

**Diseño del modelo de negocio de Mobiliart, empresa de arquitectura y
construcción**

*Design of the business model for Mobiliart, an architecture and construction
company*

Tatiana Acosta Losada

Trabajo de grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster
en Administración Financiera

Asesor: César Augusto Orozco Echeverry MBA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

CALI

2023

Por Tatiana Acosta Losada

Todos los derechos reservados

Resumen

Mobiliart es una empresa de arquitectura y construcción familiar ubicada en el suroccidente del país, específicamente en el departamento del Valle del Cauca. Está conformada por la nueva generación de una familia con larga trayectoria, aproximadamente cincuenta años, en el campo de la construcción. El negocio nace para ofrecer productos y servicios innovadores con estilos actuales.

El presente trabajo de campo busca diseñar un modelo de negocio para Mobiliart, con una estructura organizacional y una planeación estratégica que les permita a las nuevas generaciones visualizar una hoja de ruta clara, conformada por objetivos, metas e indicadores clave para los próximos cinco años. Todo ello con el fin de que la empresa funcione de manera óptima y opere de manera rentable.

La metodología implementada se compone, en primer lugar, de una parte teórica, en la que se investigó sobre el modelo de negocio, la estructura organizacional y planeación estratégica de cinco constructoras del país. Adicionalmente, se analizó todo lo relacionado al contexto interno y externo que afecta tanto positiva como negativamente a la empresa.

En segundo lugar, se elaboró una parte práctica, en la que se diseñaron los tres modelos para Mobiliart, replicando las buenas prácticas de las otras constructoras y teniendo en cuenta el contexto de la empresa.

Palabras clave: modelo de negocio, estructura organizacional, planeación estratégica, indicadores, rentabilidad.

Abstract

Mobiliart, an architecture and construction family company, located on the southwest Colombian region, specifically in the Valle del Cauca. Created by the new generation of a family with a long history on the construction sector, being approximately 50 years. The main idea of this business is to offer products and innovative services with an updated style.

This thesis proposes a way to design a business model for Mobiliart, with an organizational chart and a strategic planning that allows visualization of a clear roadmap. This one would be conformed by objectives, goals and KPI'S for the next five years. All of this, with the proposal to make this company work optimally and profitably.

The implemented methodology it's compose, first by a theoretical side, in which it was investigated the business model, organizational chart and strategic planning of 5 different building companies. Then, it was analyzed the external and internal context that could affect in a positive or negative way the company.

Finally, a practical part, it was designed the three models for Mobiliart, replicating the good practices of the building companies and always having at first sight the context of the company.

Keywords: Business model, organizational chart, strategic planning, key performance indicator, profitability.

Contenido

1. Introducción	9
2. Planteamiento del problema	11
3. Objetivos	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos	12
4. Método de solución	13
5. Marco de referencia conceptual	15
5.1 Modelo de negocio.....	15
5.2 Estructura organizacional.....	16
5.3 Planeación estratégica.....	18
6. Desarrollo del trabajo aplicado	21
6.1 Objetivo específico 1: Investigar sobre modelos de negocios, estructura organizacional y planeación estratégica, específicamente de empresas de arquitectura y construcción	21
6.1.1 Actividades clave	23
6.1.2 Socios clave.....	23
6.1.3 Recursos clave.....	23
6.1.4 Propuesta de valor	24
6.1.5 Relación con el cliente	24
6.1.6 Canales	25
6.1.7 Segmento de clientes.....	25
6.1.8 Estructura de costos.....	25
6.1.9 Fuentes de ingreso.....	25

6.2 Objetivo específico 2: Crear la matriz FODA con el fin de entender cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa.....	28
6.2.1 Análisis externo.....	28
6.2.2 Análisis interno	49
6.3 Objetivo específico 3: Crear el modelo de negocio de Mobiliart	56
6.4 Objetivo específico 4: Prototipar la estructura organizacional que debería tener Mobiliart para que funcione como negocio	59
6.5 Objetivo específico 5: Crear la planeación estratégica de la empresa a mediano plazo, la cual sea monitoreada por los KPI o indicadores de gestión de la empresa.....	61
7. Hallazgos.....	66
8. Conclusiones	68
9. Referencias	70

Lista de figuras

Figura 1. Evolución número de desembolsos marcados con subsidio a la tasa “Mi casa ya” en transunión - año corrido.....	30
Figura 2. Número de créditos marcados con subsidio a la tasa "Frech-No VIS" en transunión - año corrido.....	31
Figura 3. Variación (%) anual del índice de precios al consumidor (IPC).....	33
Figura 4. Crecimiento (%) anual del índice de precios al productor (IPP)	35
Figura 5. Evolución de las tasas de interés para la adquisición de vivienda-establecimientos bancarios.....	36
Figura 6. Análisis PESTEL Mobiliart	43
Figura 7. Encuesta adquisición de vivienda	48
Figura 8. Análisis cinco fuerzas de Porter-Mobiliart	49
Figura 9. Análisis interno Mobiliart	54
Figura 10. Matriz FODA - Resumen análisis estratégico.....	56
Figura 11. Modelo de negocio de Mobiliart a partir de la metodología Canvas	58

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz resumen del modelo de negocio de las constructoras	22
Tabla 2. Matriz resumen de estructura organizacional e indicadores de gestión de las constructoras.....	26
Tabla 3. Expectativas de mercado y de la economía en Colombia	32
Tabla 4. Estado de situación financiera Mobiliart - Año 2022.....	50
Tabla 5. Estado de resultados integrales Mobiliart - Año 2022	51
Tabla 6. Balanced Scorecard Mobiliart 2023-2027	64

1. Introducción

Mobiliart es una empresa familiar de arquitectura y construcción que ofrece servicios de construcción y remodelación para casas, apartamentos y negocios en el Valle del Cauca, Colombia, especialmente en las ciudades de Buga y Cali, y construcción de casas campestres en el municipio de Restrepo.

Cada día surgen retos que demandan una nueva manera de administrar el negocio, especialmente con la implementación de una gestión comercial que permita satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas, debido a que se requiere innovación en la construcción, mayor agilidad con los proyectos, adaptarse a nuevas tecnologías, estar a la vanguardia con los programas de diseño, materiales en tendencia y estilos de arquitectura que respondan a las necesidades recientes, lo cual genera que este mercado sea cada vez más competitivo.

Cabe resaltar que la empresa ha tenido experiencia desde hace algunas décadas en cómo construir y remodelar espacios; sin embargo, la nueva generación que asume la dirección de la entidad requiere de un modelo de negocio que opere de manera óptima y rentable.

El modelo de negocio es importante, tanto para empresas nuevas como para compañías establecidas, porque ayuda a atraer inversores, motiva a la gerencia y al personal y capta nuevos talentos. Por estas razones, es crucial diseñar para Mobiliart un modelo de negocio propio, o, de lo contrario, no se podrá anticipar a las tendencias y los nuevos desafíos del momento.

Este trabajo de campo busca diseñar y proyectar el modelo de negocio para la compañía que le permita identificar a sus aliados y actividades clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los segmentos de clientes, los recursos, la estructura de costos y el flujo de ingresos. Este modelo irá, además, acompañado de otros dos que lo complementarán, y que son la estructura organizacional y la planeación estratégica. Con la estructura organizacional se identifican las áreas, los procesos y el talento humano de acuerdo con sus operaciones y necesidades. Y con la planeación estratégica se definen las metas y los objetivos a mediano plazo, que serán monitoreados y medidos por indicadores claves o KPI.

La idea de crear el modelo de negocio acompañado de la estructura organizacional y la planeación estratégica es el de proporcionarles a los socios una visualización de las metas y los objetivos de la empresa a mediano plazo, y que con este material puedan implementar y hacer un seguimiento detallado de las estrategias financieras y comerciales, incrementar la productividad de los procesos, maximizar las ventas y minimizar los costos de operación, lo cual se verá reflejado en la utilidad de la empresa.

2. Planteamiento del problema

Actualmente, la empresa Mobiliart opera en el departamento del Valle del Cauca, en las ciudades de Buga, Cali y el municipio de Restrepo. A pesar de que lleva a cabo a satisfacción sus proyectos, debido a que tiene experiencia en construir desde hace algunas décadas, no tiene un modelo de negocio definido, que esté alineado a una planeación estratégica, enfocada en cumplir metas y objetivos claros de estrategias comerciales y financieras. Por esta razón, no tiene una hoja de ruta establecida en la cual esté proyectado el crecimiento en el mediano plazo. Además, no cuenta con indicadores para medir su eficiencia y productividad ni con una estructura organizacional que dé cumplimiento a los requerimientos del mercado.

También es importante mencionar que todos los procesos de la empresa recaen en los socios, por lo que se dificulta atraer clientes en gran volumen, generar cotizaciones ágiles, culminar los proyectos en los tiempos estipulados y realizar un seguimiento adecuado. Esto puede llevar a que la viabilidad de la empresa se vea afectada, lo cual es riesgoso para el futuro de la compañía. Por todo lo anterior, como se evidencia, la administración se ha desarrollado sin seguir una estructura y metodología a mediano plazo; por el contrario, se ha venido realizando de manera empírica, desarrollando proyectos de corto plazo, razón por la cual se ha tenido inestabilidad frente a los resultados financieros y comerciales.

3. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para Mobiliart generando una hoja de ruta estratégica que privilegie la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Investigar sobre modelos de negocios, estructura organizacional y planeación estratégica, específicamente de empresas de arquitectura y construcción.
- Crear la matriz FODA con el fin de entender cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa.
- Crear el modelo de negocio de Mobiliart.
- Prototipar la estructura organizacional que debería tener Mobiliart para que funcione como negocio.
- Crear la planeación estratégica de la empresa a mediano plazo, que sea monitoreada por los KPI o indicadores de gestión de la empresa.

4. Método de solución

El método de solución propuesto para el trabajo de campo aplicado, *Diseño del modelo de negocio de Mobiliart, empresa de arquitectura y construcción*, presenta inicialmente un componente teórico para la construcción del marco conceptual, con el fin de poder evidenciar cómo funciona el modelo de negocio de empresas relacionadas del sector. Asimismo, para identificar cómo están conformadas organizacionalmente y cómo proyectan la planeación estratégica.

