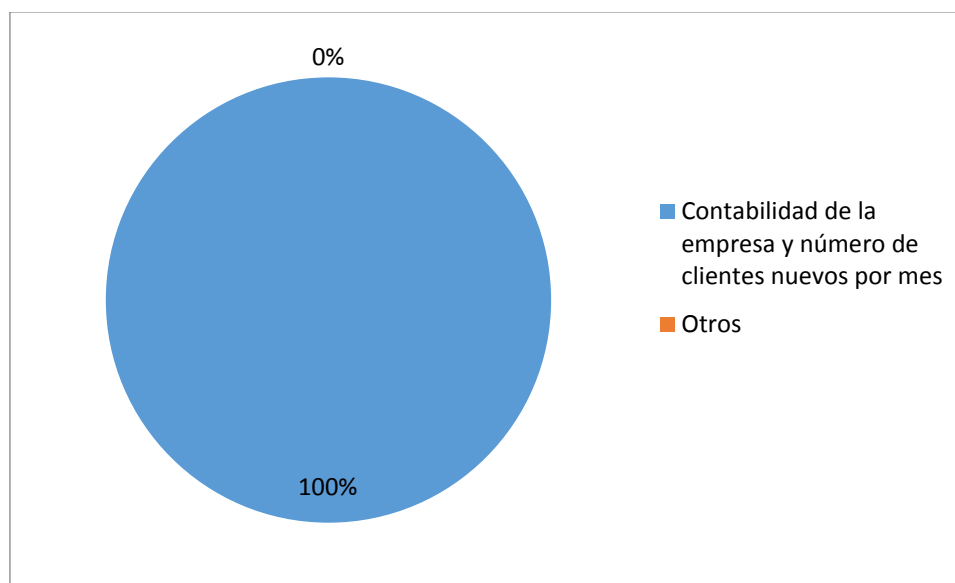


Figura 19. Medio utilizado para el control de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas

Fuente. Autores del proyecto

El análisis de la contabilidad interna de la empresa, así como el incremento periódico en el número de clientes, sirve como estrategia para la verificación de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas.

Tabla 20.

Aspectos que debe mejorar la inmobiliaria para aumentar su competitividad en el mercado

ítem	Frecuencia	Porcentaje
Relación permanente con el cliente	4	67%
Segmentación del mercado e interacción con el cliente	2	33%
Total	6	100%

Fuente. Autores del proyecto

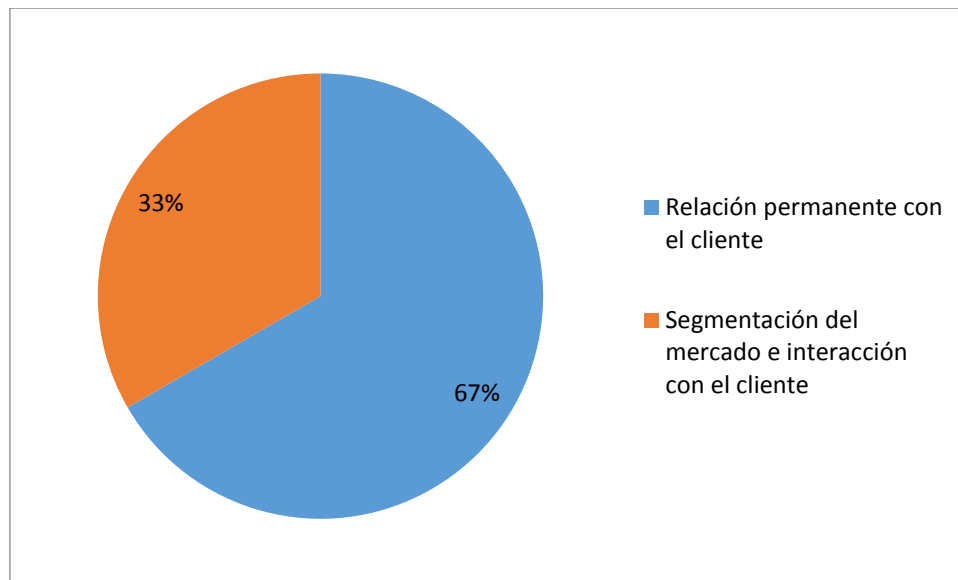


Figura 20. Aspectos que debe mejorar la inmobiliaria para aumentar su competitividad en el mercado
Fuente. Autores del proyecto

Los miembros de la inmobiliaria consideran que la empresa debe mantener su contacto con el cliente, garantizando una buena atención al cliente, aun después de expirar los negocios se debe seguir interactuando con el cliente. Asimismo, señalan que se debe segmentar el mercado como estrategia para acceder al cliente de manera más eficiente y oportuna.