Una vez finalizada la investigación, se dará paso al componente práctico, en donde se analizará toda la información encontrada y se hará una comparación con la forma en la que opera actualmente Mobiliart, lo que permitirá realizar una replicabilidad en el momento de crear los tres modelos clave, que son: modelo de negocio, estructura organizacional y planeación estratégica, por medio del tablero de control o el Balanced Scorecard.

La primera parte del trabajo, es decir, la descriptiva, perteneciente al enfoque conceptual, se basa en buscar referencias, historias, definiciones, manuales y planes estratégicos de distintas empresas constructoras y de diseño colombianas para poder construir una amplia bibliografía con respecto a los tres modelos principales que se quieren implementar. Este ejercicio será fundamental para generar la propuesta de homologación y replicabilidad en la empresa.

Luego, en el ámbito práctico se realizará un diagnóstico de la metodología de trabajo actual en Mobiliart, con el fin de modificarla y complementarla de acuerdo con su

contexto y necesidades, pero teniendo en cuenta y repitiendo las buenas prácticas que se evidenciarán en el estudio que se realizará a las constructoras exitosas del país.

Posteriormente, se dará paso a la etapa propositiva, con la creación y el diseño de cada uno de los tres modelos por separado. Esto permitirá identificar la manera óptima de cómo debería ser el modelo de negocio de la empresa, para así tener claro cuáles son sus aliados clave, actividades clave, propuestas de valor, relación con los clientes, segmento de clientes, recursos clave, estructura de costos y flujo de ingresos. Además, proponer una estructura organizacional teniendo en cuenta cómo debería estar conformada la empresa con respecto a las áreas y el talento humano para que opere de manera efectiva. Por último, proyectar su planeación estratégica por medio de un tablero de control o Balanced Scorecard definido por metas y objetivos a mediano plazo, los cuales serán medidos por indicadores claves o KPI.

5. Marco de referencia conceptual

5.1 Modelo de negocio

No hay una definición aceptada sobre qué es un modelo de negocio. Sin embargo, en la literatura se ha podido identificar una posible clasificación de las definiciones de este concepto. Estas se han agrupado en función de dónde ponen el énfasis los diferentes autores. Por ello, se han examinado tres escuelas, que son: el modelo de negocio como generador de valor, el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional y el modelo de negocio como definición de la forma de operar.

La primera escuela considera, principalmente, que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma en la que la organización genera valor. Este es un enfoque más centrado en “cómo debería ser el negocio”. Autores relevantes de esta escuela son, entre otros: Christensen *et al.*, 2008, Davenport *et al.*, 2006, Skarzynski y Gibson, 2008, Teece, 2010 y Yunus *et al.*, 2010. A este bloque de autores se les ha clasificado dentro de la “Escuela de pensamiento del modelo de negocio como generación de valor”.

Por otro lado, hay otros autores que, al abordar el concepto de modelo de negocio ponen el énfasis en conceptos de tipo organizativo. Este grupo de autores conforman la segunda y tercera escuela de pensamiento. La segunda escuela considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional. Por tanto, se centra más en que la esencia de un modelo de negocio es el resultado de cómo se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. Se centra más en responder a “cómo se puede hacer”. Esta escuela está formada por un mayor número de

autores relevantes, como Afuah, 2004, Afuah y Tucci, 2000, Chesbrough y Rosenbloom, 2002, Demil y Lecocq, 2010, Eisenmann *et al.*, 2001, Gambardella y Mcgahan, 2010, Itami y Nishino, 2010, Schmid *et al.*, 2001, Timmers, 1998 y Viscio y Pasternack, 1996.

Finalmente, la tercera escuela considera que un modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, es decir, el reflejo o la consecuencia de su estrategia realizada. Esta se centra en aspectos organizativos, pero incluye una variante sobre la escuela anterior, ya que considera implícitamente que el modelo de negocio no tiene entidad propia, sino que es simplemente un reflejo o una consecuencia de las estrategias que se han realizado. Si se toman diferentes decisiones cambiará el modelo de negocio, pero no tiene sentido tratar de modificar el modelo de negocio de forma directa para cambiar la estrategia. Tan solo se han encontrado cuatro autores con esta visión del concepto de modelo de negocio, aunque por su interés merece la pena analizarlos; estos son Casadesus-Masanell y Ricart, 2010, Hamel, 2002 y Magretta, 2002.

A continuación, se propone la siguiente definición de modelo de negocio que trata de recoger los principales puntos aportados por las tres escuelas:

Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada (López, 2012, p. 17).

5.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de ella la empresa fija roles, funciones

y responsabilidades, establece objetivos, crea procesos, define protocolos y diseña estrategias de mejoramiento. También genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, y asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe tener objetivos precisos, reales y medibles y definir puntualmente la jerarquía, los deberes y las actividades de cada persona dentro de la organización.

Por lo cual, es muy importante crear la estructura organizacional, ya que representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos, las funciones y las líneas oficiales de comunicación. Esta estructura dependerá de su naturaleza y dimensión, pero siempre con la intención de promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa.

De acuerdo con Izquierdo y López (2018), las cuatro características del diseño organizacional deben dimensionarse de manera adecuada para que el sistema sea coherente e integrado. Por lo tanto, al realizar el diseño organizacional se deben de considerar las siguientes variables:

- Los objetivos de la empresa.
- La división del trabajo y la coordinación de las unidades.
- Las personas que deben realizar el trabajo.
- La elección de cómo se hará el trabajo.
- Los cambios que ocurran en el ambiente externo.
- Las oportunidades y amenazas.
- Las coacciones y contingencias.

5.3 Planeación estratégica

De acuerdo con Taborda (2017), la planeación estratégica es parte fundamental de las organizaciones. El término se empieza a utilizar en los años sesenta, en el libro *Estrategia corporativa*, escrito por Igor Ansoff en 1965. Es así como diversas organizaciones dan comienzo a la implementación del proceso de planeación estratégica en cada una de las tareas organizativas. Más tarde, en los años ochenta, se fomenta la utilización de la herramienta con la aparición de otros libros y artículos que tratan de demostrar empíricamente su utilidad.

Los directivos, sin dejar de pensar en el presente, deberían poner más atención en el futuro de las organizaciones y el compromiso que tienen con la sociedad, pues omitir el mañana les genera grandes desventajas y rezagos en el entorno, por la falta de conocimientos o metodologías para poder superar el presente, que es indispensable para enfrentarse a las situaciones futuras; por tal motivo, se debe de diseñar un plan para enfrentar el momento actual, teniendo en cuenta la eficacia y el potencial, para poder construir una organización diferente para un futuro diferente (Drucker, 2014).

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación de información que permita conocer el perfil de una empresa y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para la creación e implementación de estrategias para mejorar la competitividad. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin

importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y la ejecución de la planeación formal.

Ahora bien, la planeación estratégica se mide con los KPI (por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator), es decir, con los indicadores clave de desempeño. Estos son los indicadores o valores cuantitativos que se pueden medir, comparar y monitorear con el fin de exponer el desempeño de los procesos y trabajar en las estrategias de un negocio.

A principios del siglo XX las organizaciones empezaron a necesitar algo que les permitiera medir sus resultados. El concepto de indicadores de gestión remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total creada en Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio, su utilización se orientó más como herramienta de control de los procesos operativos que como instrumento de gestión que apoyara la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos (Jaramillo, 2018).

Este enfoque permite orientar a las organizaciones en el largo plazo y determinar una visión de futuro en donde el énfasis primordial radica en la obtención de resultados concretos. Hablar de direccionamiento estratégico es hablar de productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida. Estos elementos son fundamentales en el desarrollo de toda

organización y cobran vida en el momento de realizar la respectiva evaluación de la gestión (Cortés y Vega, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer qué hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así alcanzar las metas que se establecen. Esto significa que se trata de un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

Ahora bien, las estrategias, los objetivos generales y específicos, las metas e indicadores se pueden agrupar y alinear en un tablero de control o *Balanced Scorecard* para facilitar su visualización y consolidar puntualmente lo que se debe alcanzar en la planeación estratégica. El *Balanced Scorecard* es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización; fue creado por Robert Kaplan y David Norton y permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

6. Desarrollo del trabajo aplicado

6.1 Objetivo específico 1: Investigar sobre modelos de negocios, estructura organizacional y planeación estratégica, específicamente de empresas de arquitectura y construcción

A continuación, se desarrollará el objetivo específico número uno, en el que se investigará sobre los modelos de negocios, la estructura organizacional y la planeación estratégica de las siguientes constructoras colombianas:

- Losada & Losada Ltda.
- Inacar S. A.
- Constructora Meléndez S. A.
- Convalle Constructora S. A. S.
- Jaramillo Mora S. A.

Se tomaron en cuenta constructoras a nivel nacional y a nivel local, grandes y pequeñas, con el fin de evidenciar cómo es su comportamiento de acuerdo con las diferentes regiones del país. Con base en la información recolectada se construyó una matriz resumen que muestra la manera como las cinco constructoras tienen relación con respecto a su modelo de negocio, la estructura organizacional y los indicadores de gestión. Todo ello se resume en la tabla 1:

Tabla 1. Matriz resumen del modelo de negocio de las constructoras

Matriz Resumen						
Localidad	Buga	Cundinamarca, Santander, Atlántico, Valle del Cauca	Cali Jamundí	Cali	Valle del Cauca	
Constructora	Losada & Losada	Inacar	Meléndez	Convalle	Jaramillo Mora	
Modelo de negocio	Actividades claves					
	Generar credibilidad de la empresa con cumplimiento de proyectos en tiempos y presupuestos	X				
	Seguimiento al mercado y a la competencia			X		
	Asistencia a eventos, ferias, etc			X		
	Gestión eficiente en compras			X		
	Consecución de lotes para el banco de tierra			X		
	Buenas relaciones con la sociedad caleña			X		
	Comunicación con el sector bancario y fiduciario			X		
	Socios claves					
	Dueños de tierra	X			X	
	Entidades financieras	X			X	
	Proveedores y contratistas	X			X	
	Centro de educación al personal				X	
	Recursos claves					
	Equipo de trabajo	X			X	
	Herramienta de seguimiento desde la consecución del lote hasta entrega al propietario				X	
	Software especializado en diseño, presupuestos, costos, programación, comercialización y financiero				X	
	Planta física de atención al público, proveedores y colaboradores				X	
	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo				X	
	Propuesta de valor					
	Ofrecen obras modernas funcionales y con diseño	X				
	Proyectos con diseño que hacen que el cliente perciba que está obteniendo un inmueble de mayor valor, permitiéndole obtener una mayor valorización		No se encontró información	No se encontró información	X	No se encontró información
	Relaciones con el cliente					
	Local comercial	X				
	Programa de fidelización de clientes con referidos				X	
	Correo electrónico				X	
	Personal con comunicación directa en el proceso de venta				X	
	Canales					
	Local comercial	X			X	
	Centros de negocios				X	
	Ferias especializadas				X	
	Comisionistas	X				
	Área comercial	X			X	
Medios digitales				X		
Medios impresos				X		
Segmento de clientes						
Familias	X					
Gobierno local y municipal	X					
Empresas	X					
Usuarios VIS				X		
Usuarios No VIS				X		
Usuarios de casas campestres				X		
Estructura de costos						
Costos de venta						
Gastos operacionales de administración	X			X		
Gastos operacionales de ventas						
Gastos no operacionales						
Fuente de ingresos						
Ingresos operacionales y no operacionales	X			X		