4.3 Análisis interno y externo de la inmobiliaria Iván Cabrales, teniendo en cuenta la opinión de los clientes, empleados y gerente, acerca de la empresa y sus servicios.

La inmobiliaria cuenta con personal capacitado para brindar atención oportuna y eficiente antes, durante y después de que los clientes hayan utilizado los servicios de arrendamiento y/o compra y venta de bienes raíces. Los colaboradores de la inmobiliaria Iván Cabrales tienen una amplia trayectoria al servicio de la empresa, por lo que el negocio inmobiliario lo conocen muy

bien, garantizando con ello la información oportuna y con calidad que les ofrecen a sus clientes. Por su nivel de formación académica y su compromiso y sentido de pertenencia con la empresa las cinco (5) personas encargadas de la atención al cliente, dan lo mejor de sí para que el cliente se vaya satisfecho, puesto que la empresa no brinda capacitación y entrenamiento en este tema.

Generalmente las negociaciones realizadas con la inmobiliaria quedan registradas por escrito, el cliente además de los documentos que firma, recibe explicación de sus obligaciones y de los derechos que debe defender en caso de que se presente algún impase.

El proceso de entrega del inmueble es excelente aunque un porcentaje representativo lo califica como bueno dado la tramitología que se debe llevar a cabo para la entrega, siendo la consecución de los codeudores uno de los temas más engorrosos que retrasa el proceso de la contratación.

El estado y/o condiciones en que los arrendatarios y/o compradores de inmuebles han recibido el bien son excelentes, pues la inmobiliaria garantiza que este cumpla con lo que se ofrece. A pesar de esto hay quienes se atreven a decir que el estado es regular porque no cuenta con lo que se espera, pero aun así lo han tomado por la necesidad que tienen.

De acuerdo con el uso de los inmuebles es preciso que se presenten fallas por deterioro principalmente, lo que obliga a los usuarios a hacer solicitud de reparaciones y/o arreglos, lo que es solucionado remitiéndose directamente a las instalaciones de la inmobiliaria. De ser autorizado la reparación, la inmobiliaria verifica la responsabilidad del usuario y si la

responsabilidad recae únicamente sobre la empresa, esta asume el arreglo o reparación a que haya lugar.

El canal o medio de comunicación disponible por la inmobiliaria para mantener contacto con sus clientes ofrece distintas alternativas, a través de los cuales quienes requieran alguna reparación al inmueble pueden hacer la solicitud respectiva. Los clientes acostumbran visitar las instalaciones de la inmobiliaria como una forma de lograr agilidad en la respuesta esperada, no obstante, a través del correo electrónico o de una llamada telefónica son atendidas las solicitudes de los clientes.

Pese al compromiso de la inmobiliaria por atender las solicitudes de reparación a arreglo al inmueble cada vez que reciba el llamado por parte del cliente un alto porcentaje de quienes han tenido que hacer este tipo de solicitud consideran que el tiempo de respuesta no ha sido el mejor, por lo que manifiestan no estar satisfechas con el tiempo utilizado por la empresa, ya que primero verifican para poder asignar responsabilidades.

A pesar de que la mayoría de los clientes califican como excelente la atención recibida por parte de los miembros de la inmobiliaria por lo que volverían a hacer negocios con ella, hay quienes niegan volver a llevar a cabo cualquier negociación por el estricto cumplimiento de las condiciones y la constante verificación del cumplimiento en el pago del canon de arrendamiento principalmente.

Son muchos los clientes que se atreven a recomendar a otros la inmobiliaria, por la satisfacción tenida con los servicios que esta les ofrece, quienes aún consideran que no la recomendaría lo hacen porque no están totalmente satisfechos o por el temor de que otras

personas manchen su buen nombre dejando de responder o de cumplir con las condiciones de esta empresa.

La satisfacción de los clientes es generalizada con las condiciones del inmueble tomado en arrendamiento o adquirido bajo la modalidad de compra, ya que la seriedad y el compromiso caracterizan el funcionamiento de esta inmobiliaria, sin embargo, algunos clientes no están del todo satisfechos, por lo que debe prestar especial atención a esta situación.

En ocasiones y de acuerdo con el resultado de los negocios en los que interviene el personal de la inmobiliaria, estos reciben algún tipo de bonificación o incentivo, principalmente el asesor de ventas en cuya contratación se pacta un porcentaje sobre el valor de la venta, los demás cuentan con una asignación salarial fija y las prestaciones sociales legales.

La toma de decisiones es un asunto de la gerencia, no obstante, cuando se requiere se brinda participación a los colaboradores, como el caso del tesorero y los auxiliares de ventas y de arrendamiento, que de acuerdo con el contacto que han tenido con el público hacen sugerencias que en muchas ocasiones son tenidas en cuenta por la gerencia.