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los modelos de negocio, se pudo obtener la siguiente información:

6.1.1 Actividades clave

Con respecto a Losada & Losada, se puede concluir que su principal actividad clave es generar confianza y credibilidad ante las personas de Buga con el fin de que tengan reconocimiento por ser cumplidos en los tiempos de entrega y en los precios que ofrecen, para así poder atraer mayor cantidad de clientes.

La constructora Convalle clasifica como actividades clave estar actualizados con respecto al mercado, las diferentes fluctuaciones y a la competencia. Mucha gestión comercial con la participación de diferentes eventos y buenas relaciones con la comunidad caleña. Además, tener una buena gestión financiera en compras, comunicación directa con el sector bancario y realizar gestión para la consecución de lotes para el banco de tierras.

6.1.2 Socios clave

Para ambas constructoras, los socios clave que se deben tener son los dueños de tierras, las entidades financieras, los proveedores y contratistas. Adicionalmente, para Convalle es importante tener cercanía con centros educativos con el fin de que su personal pueda estar en constante aprendizaje.

6.1.3 Recursos clave

Para ambas constructoras su principal recurso clave es el personal que conforma el equipo de trabajo. Sin embargo, Convalle considera que también es de gran importancia tener herramientas y *softwares* especializados que le permitan hacer seguimiento a todo el proceso de obra, diseño, presupuesto, costos, programación, comercialización, entre otros

procesos. También es primordial que cuenten con una planta física para atender a sus clientes, proveedores y colaboradores, pues esto genera credibilidad y confianza. Además, considera que su maquinaria y equipo son vitales para la operación del negocio, por lo que se requiere un mantenimiento constante preventivo y correctivo.

6.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor depende de lo que ofrezca cada empresa y como quiere sobresalir en el mercado. Losada & Losada empezó a construir en la ciudad de Buga desde el año 1959 e inició construyendo casas modernas, funcionales y con diseño, lo cual no se veía en la época, por lo que propuso algo novedoso para la ciudad.

Convalle tiene como propuesta de valor realizar diseños especializados que permitan que el cliente perciba que está obteniendo un inmueble de mayor valor, y así obtener una mayor rentabilidad en su inversión.

6.1.5 Relación con el cliente

Con respecto a la relación con el cliente, Losada & Losada es una constructora más tradicional y es reconocida como la mejor constructora de la ciudad de Buga. La relación con los clientes ocurre en su local comercial, debido a que es el lugar donde llegan a solicitar los servicios.

Mientras que Convalle se encuentra en la ciudad de Cali, una ciudad mucho más grande, por lo que se necesitan otros canales de relacionamiento con los clientes como el correo electrónico, personal para comunicación directa en procesos de preventa e incentivos con programas de fidelización de clientes pagando comisiones por referidos.

6.1.6 Canales

Para ambas constructoras es importante el local comercial con el fin de brindar confianza y experiencia, acompañado de un área comercial que cuente con vendedores que sepan del tema. Para Convalle es importante participar en ferias especializadas, hacer presencia en centros de negocio y publicar en medios digitales e impresos para mayor visualización.

6.1.7 Segmento de clientes

Ambas constructoras tienen clientes en el sector No VIS; ahora bien, Losada & Losada también ejecuta proyectos con el gobierno municipal, departamental y empresas de la ciudad, mientras que Convalle se enfoca en clientes de casas campestres y usuarios VIS.

6.1.8 Estructura de costos

En ambas constructoras se tiene la misma estructura de costos, la cual se encuentra compuesta por los siguientes ítems:

- Costo de venta.
- Gastos operacionales de administración.
- Gastos operacionales de ventas.
- Gastos no operacionales.

6.1.9 Fuentes de ingreso

Ambas empresas tienen ingresos por construcciones de vivienda y por ingresos ocasionales no operacionales.

Tabla 2. Matriz resumen de estructura organizacional e indicadores de gestión de las constructoras

Matriz Resumen						
Localidad		Buga	Cundinamarca, Santander, Atlántico, Valle del Cauca	Cali Jamundí	Cali	Valle del Cauca
Constructora		Losada & Losada	Inacar	Meléndez	Convalle	Jaramillo Mora
Estructura Organizacional	Gerente general	X	X	X	X	
	Gerente operativo	X	X			
	Área comercial	X	X	X	X	
	Área de diseño	X	X	X		
	Estructuración de proyectos			X	X	
	Área de contabilidad y presupuesto	X	X	X	X	
	Área operativa	X	X	X	X	
	Área administrativa / estratégica / calidad			X	X	
	Área de Gestión humana / salud ocupacioanl			X	X	
Investigación y desarrollo				X		
Indicadores	Cumplimiento de programación de obra	X	X		X	
	Cumplimiento de presupuesto	X	X		X	
	Cumplimietndo de Rentabilidad	X	X	X	X	X
	Cumplimiento de proyectos anuales	X	X		X	
	Cobertura formación		X		X	
	Clima organizacional		X			
	Indice de frecuencia accidentes de trabajo		X			
	Cumplimiento Pre entregas		X			
	Calidad		X			
	Cumplimiento reparaciones locativas		X			
	Satisfacción de clientes		X			
	Generación de oportunidades de negocio		X			
	Cumplimiento de preventas		X			
	Cumplimiento de recaudo		X			
	Indicadores de liquidez			X		X
	Indicadores de rotación			X		X
	Indicadores de endeudamiento			X		X
	Cumplimiento implementación ISO				X	
	Cumplimiento de creación área de Innovación y dedarrollo				X	
	Cumplimiento de creación Gestión de conocimiento				X	
Participación mercado Valle VIS				X		
Participación mercado nacional VIS				X		
Control de materiales criticos				X		
Efectividad de publicidad				X		
Indicador de banco de tierras				X		

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la estructura organizacional, se analiza que todas cuentan con un gerente general, área operativa y de estructuración de proyectos, área comercial, área de contabilidad y presupuesto y área de diseño. Las constructoras más grandes tienen área

administrativa, en donde se incluye la planeación estratégica y las certificaciones de calidad, área de gestión humana e investigación y desarrollo tecnológico.

Por otro lado, se puede evidenciar que los indicadores de gestión, o KPI, que analizan este tipo de empresas son los que miden la rentabilidad de los proyectos y de la empresa en general, el cumplimiento de la programación de obras, el cumplimiento del presupuesto, el cumplimiento de las metas proyectadas anualmente en número de obras, los indicadores de liquidez, la rotación de cartera, el índice de endeudamiento y el indicador de banco de tierras. Algunas empresas cuentan con indicadores pensados desde el área de gestión humana como la medición del clima organizacional, el índice de frecuencia de accidentes de trabajo y la creación de gestión de conocimiento. Otros indicadores son pensados desde el área de innovación, como la cobertura de la información, la generación de oportunidades de negocios y el cumplimiento de creación del área de innovación y desarrollo. Desde el área comercial se busca medir la satisfacción de los clientes, la calidad de entrega y el cumplimiento con las pre-entregas, las preventas y el recaudo, el aumento de la participación en el mercado VIS departamental y nacional y la efectividad de la inversión en publicidad. Por otro lado, se tienen en cuenta los indicadores de certificaciones de calidad, el cumplimiento de reparaciones locativas y el control de materiales críticos.

6.2 Objetivo específico 2: Crear la matriz FODA con el fin de entender cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa

En el segundo objetivo del trabajo de campo aplicado se creará la matriz FODA de Mobiliart. Para construir esta herramienta se necesita realizar un análisis estratégico, el cual consiste en investigar sobre el contexto interno y externo de la organización, en donde se evidencia cómo se encuentra la empresa internamente, el macroentorno y la industria de la construcción.

Con la matriz FODA se podrán comprobar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa, lo cual será de gran ayuda para construir la planeación estratégica.

6.2.1 Análisis externo

Este análisis nos brinda información del macroentorno por medio de la herramienta PESTEL, y un estudio de la industria mediante el empleo de la herramienta llamada las cinco fuerzas de Porter (establecidas en 1979). Con ellas se evidenciarán las amenazas y las oportunidades a las que se encuentra expuesta la empresa, que quedarán consignadas en la matriz de factores externos.

6.2.1.1 Análisis del macroentorno

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan, y que son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos se revisan en los siguientes párrafos:

- **Entorno político**

Subsidios del gobierno. Tasa Frech y Mi Casa Ya

Durante los años 2020 y 2021 gran cantidad de colombianos se vieron beneficiados con los programas tasa Frech y Mi Casa Ya del Gobierno, gracias a los cuales, por la ayuda que ofrecían, tomaron la iniciativa de comprar vivienda propia. Sin embargo, para el año 2023 el panorama no será el mismo debido a que el nuevo gobierno ha cambiado las condiciones de ambos programas, que se han desarrollado desde el 2015 para ayudar a las personas a conseguir una vivienda urbana o rural nueva. Hace unos meses a dichos programas se podían presentar los hogares que ganaran menos de cuatro millones de pesos mensualmente; con las directrices del nuevo gobierno esta condición cambiará y se otorgarán ya no por rango de ingresos, sino por el puntaje del Sisbén. Este cambio afectó a las personas que ya habían accedido al subsidio con la condición de rango salarial en años anteriores y que empezarían a pagar los créditos en el 2023, pues perderán la ayuda si no cumplen con la nueva condición.