Los colaboradores reciben instrucción por parte del gerente y propietario de la inmobiliaria al momento de ingreso a la empresa y cada vez que lo requieren, de manera verbal, pues a la fecha no existe ningún documento que dé cuenta de las funciones que competen a cada cargo, aunque estas están muy bien delimitadas para evitar que haya duplicidad en las mismas.

A pesar de que no se cuenta con un manual de procedimientos, todos los colaboradores de la empresa conocen acerca del procedimiento que se debe seguir para el arrendamiento, compra y/o venta de un inmueble, para la socialización de las características del mismo, para efectuar los cobros, el peritaje, avalúo y demás asuntos propios de la inmobiliaria.

Las estrategias de marketing utilizadas por la inmobiliaria son ampliamente conocidas y compartidas por todos los miembros de la empresa, entre las que se destacan la publicidad radial a través de cuñas en las principales emisoras de la ciudad y los programas de asesoría radial en temas inmobiliarios liderados por el gerente de la empresa, en emisoras como rumba estéreo, sabrosa estéreo y radio Catatumbo y también en algunos canales de televisión local. Asimismo, la inmobiliaria ha diseñado su propia página web, en la que constantemente se dan a conocer los inmuebles que están para arrendamiento o venta y el uso de herramientas digitales para interactuar con los clientes, principalmente las redes sociales. Es de resaltar que la inmobiliaria anualmente participa en la rueda de negocios inmobiliarios que se lleva a cabo en la ciudad.

La gerencia y su equipo de trabajo evalúan los resultados de la rueda de negocios que anualmente se lleva a cabo en la ciudad en la que se exponen las ofertas de inmuebles y proyectos en los que tiene injerencia esta empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos se mide la efectividad de este evento. Las demás estrategias de marketing no se evalúan, por lo que no se conocen su efectividad.

El análisis de la contabilidad interna de la empresa, así como el incremento periódico en el número de clientes, sirve como estrategia para la verificación de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas.

Los miembros de la inmobiliaria consideran que la empresa debe mantener su contacto con el cliente, garantizando una buena atención al cliente, aun después de expirar los negocios se debe seguir interactuando con el cliente. Asimismo, señalan que se debe segmentar el mercado como estrategia para acceder al cliente de manera más eficiente y oportuna.

4.4 Diagnóstico estratégico del estado del marketing, de acuerdo a las matrices EFI, EFE, PC, DOFA Y IE.

4.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 21.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS			
1. Instalaciones propias.	0.09	3	0.27
2. Personal con experiencia	0.1	4	0,4
3. Excelente ambiente de trabajo	0.09	3	0,27
4. Número de clientes	0.1	3	0,3
5. Reconocimiento en el mercado.	0.1	4	0,4
6. calidad en el servicio	0.1	4	0,4
7. Tarifas competitivas	0.09	4	0.32
DEBILIDADES			
1. Segmentación del mercado	0.07	1	0.07
2. Capacitación constante al personal	0.09	2	0.18
3. Cobertura a nivel nacional	0.07	2	0,14
4. Evaluación de la efectividad de las estrategias de mercadeo	0.1	1	0,1
TOTAL	1.0		2.85

Fuente. Autores del proyecto

La matriz EFE resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para realizar la ponderación se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

La calificación se dio entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).

Luego se Multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, seguido a esto, las calificaciones ponderadas de cada variable se suman para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización es excelente internamente.

De acuerdo al análisis hecho se determinó que la inmobiliaria Iván Cabrales se encuentra en una posición estable debido a que esta tiene un alto nivel de experiencia en el mercado inmobiliario y su personal calificado, la cual a lo largo de los años ha adquirido reconocimiento tanto en el mercado local como regional.

Además de ser reconocida por la calidad en el servicio prestado y su compromiso en la entrega y seguimiento permanente a los bienes entregados en arriendo, así como las tarifas ampliamente competitivas que se ajustan a las capacidades monetarias de sus clientes. Sin embargo es una empresa que necesita mejorar en aspectos tales como, capacitación permanente al personal, cobertura a nivel nacional, evaluación a las estrategias de mercado y segmentación del mercado para lograr mayor posicionamiento y acercamiento al cliente de acuerdo con las características de cada segmento. Lo anterior se demostró con un resultado ponderado de 2.85 del análisis interno.

4.4.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 22.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Ubicación en la zona industrial.	0.1	4	0.4
2. Ampliación del mercado	0.18	3	0.54
3. Constante crecimiento del sector de la construcción en la ciudad	0.07	3	0.21
4. Alianzas con empresas constructoras	0.06	4	0.24
5. Contratación con entidades financieras para el avalúo y peritaje de los predios	0.05	3	0.15
6. Negocios virtuales	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
1. Aumento de la competencia.	0.07	2	0.14
2. Avance de las nuevas tecnologías.	0.1	2	0.2
3. Contaminación ambiental y daño a la salud	0.08	1	0.08
4. Disminución de la inversión en propiedad raíz por conflicto armado en la región	0.15	1	0.15
TOTAL	1		2.56

Fuente. Autores del proyecto

La matriz EFI resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes identificadas en la auditoria externa.