Para diciembre del año 2022 se realizaron 62,7 miles de desembolsos con respecto al programa Mi Casa Ya, como puede verse en la figura 1.

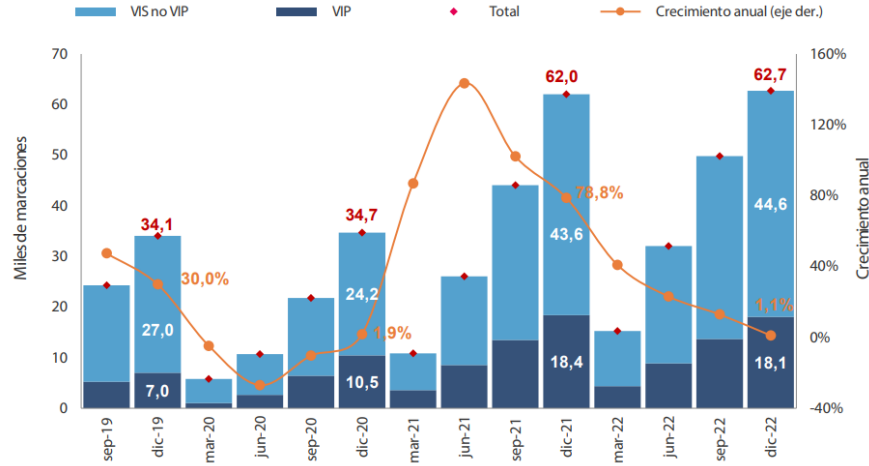


Figura 1. Evolución número de desembolsos marcados con subsidio a la tasa Mi Casa Ya en transición - año corrido

Fuente: Asobancaria (2022).

Por otro lado, el subsidio para vivienda No VIS, que son las viviendas que se encuentran por encima de los \$150 millones, se crearon durante el gobierno del expresidente Iván Duque, con el fin de hacerle frente a los impactos negativos del covid-19 y acelerar la reactivación económica. De esta manera comenzó a operar el subsidio Frech No VIS como una ampliación de la política de vivienda de dicho gobierno. El beneficio entregaba una ayuda económica mensual de \$500.000 para quienes compraran viviendas No VIS de hasta \$500 millones en áreas urbanas, sin importar el nivel de ingresos ni las propiedades ya adquiridas. Una de las malas noticias que recibieron los colombianos es que este subsidio se eliminará a partir del 2023.

A la subida de las tasas de interés, al alto valor de los inmuebles, la inflación y el fortalecimiento del dólar, se suma ahora la eliminación de este subsidio.

Las propiedades de más de \$150 millones son bastante adquiridas por los estratos medios, por lo que estas familias serían las más perjudicadas (“Estrato medio, el más golpeado con eliminación de subsidio No Vis”, s. f.).

Como se puede ver en la figura 2, para el año 2022 se realizaron 25.812 marcaciones a créditos hipotecarios con el subsidio Frech, lo cual muestra la cantidad de beneficiarios incentivados por esta ayuda del gobierno.

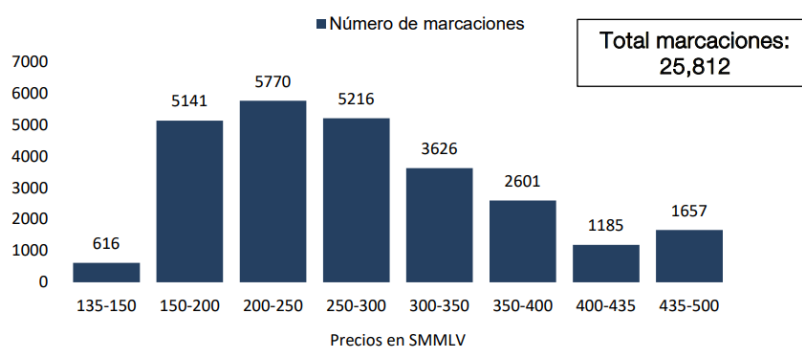


Figura 2. Número de créditos marcados con subsidio Frech-No VIS en transición - año corrido

Fuente: Asobancaria (2022).

Lo que se observa es que esta política de no subsidios al sector No VIS podrá afectar las construcciones para Mobiliart en los próximos tres años de gobierno, debido a que el subsidio Frech estaba orientado a una ayuda económica a la cuota mensual del crédito bancario para personas que compraran casa, pero no tenía restricción de salario, por lo que incentivaba a nuestro tipo de clientes a invertir en el sector.

- **Entorno económico**

La construcción ha sido uno de los grandes jalonadores de la economía colombiana en los últimos años. Su aporte significa un 6,2 % del valor agregado al PIB nacional y el 7,5 % del empleo en el país. Además, su actividad es crucial para la disminución del déficit habitacional.

PIB de la construcción

Como se puede apreciar en la tabla 3 y la figura 3, el año 2023 no proyecta un buen panorama para la construcción, debido a todas las dificultades económicas y políticas que se están presentando actualmente en el país y en el mundo. El crecimiento de la construcción en el PIB será menor que el generado en el 2021, además, pasará de un crecimiento en el 2022 de 6,4 % a uno de 2,6 % para el 2023.

Tabla 3. Expectativas de mercado y de la economía en Colombia

Variables	2021	2022	2023*
Producto Interno Bruto	11,0%	7,5%	1,5%
PIB Oferta			
Agropecuario	3,1%	-1,9%	2,4%
Explotación de minas y canteras	0,0%	0,6%	-2,2%
Industrias manufactureras	14,7%	9,8%	1,1%
Energía	5,4%	4,1%	1,5%
Construcción	5,7%	6,4%	2,6%
Comercio	21,7%	10,7%	1,0%
Comunicaciones	11,8%	14,2%	1,1%
Financiero	3,7%	6,5%	2,2%
Inmobiliarios	2,8%	2,0%	2,0%
Profesionales	9,4%	8,3%	1,2%
Administración Pública	8,5%	4,9%	2,0%
Recreación	33,7%	37,9%	3,3%
PIB Demanda			
Consumo de los Hogares	14,8%	9,8%	1,5%
Gasto del Gobierno	10,3%	4,8%	3,3%
Inversión	12,2%	17,6%	1,4%
Exportaciones	14,8%	16,3%	2,3%
Importaciones	28,7%	25,4%	2,9%
Inflación (cierre de año)	5,62%	13,12%	8,1%
Desempleo (promedio año)	13,8%	11,2%	11,1%
Tasa de cambio (cierre diciembre)	\$ 3.968	\$ 4.788	\$ 4.805
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-5,60%	-6,30%	-4,50%
Tasa de interés (REPO)	3,00%	12,00%	9,50%

Fuente: Asobancaria (2022).

Inflación

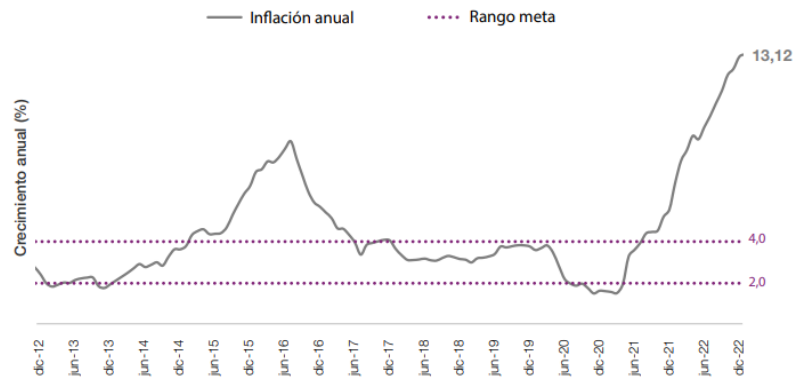


Figura 3. Variación (%) anual del índice de precios al consumidor (IPC)

Fuente: Asobancaria (2022).

A mediados de septiembre del año 2022, el Centro de Estudios Económicos Anif publicó una radiografía del sector de la construcción en Colombia y advirtió que esta industria no estaba pasando por su mejor momento, en gran medida por culpa de la inflación y sus efectos sobre el costo de las materias primas.

Según Anif, el desempeño de la economía colombiana en el segundo trimestre del año (12,6 % anual) impulsó el crecimiento del primer semestre de 2022 hacia el 10,6 % anual, resultado que superó las expectativas del mercado. En línea con esa buena dinámica, el sector constructor registró para los meses de abril, mayo y junio un crecimiento en el valor agregado de 9,4 %, lo que llevó a una variación del 7,0 % en los primeros seis meses del año.

Si bien la industria de la construcción aún se mueve en terreno positivo, diversos factores están generando un escenario que golpea con fuerza su dinamismo y

amenazan no solamente con frenarla, sino con llevarla al terreno del decrecimiento.

El precio global de los materiales clave para el sector construcción como el concreto, la cristalería y en especial el acero, se han visto afectados recientemente por cuenta de factores como el cierre de empresas productoras de algunos insumos tras la crisis que generó la pandemia, las variables en las tasas de cambio, la imposición de impuestos en otros países y los conflictos internacionales.

Según un reciente análisis de la firma Cusezar, el precio del acero, uno de los materiales más utilizados en esta industria, tuvo un aumento entre el 25 % y el 40 %, debido a cierres de empresas productoras, altas tasas del dólar, entre otras causas. Esto ha llevado a muchos a pensar en un repunte de precios en la oferta de vivienda. “Las altas tasas del dólar y la invasión a Ucrania por parte de Rusia han impactado el precio global de algunos insumos importantes para la construcción” (“La inflación también tiene en jaque al sector de la construcción”, 2022).

Con base en esta información, se puede plantear, dentro del modelo de negocio de Mobiliart, como actividad clave, realizar un estudio de precios en el mercado de la construcción con el fin de llegar a acuerdos con proveedores y pactar precios competitivos (figura 4).