Para realizar la ponderación se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

La calificación se dio entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una oportunidad mayor (1), una oportunidad menor (2), una amenaza menor (3) o una amenaza mayor (4).

Luego se Multiplico el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, seguido a esto, las calificaciones ponderadas de cada variable se suman para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Iván Cabrales inmobiliaria, externamente se encuentra en una posición estable, debido a que cuenta con un alto reconocimiento en el mercado por sus años de funcionamiento, lo que la ha hecho fuerte en el arrendamiento y venta de bienes raíces.

Sin embargo existen ciertos factores que la amenazan como lo es no estar a la vanguardia con la tecnología en la realización de negocios y el aumento de la competencia, además del aumento del conflicto armado en región lo que ha venido ocasionando la disminución en la inversión en propiedad raíz en esta zona del país.

Así también el mercado le brinda oportunidades como lo es poder ubicarse en la zona industrial, que les permitiría la ampliación de la planta física, e incursionar en nuevos mercados a través del uso de herramientas digitales. Lo anterior se demostró con un resultado ponderado de 2.56 del análisis externo.

Esto quiere decir que existe la posibilidad por parte de la empresa, de tomar medidas que le permitan controlar y mejorar estos aspectos para crecer de manera constructiva y tener un mayor desarrollo de todos los procesos.

4.4.3 Matriz del perfil competitivo (PC)

Tabla 23.
Matriz del perfil competitivo (PC)

Factores claves de éxito	Ponderación	Iván Cabrales inmobiliaria		Inmobiliaria Laino & Solano		Serviarrendar Ltda.	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Atención al cliente	0.25	4	1	4	1	3	0.75

Experiencia	0.1	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	5						
Posición en el mercado	0.1	3	0.45	4	0.6	3	0.45
	5						
Tarifas competitivas	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Publicidad y promoción	0.0	3	0,24	4	0,24	2	0.16
	8						
Cobertura de los negocios	0.1	1	0,12	2	0.24	1	0.12
	2						
Negocios virtuales	0.1	1	0,15	3	0.45	1	0.15
	5						
TOTAL		1	2,86		3,43		2,43

Fuente. Autores del proyecto

Para la realización de la matriz del perfil competitivo se hizo una lista de factores del éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna y externa de la empresa y la competencia, con lo que se logró hacer una comparación e identificar los factores fuertes y débiles de cada una; dando una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Luego se realizó la calificación de los factores según el nivel de importancia que representa para cada empresa; estas calificaciones se multiplicaron con la ponderación, arrojando un resultado ponderado total, determinando la posición en que se encuentra cada una.

El total ponderado más alto que puede obtener cada organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio

ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente en su industria.

Iván Cabrales Inmobiliaria actualmente tiene varios competidores directos en la ciudad, sin embargo, por su trayectoria en el mercado local se eligieron para el análisis de perfil competitivo a las inmobiliarias Laino y Solano y Serviarrendar LTda., arrojando como resultado que el competidor más fuerte en la actualidad es la inmobiliaria Laino & Solano Ltda. por su experiencia, el personal capacitado, el radio de acción de sus negocios y el uso de la virtualidad para la realización de operaciones mercantiles; situación que se ve reflejada en el resultado ponderado de 3,43 frente al resultado de 2,86 obtenido por esta empresa; del mismo modo el análisis frente a Serviarrendar Ltda. muestra que pese a los años y a la experiencia en el mercado inmobiliario su nivel de competencia es menor puesto que ha descuidado la publicidad y promoción, el uso de herramientas digitales para efectuar negocios dentro y fuera de la ciudad, razones que impulsan un resultado de 2,43.

4.4.4 Matriz DOFA

Tabla 24.
Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Instalaciones propias. 2. Personal con experiencia 3. Excelente ambiente de trabajo 4. Número de clientes 5. Reconocimiento en el mercado. 6. calidad en el servicio 7. Tarifas competitivas	1. Segmentación del mercado 2. Capacitación constante al personal 3. Cobertura a nivel nacional 4. Evaluación de la efectividad de las estrategias de mercadeo
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)

1. Ubicación en la zona industrial. 2. Ampliación del mercado 3. Constante crecimiento del sector de la construcción en la ciudad 4. Alianzas con empresas constructoras 5. Contratación con entidades financieras para el avalúo y peritaje de los predios 6. Negocios virtuales	Ampliación del portafolio de servicios de la empresa a través de la contratación del servicio de avaluo y peritaje con otras instituciones, especialmente las entidades financieras. (F4 , F5, F6, F7 – O2, O5) Ampliación de cobertura en el mercado, a través del establecimiento de redes virtuales. (F2, F6, F7,– O2, O6) Hacer alianzas con empresas constructoras, asegurando la venta y/o arrendamiento de los inmuebles. (F1, F2, F5,F6 – O2, O3)	Organizar el portafolio de bienes ofertados de acuerdo con las características de cada segmento de mercado (se puede hacer segmentación según el tipo de bien, también según estrato socioeconómico) (D1, D3, D4 – O2, O6) Ampliar el portafolio de productos con el fin de estar a la par con la competencia, a través de la realización de negocios virtuales (D3 – O2, O4, O5, O6) Capacitar al personal en temas de negociación virtual, atención al cliente y estrategias de mercadeo. (D2, D3, D4 – O2, O6)
Amenazas 1. Aumento de la competencia. 2. Avance de las nuevas tecnologías. 3. Contaminación ambiental y daño a la salud 4. Disminución de la inversión en propiedad raíz por conflicto armado en la región	Estrategias (FA) Divulgación permanente de las ofertas que tiene la inmobiliaria a través de medios de comunicación tradicionales y virtuales (F2 , F5, F6 F7 – A1, A2, A4) Implementar programas de responsabilidad social empresarial, que demuestren el compromiso de la inmobiliaria con la sana convivencia en la región. (F2, F5 – O1, O2, O3) Publicitar las características de los bienes inmuebles ofertados en la región y las condiciones medioambientales que las rodean para conquistar a los clientes que buscan factores adicionales que motiven el arrendamiento o compra de bienes inmuebles. (F2 F5, F6, F7 – A1, A2, A3, A4)	Estrategias (DA) Analizar el plan de ordenamiento territorial que permita conocer la manera y las condiciones de ubicarse en la zona industrial de Ocaña, para brindar mejores condiciones a los clientes que visiten las instalaciones de la empresa (D4 – A3) Segmentar el mercado, diseñando estrategias de mercadeo según las características de cada segmento (D1, D4 – A1, A4) Implementar métodos publicitarios que ayuden a dar a conocer la inmobiliaria y su portafolio de productos y servicios a nivel nacional (D4 – A1 , A2) Implementar un sistema de capacitación constante del personal con el fin de mantener la calidad del servicio con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado. (D2, - A1)

La matriz DOFA es la recopilación de la matriz EFI y EFE, donde se muestra con claridad las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permitiendo hacer un análisis más detallado de la fábrica, y plantear una serie de estrategias que ayuden a la mejora de sus procesos.

Actualmente Iván Cabrales Inmobiliaria se encuentra altamente posicionada, como una de las empresas con experiencia en el arrendamiento y compra y venta de bienes de propiedad raíz, la cual ha logrado dar reconocimiento a la marca, por la calidad en el servicio ofrecido, su compromiso y responsabilidad y sus canones o tarifas competitivas. Sin embargo esta debe mejorar en aspectos que permitan realizar su actividad económica con un alto nivel de eficiencia, aumentando su competitividad en el mercado cambiante; por lo que debe aprovechar las oportunidades del entorno, como lo es adquirir nuevas tecnologías que ayuden al establecimiento de negocios a nivel nacional e internacional. De igual manera capacitar al personal y brindarles la seguridad necesaria para que mantengan un mejor desempeño en sus labores; por lo que ampliar la infraestructura sería un gran paso, e innovar el portafolio de servicios a través de avalúos y peritajes para otras instituciones.

Por lo anterior se deduce la clara necesidad de estar a la vanguardia de las tecnologías, en todo lo relacionado a las tics, implementando campañas publicitarias y de promoción que ayudaría a incursionar en nuevos mercados, no solo dándose a conocer a nivel nacional si no también internacional, atraer nuevos clientes, mantener los actuales y lograr contrarrestar la competencia, para generar mayor rentabilidad a la organización.