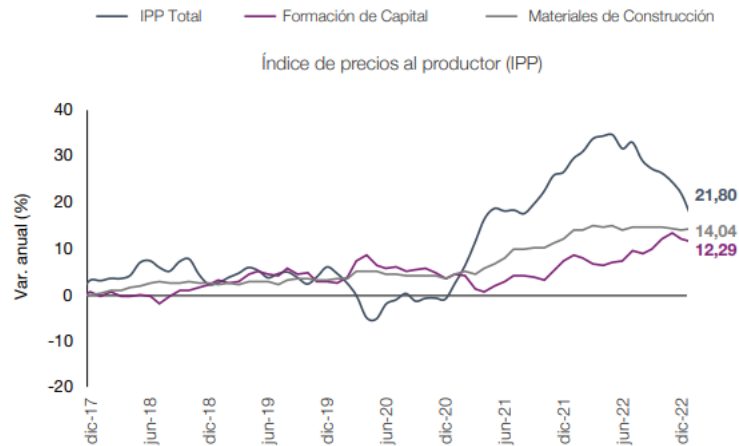


Figura 4. Crecimiento (%) anual del índice de precios al productor (IPP)

Fuente: Asobancaria (2022).

Tasas de interés de créditos hipotecarios

Las cifras acumuladas año corrido, número y valor de Operaciones de Financiación de Vivienda (OFV) vienen siendo golpeadas por las altas tasas de interés de los créditos hipotecarios, el agotamiento del subsidio Mi Casa Ya y la eliminación del subsidio Frech, presentando, como consecuencia, una desaceleración en la compra de vivienda por parte de los colombianos.

Como se puede evidenciar en la figura 5, para el 2022 el promedio de tasa de interés para vivienda VIS era de un 13,1 %, y para vivienda No VIS era de un 12,63 %, valores muy elevados en comparación con los años 2020 y 2021.

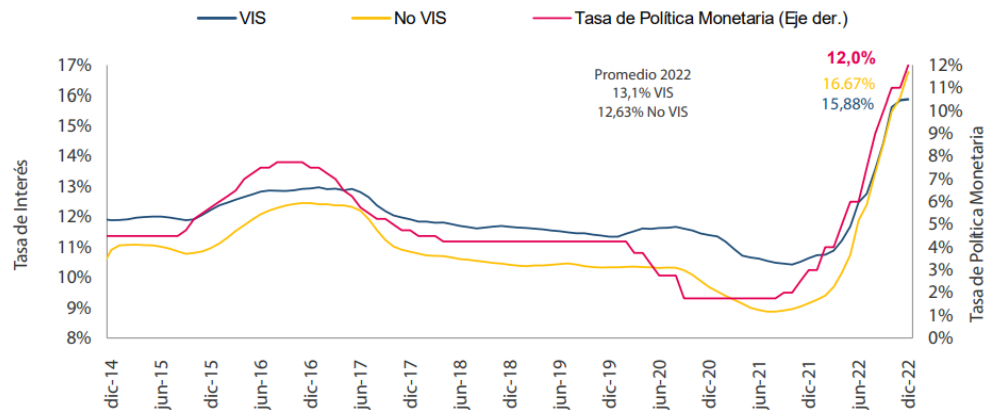


Figura 5. Evolución de las tasas de interés para la adquisición de vivienda - establecimientos bancarios

Fuente: Asobancaria (2022).

- **Social**

Un informe de la presidencia nacional de Camacol, presentado en los Foros de la Federación Nacional de Departamentos, da cuenta de importantes indicadores. A continuación, se enumeran algunos:

- 1 de cada 5 colombianos trabaja de manera directa o indirecta para el sector de la construcción o su cadena de valor.
- El sector de la construcción, con cada proyecto, con cada vivienda, con cada metro cuadrado que construye, mueve 36 sectores de la economía, eso es más de la mitad del aparato productivo del país y de las regiones.
- 1 de cada 4 pesos de inversión que se da en el país y sus regiones está asociado con el sector de la construcción, ya sea desde los hogares o desde la perspectiva empresarial.
- Cada hectárea de suelo habilitada genera 576 empleos.
- Cada hectárea de suelo habilitada genera inversiones por \$25.000-\$30.000 millones, aproximadamente.
- Cada hectárea de suelo urbanizable genera cerca de 730 millones de pesos en tributos el primer año, y luego, de manera perpetua, 144 millones en impuestos prediales.
- Cada hectárea de suelo habilitada permite que 400 colombianos accedan a vivienda formal (Cañas, 2021).

- **Tecnológico**

La productividad del sector de construcción e infraestructura en el país se mantuvo estancada durante décadas por la resistencia al cambio, según Sandra Forero, presidenta de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). Sin embargo, desde hace unos años, el sector inició una serie de transformaciones basadas en innovaciones tecnológicas, claves para acelerar procedimientos, reducir las variables de costos, tiempo y aumentar la productividad.

La evolución involucra el manejo de big data, inteligencia artificial, impresión 3D, prefabricación avanzada y la implementación de la metodología BIM (Building Information Modeling), conocida como el Modelado de Información de Construcción. Esta tecnología permite llevar a cabo proyectos de construcción desde perspectivas integradas, pues imita el proceso real que incluye arquitectos, ingenieros, paisajistas, diseñadores, constructoras e inversores.

Daniel Castro-Lacouture, profesor y exdirector del School of Building Construction del Georgia Institute of Technology, agrega que la adopción del BIM debe estar acompañada de nuevas técnicas de construcción, como la manufactura aditiva (impresión 3D), la cual reduce drásticamente el programa de obra y la accidentalidad (“¿Cómo van los avances tecnológicos del sector constructor en Colombia?”, 2022).

La creciente demanda de digitalización y construcción de edificios más innovadores ha creado la necesidad de que las empresas de construcción desarrollen soluciones que modernicen los procesos. Esto le da a la empresa una ventaja competitiva al proporcionarle tecnología de vanguardia que integra nuevos modelos y estrategias de flujo de trabajo. A continuación, se presentan los distintos tipos de tecnología utilizados en la construcción.

- Inteligencia Artificial.
- Drones.
- Robots.

- Wearables.
- Impresión 3D.
- Realidad aumentada y virtual.
- Herramientas de estimulación en la nube.
- Tecnología de modelado de información para la construcción (BIM).
- Tecnologías móviles.

Es imprescindible que la tecnología juegue un papel muy importante en las constructoras, por lo que es necesario que en el modelo de negocio se considere un *software* transversal a todas las áreas con el fin de tener una herramienta tecnológica y confiable de consolidación y seguimiento. Además, que los clientes puedan apreciar una excelente visualización de los proyectos genera confianza, profesionalismo y buen diseño, por lo que es importante invertir en drones, impresiones 3D y *renders* especializados.

- **Ecológico**

La investigación “Success Drivers for Implementing Circular Economy: A Case Study from the Building Sector in Colombia”, realizada por los profesores Luz Elba Torres, Vanessa Prieto y Andrés Mejía, revela que existen cinco factores que influyen en el éxito de la implementación de la economía circular en el sector de la construcción; estos son:

1. La existencia de un ecosistema fértil, donde se puedan eliminar barreras políticas significativas que les impidan a las empresas implementar la economía circular, con el fin de que consumidores y proveedores puedan

desarrollar prácticas medioambientales que impacten no solo a su sector económico, sino también a la región donde se encuentren.

2. El compromiso de los altos directivos de la empresa con el cuidado del medioambiente y su preocupación por los posibles impactos de la empresa.
3. La identificación de materiales que pueden ser valiosos para la empresa, lo cual aumenta su interés en la economía circular y le permite aumentar sus beneficios económicos, sociales y medioambientales.
4. La existencia de equipos de trabajo verdes, empoderados y conscientes de la importancia de una adecuada gestión ambiental, y de su contribución al cuidado del medioambiente, a la obtención de certificaciones medioambientales y a la estrategia de sostenibilidad de la empresa.
5. La existencia de diversos intermediarios públicos y privados que cooperen entre sí e interactúen a través de iniciativas de innovación abierta, alimentando los ecosistemas fértiles.

Ahora bien, en materia de beneficios por implementar las prácticas sostenibles el Ministerio de Ambiente de Colombia trabajó en el desarrollo de incentivos tributarios en materia de sostenibilidad en las edificaciones; uno de ellos fue la exención de impuestos definidos en el marco del artículo 255 del Estatuto Tributario Nacional para edificaciones que se encuentren certificadas en su fase de diseño por un ente certificador acreditado en construcción sostenible de orden nacional o internacional (República de Colombia, 2017).

Sin embargo, desafortunadamente para el año 2023 el Gobierno terminó con el subsidio Ecobertura, subsidio que inició desde finales del año 2021 y que aplicaba

para la venta de viviendas No VIS construidas bajo parámetros sostenibles. Con este programa se buscaba incentivar, promover y valorar la compra de viviendas de este tipo. Los proyectos inmobiliarios debían contar con certificados de sostenibilidad ambiental para ser beneficiarios de Ecobertura, por lo que incentivaba a las constructoras a implementar estas prácticas y a los compradores a buscar viviendas de este tipo.

Sería de gran interés para Mobiliart investigar sobre los beneficios de las construcciones ambientales, ya que aportarían en gran medida al cuidado del medioambiente y le darían a la empresa clientes responsables y un plus de innovación. Por lo demás, sus construcciones tendrían una certificación internacional y pagarían menos impuestos. Por lo que es importante que en el modelo de negocio este punto se genere como una actividad clave.

- **Legal**

- **Reforma tributaria**

- Empresarios, comerciantes e industriales han sido algunos de los que han hablado por ahora, advirtiendo que un aumento desmedido de la carga tributaria espantará la inversión local y extranjera. Colombia quedará como uno de los países en el mundo donde se pagarán los impuestos más altos y no será rentable invertir.

- Ahora bien, la más reciente crítica llegó desde el sector de la construcción, donde diferentes voceros del gremio señalan que esta normativa se convertirá en su “talón de Aquiles”, puesto que impactará el costo de los insumos que usan para desarrollar sus proyectos y se verá reflejado en un aumento del precio de la vivienda nueva en el país.

En entrevista con la revista *Semana*, el presidente del Grupo Oikos, Luis Aurelio Díaz, se refirió a los diferentes sucesos económicos que han impactado de manera directa e indirecta el sector de la construcción en Colombia, como la inflación y la reforma tributaria. Según este empresario, es necesario que no se frene uno de los motores del desarrollo que existe desde la pandemia.

De acuerdo con Díaz, la reforma tributaria traería varios elementos que serían complejos para la industria: en primer lugar, se aprobaría el IVA para las viviendas por encima de \$800 millones, lo que le quitaría dinamismo a ese segmento.

En segundo lugar, si se eliminan los beneficios de renta para las empresas también se afectarían los desarrollos de vivienda y sus ventas, ya que esto despejaría dos escenarios al mismo tiempo: en primer lugar, en las ciudades principales podría no haber cierres financieros en los proyectos, y, por otro lado, en las ciudades intermedias, pese a que sí habría cierres financieros, disminuiría el interés por adquirir vivienda, ya que se aumentaría el precio final para que las constructoras puedan asumir esa diferencia en la renta.

Para Luis Aurelio Díaz, las nuevas políticas sociales del nuevo gobierno tienen que ir de la mano de aspectos clave como mantener la inflación y unas tasas de interés bajas (Gaviria, 2022).

Ahora bien, de acuerdo con las perspectivas económicas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

si analizamos las proyecciones del PIB en general, se espera que crezca a tasas moderadas de 1,5 % en el 2023 y 1,8 % en el 2024, tras una

prolongada recuperación que elevó la producción por encima de su potencial. El consumo y la inversión seguirán siendo moderados, en vista del endurecimiento de las políticas macroeconómicas y de la fragilidad de la economía mundial, sobre todo en el 2023 [...]. La inflación medida por el IPC empezó a descender en abril y se prevé que siga disminuyendo hasta alcanzar el objetivo en 2025.

Además,

las expectativas inflacionarias ya han alcanzado su cota máxima —que en el horizonte de dos años correspondiente a la política monetaria se sitúan en torno al 4 %, esto es, en el límite superior del rango objetivo del 2-4 %— lo que sugiere que se está produciendo gradualmente un reanclaje de las expectativas. El elevado crecimiento salarial, en el que el aumento del 16 % del salario mínimo en enero del 2023 ha actuado como ancla, y un mercado laboral que aún resiste, amortiguan el efecto de la elevada inflación sobre el poder adquisitivo (“OCDE: metas fiscales de Colombia se enredan con reformas sociales”, 2023).

Por lo que se puede concluir que el año 2023 terminará con cifras muy bajas, sin embargo, a partir del 2024 el descenso de la inflación, la ralentización del endurecimiento fiscal y el inicio de la relajación monetaria mejorarán la demanda interna, se empezará a mover nuevamente la economía y esto generará una mayor inversión.

En la figura 6 se presenta el resumen del análisis PESTEL:

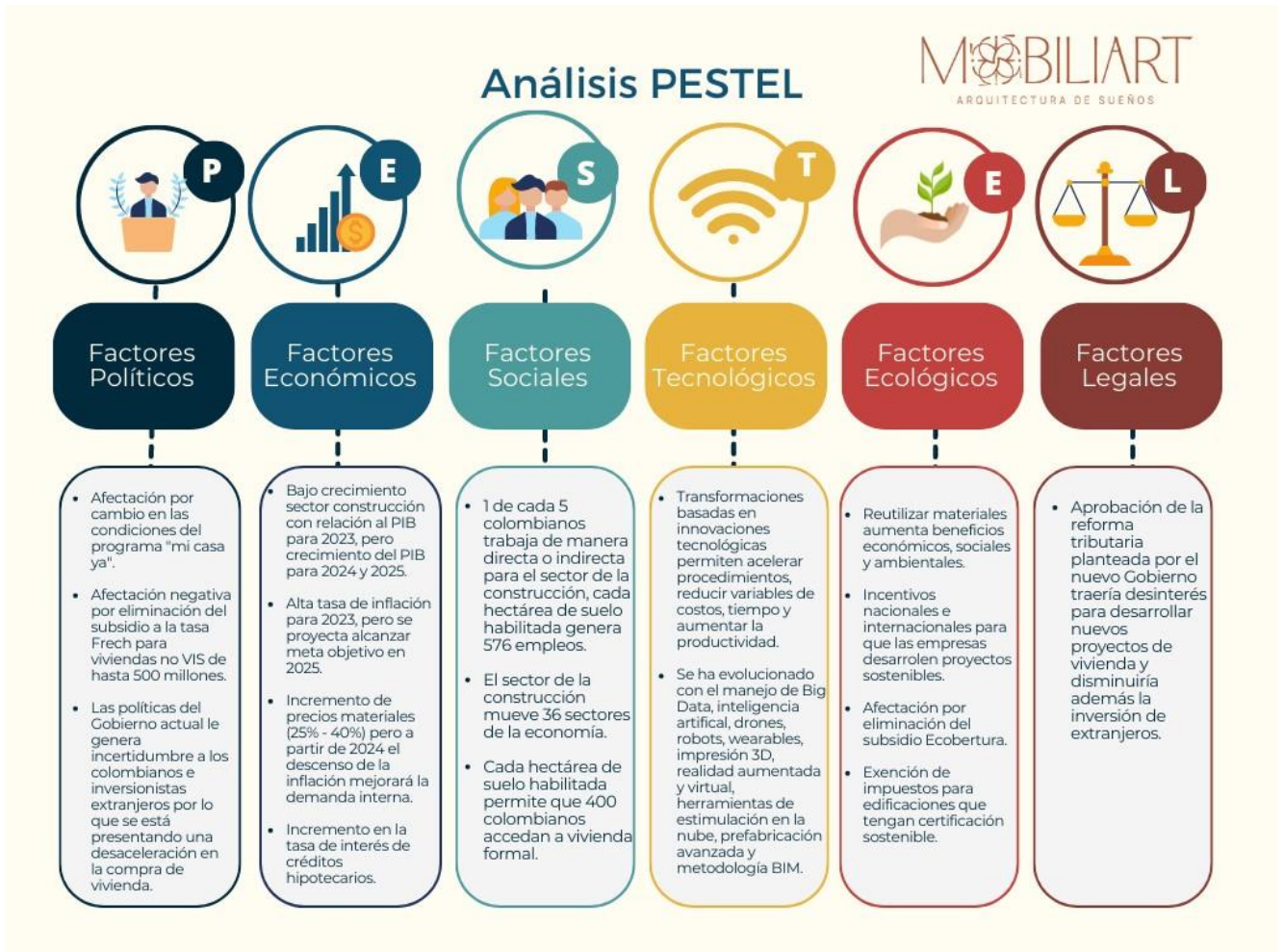


Figura 6. Análisis PESTEL Mobiliart

Fuente: elaboración propia.

6.2.1.2 Análisis de la industria

Para realizar el análisis de la industria se implementará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, ya que nos sirve para identificar, analizar y medir la competitividad de Mobiliart. A continuación, se realizará un análisis del sector de la construcción en el país con el objetivo

de seguir identificando las amenazas y oportunidades que se presentan actualmente y que harán parte del contexto externo en la matriz FODA.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En el Valle del Cauca, para el 2021, había un aproximado de 92 constructoras con 295 proyectos activos según Camacol. Sin embargo, en la actualidad el país se encuentra en un momento difícil para el sector, por lo que no se verá reflejado un gran porcentaje de nuevos competidores al finalizar el año, sino, por el contrario, el retiro de algunos competidores.

El *marketing* digital ha sido una herramienta de subsistencia, ya que ha permitido que se visualice el trabajo de diferentes empresas y esto ha generado que se den a conocer en mayores magnitudes. Por lo que se considera necesario que en el modelo de negocio de Mobiliart se comprometan recursos clave para generar una estrategia fuerte de *marketing*. Esto con el fin de mostrarse ante el mercado de una manera atractiva, convirtiéndose en tendencia con los trabajos que realice.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

En el Valle del Cauca las constructoras Jaramillo Mora y Bolívar dominan casi el 50 % del mercado (Castrillón, 2017, p. 39). Son empresas que llevan construyendo nombre y reputación desde hace décadas en el departamento. Adicional a esto, presentan proyectos con facilidad de pago con cuotas iniciales entre 12, 24 y 36 meses, lo que les permite a los compradores acceder fácilmente para luego tomar un crédito hipotecario. Tienen poder de negociación con

terratenientes y eso les da la oportunidad de crear bancos de tierra y planear proyectos de construcción hacia el futuro elaborando planes parciales de habilitación de suelos, optimización de procesos y aprovechamiento de economías de escala.

Se considera interesante tener en cuenta en el modelo de negocio de Mobiliart ofertar proyectos que tengan estas características, para ser atractivos al proporcionarles a los clientes mejores opciones de financiación.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Por el tipo de población y el clima, los vallecaucanos prefieren casas, pues esto asegura tener mayor espacio y que sea un lugar más fresco, dada la alta temperatura de esta zona del país. Sin embargo, la mayor oferta está enfocada en apartamentos, los cuales también tiene una alta rotación por sus zonas comunes que son atractivas para el comprador por tener piscina, canchas múltiples, salones comunales, seguridad, entre otros detalles.

Una persona que busca una casa campestre en el sur de Cali puede encontrar oferta de conjuntos residenciales muy exclusivos, y por tener mayor seguridad puede decidirse por este tipo de conjunto.

En la ciudad de Buga la oferta de conjuntos residenciales campestres con casas construidas no existe; por lo tanto, la modalidad es comprar un lote en dicho conjunto y contratar a un arquitecto para que diseñe y construya la casa a su medida. Sin embargo, existe la posibilidad de que llegue una constructora como Jaramillo Mora o Constructora Bolívar e inicien este tipo de proyectos con buenas

facilidades de pago y precios asequibles, por lo que podría ser una competencia directa de Mobiliart.

- **Poder de negociación del proveedor**

Desde el 2020, cuando surgió la pandemia por covid-19, se han incrementado los costos de los insumos de la construcción y se ha perdido poder de negociación con los proveedores, ya que ha sido muy difícil que estos costos de importación logren bajar. Esa alta dependencia de los insumos importados se ha visto afectada por el encarecimiento del dólar, la llamada crisis de los contenedores, que ha retrasado la entrega de toda clase de productos, e incluso el paro nacional, que llevó al cierre de puertos y fábricas que en muchos casos no han logrado ponerse al día.

Un estudio de la Cámara de Comercio de Cali indica que el valor de las importaciones de materiales de construcción en Colombia aumentó anualmente un 71,1 % entre enero-noviembre de 2021, al pasar de 967 millones de dólares en el 2020 a 1.655 millones en el 2021 (“Carestía de los materiales para la construcción amenaza a la vivienda”, 2022).