4.4.5 Matriz Interna – Externa

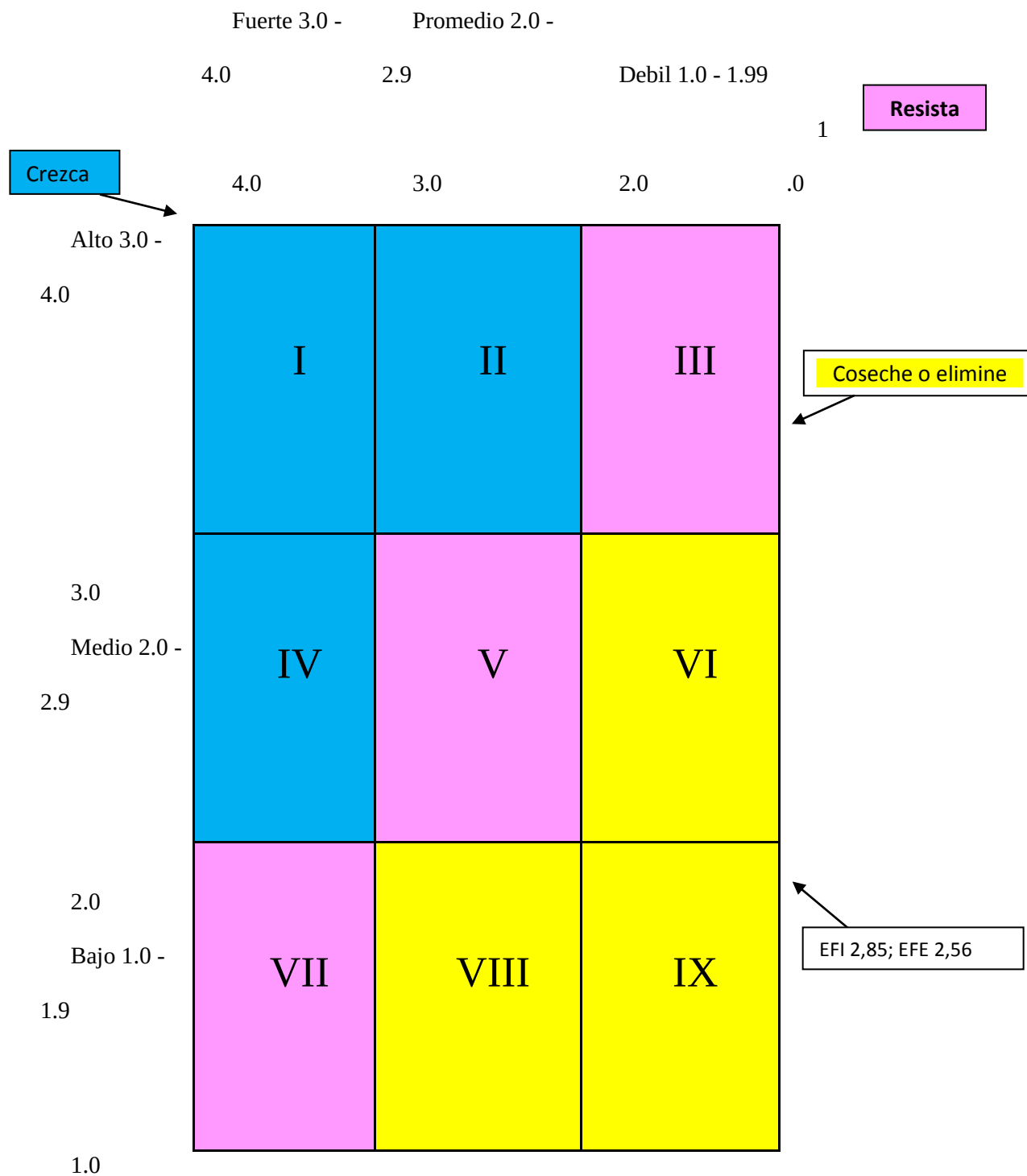


Figura 21. Matriz Interna – Externa
Fuente. Autores del proyecto

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave, los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y, los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir la matriz IE. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Esta se divide en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar se encuentran las celdas I, II o IV estrategia "Crecer y construir", en segundo, las celdas III, V o VII estrategias "Retener y mantener"; las celdas VI, VIII o IX estrategia "Cosechar o desinvertir".

A nivel general Iván Cabrales inmobiliaria se encuentra en una posición estable y resistente, celdas (III, V y VII); ya que ha logrado mantenerse tanto interna como externamente; lo que permite implementar estrategias que ayuden a lograr abarcar nuevos mercados aprovechando fortalezas tales como la experiencia en el sector inmobiliario y los años de funcionamiento y posicionamiento de la marca, haciendo que los clientes actuales sean fieles, estos factores positivos son la base para construir cambios que den un mejor desarrollo organizacional, ganando confiabilidad, competitividad, y crecimiento de manera constante y permanente de la empresa, en beneficio de sus administrativos, empleados, clientes y sociedad.

4.5 Estrategias y tácticas de mercadeo, que permiten demostrar su ventaja competitiva garantizando la competitividad a nivel local.

Tabla 25.