El Valle, que es el cuarto destino de los insumos importados para la construcción, fue el departamento que registró el mayor encarecimiento de dichos productos. Mientras que en Bogotá subieron un 61,9 %, en el Valle aumentaron un 103,9 %, incluso teniendo en cuenta que el Valle tiene el mayor puerto del país (Buenaventura) y no debe pagar las costosas tarifas de transporte interno que sí deben cancelar las ciudades del centro de Colombia.

Como se mencionó en el apartado de inflación, es importante realizar un análisis de precios del mercado y construir una fuerte relación con los proveedores, ya que serían unos socios clave en el modelo de negocio, siendo generadores de mayores rentabilidades.

- **Poder de negociación del cliente**

En el sector de la construcción el cliente tiene un gran poder de negociación, debido a que como son casas personalizadas o remodelaciones específicas busca un resultado hecho a su medida. Además, cada vez es más conocedor debido a las tendencias que se pueden observar por medio de las redes sociales; así, fácilmente puede cotizar mobiliario de carpintería con diferentes proveedores con el fin de negociar precios.

Además, de acuerdo con Fedesarrollo, un 44,3 % de las personas en Cali perciben un panorama negativo para la compra de vivienda. Esto puede ocasionar la pérdida de gran cantidad de clientes, pues los que se consigan tienen un alto nivel de negociación.

¿Cree usted que este es un buen momento para comprar vivienda? (EOC)

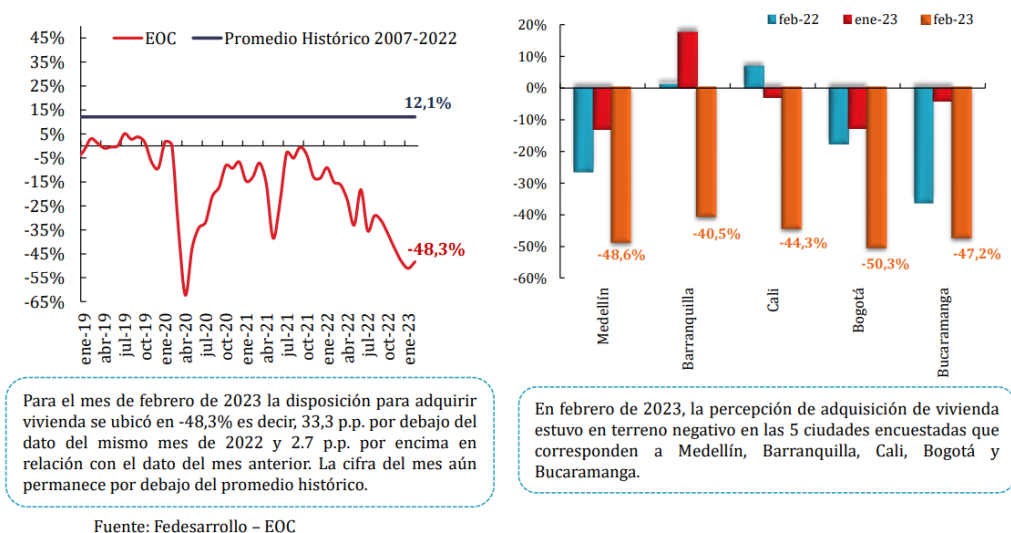


Figura 7. Encuesta adquisición de vivienda

Fuente: Camacol (2023).

Desde el modelo de negocio de Mobiliart se podría plantear una estrategia comercial para fidelizar a los clientes, al crear un programa de referidos en el cual ellos sean partícipes. Aparte de que tendrían un bono de descuento para el pago de su casa ayudarían a vender los proyectos de Mobiliart, por lo que sería una excelente estrategia para tenerlos como aliados.

A continuación, la figura 8 resume las cinco fuerzas de Porter:



Figura 8. Análisis cinco fuerzas de Porter-Mobiliart

Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Análisis interno

En la siguiente sección se realiza un estudio interno de la empresa mediante los siguientes análisis: financiero, de la cadena de valor, de portafolio de productos, y de los recursos, las capacidades y las competencias distintivas. El propósito de estos análisis es definir los factores internos de la matriz FODA, evidenciando las fortalezas y debilidades de la empresa.

6.2.2.1 Análisis financiero

A continuación, se presenta la información financiera del año 2022 para la empresa Grupo Mobiliart (tablas 4 y 5):

Tabla 4. Estado de situación financiera Mobiliart - año 2022

GRUPO MOBILIART SAS	
NIT 901.574.618-2	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
DICIEMBRE 31 DE 2022	
ACTIVO	
Activo corriente	
Efectivo y equivalentes de efectivo	
Caja	\$ 143.662.828
Bancos	\$ 487.609
Saldo a favor	\$ 5.004.886
Inventario	\$ 55.002.701
Total del Activo	\$ 204.158.024
PASIVO	
Pasivo corriente	
Autorretenciones	\$ 3.361
Retención de ICA	\$ 2.952
Iva generado	\$ 159.664
Impuesto de renta	\$ 1.277.780
Total del pasivo	\$ 1.443.757
PATRIMONIO	
Capital contable	\$ 200.000.000
Reserva legal	\$ 271.000
Utilidad del ejercicio	\$ 2.443.267
Total patrimonio	\$ 202.714.267
Total pasivo y patrimonio	\$ 204.158.024

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Estado de resultados integrales Mobiliart - año 2022

GRUPO MOBILIART SAS	
NIT 901.574.618-2	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
DICIEMBRE 31 DE 2022	
INGRESOS	
Fabricación de partes y piezas de madera de carpintería y ebanistería para la construcción	\$ 41.085.702
Total ingresos	\$ 41.085.702
Costo de ventas	\$ 36.155.702
Total ingreso bruto	\$ 4.930.000
Otros ingresos	\$ 2.337.613
otros egresos	\$ 2.056.907
Total renta líquida operacional	\$ 5.210.706
Deducciones	\$ 1.035.439
Total renta líquida gravable	\$ 4.175.267
Impuesto de renta	\$ 1.461.000
Total renta líquida	\$ 2.714.267

Fuente: elaboración propia.

En los estados financieros de la empresa se observa que en el año 2022 estaban comenzando sus operaciones y sus ingresos fueron de \$41.085.702, por concepto de corte de piezas de madera y ebanistería. No realizaron proyectos de construcción ni de remodelación, se dedicaron exclusivamente a la carpintería. Durante el ejercicio del año 2022 el margen de rentabilidad anual del negocio de carpintería era de tan solo un 6,6 %, lo cual era muy bajo. Además, se tenían unos gastos de funcionamiento que disminuían en gran proporción el margen de rentabilidad, por lo que se decidió cambiar el modelo de negocio a construcción y remodelación, del cual se tiene la experiencia que genera aproximadamente entre un 20 y 30 % de rentabilidad.

6.2.2.2 Recursos humanos, gerencia, cultura y liderazgo

Para el año 2022, cuando la empresa estaba enfocada en la carpintería contaba con ocho personas, distribuidas así: 1 asistente, 2 operarios de maquina cortadora de madera, 2 carpinteros, 1 administrador y 2 socios. Sin embargo, para el año 2023 únicamente cuenta con 2 socios y 2 carpinteros, por lo que se tercerizó la operación del corte de madera, ya que este no generaba los márgenes esperados.

Actualmente, cada uno de los socios tiene un rol en la empresa; el director operativo tiene una larga trayectoria en el sector y se encarga de la parte del diseño, los presupuestos operativos, las indicaciones a los operarios, el seguimiento del avance del proceso, la atención posventa y todo el direccionamiento técnico que se requiera. Por otro lado, la directora administrativa y financiera se encarga de consolidar toda la información de los proyectos, realiza seguimiento a los márgenes de rentabilidad, alerta sobre costos, maximiza la utilidad, gestiona nuevos clientes, es la interlocutora entre el cliente y el área operativa, realiza los respectivos pagos, cobros de cartera, entre otros procesos.

Cabe resaltar que, en la ciudad de Buga, a pesar de que no tienen personal contratado directamente con la empresa, tercerizan con un maestro de obra y todo su equipo de trabajo; se caracterizan por la puntualidad y experiencia. Además, en la ciudad se tiene una imagen de buen prestigio, buena reputación y honestidad, este liderazgo se debe aprovechar para llegarle a gran cantidad de clientes.

6.2.2.3 Marketing, portafolio, ventas

Mobiliart ha creado una estrategia de *marketing* digital en las redes sociales; se ha dado a conocer como una constructora con diseño y personalización, ha participado en ferias de

emprendimiento y tiene catálogos físicos y virtuales. Sus ventas se dan especialmente por referidos de personas a las cuales les han trabajado o conocen la empresa por medio de la publicidad que realizan los socios. Sin embargo, su alcance no ha sido suficiente, debe de mejorar mucho en el área comercial y de publicidad, que es la fuente generadora de ingresos de las constructoras.

6.2.2.4 Operaciones, logística e infraestructura

La empresa opera la mayor parte del tiempo en la ciudad de Buga, debido a que cuenta con la disponibilidad de operarios, y aunque ha buscado la forma de realizar los mismos trabajos en Cali no se ha encontrado un personal óptimo, ya que, o no tienen la disponibilidad de trabajar en los tiempos que requiere el cliente o los costos no son competitivos. Hoy en día todos los procesos en la empresa se tercerizan, no cuentan con maquinaria y equipo ni local comercial, por lo cual la atención al público es directamente en las casas, los locales comerciales o los lotes que se van a intervenir.

6.2.2.5 Tecnología interna

En la actualidad se cuenta con un programa de diseño con el cual se presentan los planos y *renders* básicos de los proyectos, dado el caso de que se requiera una presentación con *renders* avanzados se contratan. También se cuenta con herramientas para realizar presupuestos y diseños de publicidad.

La siguiente figura resume las cinco fuerzas de Porter, metodología que sirvió para hacer al análisis interno de Mobiliart (figura 9):



Figura 9. Análisis interno Mobiliart

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, después de realizar todo el análisis del contexto externo e interno de la empresa Grupo Mobiliart se creará la matriz FODA, la cual es el resumen de todo lo mencionado anteriormente.