Estrategias y tácticas de mercadeo

Estrategia	Táctica	Indicador	Responsable	Tiempo
Ampliar el portafolio dela inmobiliaria	Contratar con otras instituciones el servicio de avalúo catastral y peritaje Ampliar el radio de acción de la inmobiliaria a nivel nacional e internacional Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológica para efectuar negocios de manera virtual Incursionar en nuevos mercados.	Base de datos de nuevos clientes	Gerente Auxiliar de arrendamiento Auxiliar de ventas	1 año
Hacer alianzas estratégicas con empresas constructoras	Aumentar la demanda Atraer clientes nuevos. Aumentar la imagen en el mercado Inversión en publicidad y promoción	Convenio con otras entidades	Gerente	1 año
Incremento de las estrategias publicitarias	Utilizar los diversos medios existentes en Ocaña, y la virtualidad para dar a conocer la empresa y los productos que se ofrecen con el fin de estimular la demanda Ganar reconocimiento no solo a nivel nacional sino internacional	Plan de campañas publicitarias	Gerente	6 meses
Capacitación del personal	Mejorar el desempeño. Mantener la calidad en el servicio al cliente Dar mayor Seguridad a los empleados en el puesto de trabajo.	Programa de capacitación	Gerente	1 año
Implementar programas de responsabilidad social empresarial	Incrementar el posicionamiento de la empresa Apoyar el bienestar de la comunidad Mejorar la imagen de la ciudad en el publico externo, propiciando la inversión en la región	Registro de ventas y arrendamientos nuevos	Gerente Auxiliar de arrendamiento Auxiliar de ventas	1 año
Segmentación del mercado	Identificar las características de cada sector de interés Clasificar los bienes de acuerdo con las características seleccionadas Divulgar las ofertas de	Segmentación del mercado	Gerente Auxiliar de arrendamiento Auxiliar de ventas	1 año

acuerdo con el segmento				
Evaluación de las estrategias de mercadeo	Diseñar las estrategias de mercadeo	Plan de mercadeo	Gerente Auxiliar de arrendamiento	Permanente
	Diseñar estándares de evaluación para medir la efectividad		Auxiliar de ventas	

Fuente: Autores del proyecto

Seguimiento Propuesto al Plan de Acción. Hacer un análisis y estudio de la información planteada en el plan de marketing, con el fin de hacer un reconocimiento de las debilidades y amenazas que afecta la empresa y así definir las acciones a seguir.

Consolidar cada una de las acciones a seguir, para la mejora o apoyo de los procesos llevados a cabo dentro de la inmobiliaria y así evitar confusiones a la hora de ponerlas en marcha

Determinar los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones tomadas, ya sean de índole financiero, técnico, tecnológico y de personal, para así definir su adquisición y si se debe utilizar apalancamiento financiero. Si hay que hacer apalancamiento financiero se debe realizar un estudio detallado de cuál es la entidad bancaria que brinda mejores beneficios para llevar a cabo este proceso.

Determinar las fechas en que serán llevadas a cabo cada una de las decisiones tomadas, teniendo en cuenta la importancia que tienen sobre las actividades realizadas. Estas deben ser ajustadas en un tiempo de corto, mediano y largo plazo para así facilitar su ejecución.

Después de haber determinado lo anterior se deben plasmar en un documento, en donde se autorice a un miembro de la empresa a darle seguimiento e informar de los posibles cambios

que se puedan presentar; este debe ser constante y los cambios realizados deben ser evaluados y autorizados por las directivas de la empresa.

Para llevar a cabo lo anterior se deben realizar reuniones periódicas que permitan tener el control de cada una de las acciones ahí planteadas y así evitar que se presenten contratiempos en la ejecución de las mismas.

El documento planteado debe estar abierto a los cambios del mercado, que puedan afectar la actividad económica de la inmobiliaria. Además debe ser de conocimiento de todos los miembros de la misma.

5. Conclusiones

En general la imagen de la inmobiliaria está posicionada en los clientes, dado el servicio que han recibido por parte de los miembros de la empresa, quienes por su amplia experiencia, conocimiento en la materia y sentido de pertenencia ofrecen un servicio de calidad

El diagnostico estratégico mediante la utilización de diferentes matrices permitió determinar que las estrategias que debe implementar Iván Cabrales Inmobiliaria para incrementar su competitividad a nivel local, tienen que ver con el establecimiento de nuevas relaciones comerciales a través del uso y optimización de herramientas tecnológicas que le permitan ampliar su radio de acción a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que por la naturaleza de sus operaciones se pueden realizar negociaciones a través de este medio.

La inmobiliaria viene siendo competitiva a nivel local, lo que le genera una buena imagen y posicionamiento en el público objetivo, no obstante, debe implementar tácticas y estrategias que le permitan ampliar sus operaciones al ámbito nacional e internacional.

6. Recomendaciones

Poner en marcha las estrategias de marketing planteadas, llevando un control de cada una de las propuestas planteadas, para así tener una mejor organización, gestión y desarrollo de cada uno de los procesos de la Inmobiliaria.

Llevar a cabo un proceso de mejora continua que les permita garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los bienes que ofrece y a los gustos y preferencias de los clientes.

Incursionar en las nuevas tecnologías, optimizando el uso de redes sociales y pagina web, que les permita a los clientes conocer los procesos y procedimientos antes, durante y después de establecer relaciones comerciales con la inmobiliaria.

Evaluar permanentemente las acciones de mercadeo implementadas, afín de que en el tiempo propicio se puedan llevar a cabo las acciones preventivas y/o correctivas a que haya lugar.

Referencias

- Albers, H. H. (1968). *Principio de la Administración y Organización. Teoría moderna de la administración*. México: Limusa Wiley.
- Antognolli, S. (2009). *Gerencie*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Arias, J. (2010). *Concepto Competencia*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de Mercadotecnia: <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>
- Bernal Escoto, B. (2011). *Posicionamiento*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- Calderón, C. (8 de abril de 2002). *Conceptos de Mercadeo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/>
- Camacho Pico, A. (2008). *Concepto de Mercado*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.sinnexus.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#ixzz3jwQSwfZJ>
- Classora, K. (2007). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 08 de mayo de 2017, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- Contreras, J. (16 de julio de 2006). *Matriz EFI*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Cortina, J. d. (2009). *Matriz de la Gran Estrategia*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>

- Giraldo Ocampo, J. (2008). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Graus. (2013). *Concepto de Producción*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.significados.com/proceso-de-produccion/>
- Pelayo, C. M. (2011). *Competitividad*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- Pérez, D. (2014). *Conceptos*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de Costos y Gastos: <http://www.tipos.co/tipos-de-gastos/#ixzz3jxktxeGz>
- Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (1991). *Constitución Política*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Torres Salinas, A. (2008). *Matriz interna y externa*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicada2.shtml>
- Turmeros Astros, I. J. (2009). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos91/evaluacion-posicionamiento-y-plan-estrategico-reposicionamiento/evaluacion-posicionamiento-y-plan-estrategico-reposicionamiento.shtml>

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario dirigido a los clientes de la inmobiliaria Iván Cabrales

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Realizar un plan estratégico de marketing para la INMOBILIARIA IVAN CABRALES con el fin de mejorar su competitividad en el mercado.

1. ¿Cómo califica el servicio recibido por el personal que labora en la Inmobiliaria Iván Cabrales?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

2. ¿Cómo le ha parecido la calidad de la información suministrada por la Inmobiliaria Iván Cabrales?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

3. Como califica el proceso de entrega del inmueble?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

4. ¿Cómo califica las condiciones del inmueble entregado?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

5. ¿Ha tenido que solicitar algún tipo de arreglo o reparación en su inmueble?

Sí ____ No ____

6. ¿A través de que medio hizo la solicitud?

Teléfono ____ visita a la inmobiliaria ____ Correo electrónico ____
Carta ____ Otro medio ____Cuál? _____

7. ¿Atendieron a tiempo su solicitud?

Sí ____ No ____

8. ¿Volvería a realizar negocios (alquiler o compra/venta) de inmuebles con esta inmobiliaria?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

9. ¿Recomendaría a otras personas la Inmobiliaria Iván Cabrales?

Si ____ No ____ Por ____ qué?

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los productos y servicios que la ofrece la Inmobiliaria Iván Cabrales?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Poco satisfecho ____ Nada satisfecho ____

Apéndice B. Cuestionario dirigido a los colaboradores incluida la gerencia de la Inmobiliaria Iván Cabrales

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Realizar un plan estratégico de marketing para la Inmobiliaria Iván Cabrales con el fin de mejorar su competitividad en el mercado.

1. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la inmobiliaria?

Menos de 1 año ____ Entre 1 y 3 años ____ Entre 3 y 6 años ____
Entre 6 y 9 años ____ más de 9 años ____

2. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

Sí ____ No ____

3. ¿Se siente motivado en aspectos como ascensos, bonificaciones, salario y otra clase de reconocimientos por parte de los directivos, los clientes, entre otros miembros de la empresa?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

4. ¿La toma de decisiones admite las sugerencias y aportes que los empleados y clientes consideran necesarios para mejorar la calidad del servicio?

Sí ____ No ____

5. ¿Existe en la empresa un manual para designar sus funciones?

Sí ____ No ____

6. ¿Existe algún procedimiento estandarizado dentro de la organización que facilite una adecuada atención al cliente?

Sí ____ No ____

7. ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza la empresa para llegar al cliente?

8. ¿Evalúa la empresa la eficiencia y efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas?

Si ____ No ____ Por qué? _____

9. A través de que medio se hace control de la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas?

11. ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar la inmobiliaria para aumentar su competitividad en el mercado?