La matriz FODA, junto con la investigación detallada de las cinco constructoras del desarrollo del objetivo número uno, nos permitirá crear el modelo de negocio y la estructura organizacional de Mobiliart. Al contar con estas herramientas se podrá dar el último paso, que es crear el Balanced Scorecard, es decir, la hoja de ruta de la empresa para los próximos tres años.

A continuación, se presenta la matriz FODA, en la cual se seleccionaron las principales fortalezas y debilidades. Al ser factores internos que controla la misma empresa se pueden modificar, mejorar y aprovechar. Por otro lado, se seleccionaron también las oportunidades y amenazas más importantes que tiene con respecto al macroentorno actual y al que se espera en los próximos años. Si bien Mobiliart no puede controlar los factores externos sí puede tomar decisiones y crear estrategias para contrarrestarlos o aprovecharlos (figura 10).

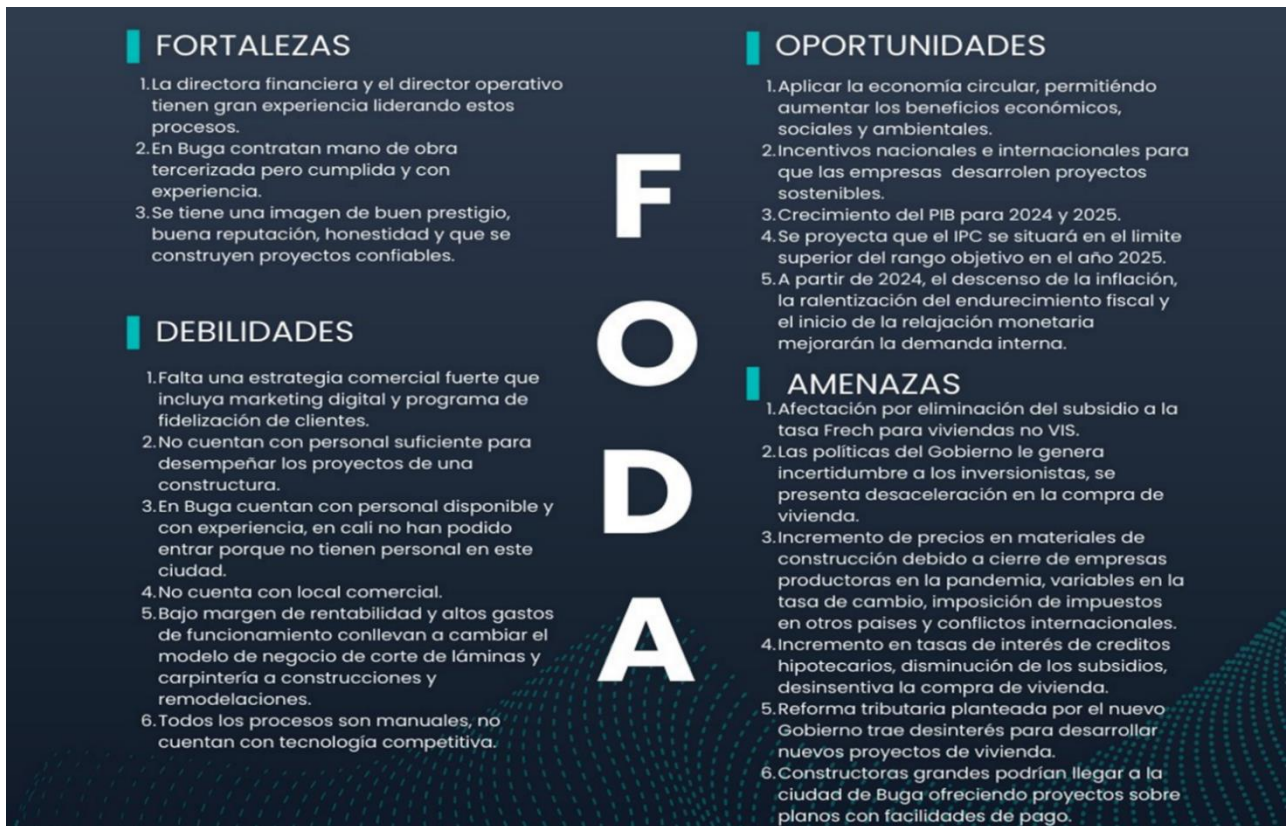


Figura 10. Matriz FODA - Resumen análisis estratégico

Fuente: elaboración propia.

6.3 Objetivo específico 3: Crear el modelo de negocio de Mobiliart

Una vez se analizó la información obtenida de las constructoras en el objetivo número uno y el contexto interno y externo con la matriz FODA, se da paso a crear el modelo de negocio de la empresa Mobiliart. Se deben tener en cuenta sus aspectos de interés y replicar las buenas prácticas de las actividades y los recursos que se evidenciaron en los modelos de las constructoras estudiadas. Lo anterior, debido a que tienen más experiencia en el sector y en la industria, por lo que permite tener en cuenta muchos factores importantes para el modelo de negocio de Mobiliart.

En la figura 11 se presenta el modelo de negocio bajo la metodología Canvas; en él se puede evidenciar que, para poder desarrollar todas las actividades y asociaciones clave, obtener todos los recursos, ganar clientes, atenderlos por medio de diferentes canales, promocionar a la empresa y generar la propuesta de valor, es importante crear e implementar todo un plan estratégico que sea medible a mediano plazo. Ya que, para que el modelo de negocio sea rentable, se deben estructurar y modelar cada uno de estos factores y no dejarlos empíricamente, como se ha venido realizando.

Además, se puede analizar que muchas de las fallas que se están teniendo en la actualidad son porque ni siquiera se había definido este modelo; entonces, servirá como base para la creación de una hoja de ruta que se propone seguir, alineada con los objetivos específicos, las metas y los indicadores, construyendo así una herramienta que permita monitorear la planeación estratégica del negocio y que sean claras las actividades que se van a realizar, marcando los tiempos y recursos necesarios para poder lograrlas.

Modelo de negocio Canvas



Figura 11. Modelo de negocio de Mobiliart a partir de la metodología Canvas

Fuente: elaboración propia.

6.4 Objetivo específico 4: Prototipar la estructura organizacional que debería tener Mobiliart para que funcione como negocio

Después de realizar la respectiva investigación sobre las diferentes constructoras, se encontraron tres ejemplos de estructuras organizacionales para una empresa como Mobiliart.

Una de ellas fue una estructura organizacional pequeña como la de la constructora Losada & Losada, que muestra la necesidad de un equipo de ventas con agentes comerciales y la importancia de tener diseñadores. Estas dos áreas le permiten a la empresa vender proyectos que se perciban visualmente atractivos y que son primordiales en el momento de comercializar exitosamente.

Luego, se encontró la estructura organizacional de una constructora como Meléndez, la cual permite dimensionar una empresa más grande, con áreas bastante consolidadas en temas de construcción, comercialización y administración. Adicionalmente, se percibe también la importancia del diseño, ya que existe un área llamada Taller de diseño, y también se encontró un área bastante relevante de la que depende el futuro del negocio, llamada Administración de tierras. Para la estructura organizacional de Mobiliart no se decidió crear solo un área llamada Administración de tierras, sino que se creará un comité de Planeación estratégica, el cual estará conformado por el gerente administrativo, el gerente operativo, el jefe financiero, el jefe de proyectos y el jefe jurídico; esto con el fin de atender los temas de estructuración de proyectos, el desarrollo organizacional, las certificaciones ambientales y la administración de tierras.

Por último, se encontró la estructura organizacional de Inacar, la cual opera a nivel nacional y por ende requiere una subestructura y un equipo que se desarrolle y conforme a nivel regional, para que se encuentre constituida de acuerdo con los requerimientos de operación de la zona.

Por todo lo anterior, y teniendo en cuenta la forma de operar de la empresa, se considera que la estructura organizacional de Mobiliart para los próximos cinco años debería estar liderada por un gerente administrativo y un gerente operativo.

Bajo la dirección del gerente administrativo estarían las áreas financiera, comercial, gestión humana y jurídica. El área financiera tendría a cargo el presupuesto, la tesorería y la contabilidad de la empresa; el área comercial se encargaría de gestionar el mercadeo, la publicidad, los agentes comerciales de ventas, las áreas de recuperación de cartera, servicio al cliente y posventa, y el área de gestión humana y jurídica se encargaría de todo lo relacionado con la contratación de personal, contratos de ventas con los clientes y la implementación de seguridad y salud en el trabajo, tanto en la parte administrativa como operativa.

Ahora bien, bajo la dirección del gerente operativo estarían las áreas de proyectos y diseño. El área de proyectos la conformarían compras, presupuesto de obras y todo el equipo de trabajo operativo que corresponde a la mano de obra de las construcciones; el área de diseño también estaría bajo esta gerencia, ya que es esencial en todas las estructuras organizacionales. En esta área se implementaría un *software* para realizar diseños modernos y con detalles exclusivos que le facilite al área comercial el éxito de las ventas (figura 12).



Figura 12. Estructura organizacional Mobiliart

Fuente: elaboración propia.

6.5 Objetivo específico 5: Crear la planeación estratégica de la empresa a mediano plazo, la cual sea monitoreada por los KPI o indicadores de gestión de la empresa

A continuación, se desarrollará el último objetivo del trabajo de campo aplicado, el cual consiste en crear y proyectar la planeación estratégica de la empresa, siendo esta el norte y la hoja de ruta de las acciones que se van a tomar para que el modelo de negocio pueda ser viable financieramente. La planeación estratégica se resumirá en un tablero de control

llamado Balanced Scorecard, el cual permitirá visualizar la estrategia, los objetivos, las metas, los indicadores y los plazos estipulados para poder cumplirla.

El Balanced Scorecard está compuesto por la visión empresarial, el objetivo general que se debe cumplir y las cuatro perspectivas estratégicas que se van a desarrollar: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Para cada perspectiva se crean objetivos específicos que logren el cumplimiento del objetivo general. Adicionalmente, cada objetivo específico es medido por uno o varios KPI, y como último paso se estipulan las metas y el tiempo para cada uno de ellos. Esta herramienta final será la que guiará a los encargados de la planeación estratégica de la empresa para la toma de decisiones en el mediano plazo, en este caso para los próximos cinco años.

Una vez analizada toda la información de los objetivos, se define que para la empresa Mobiliart sería de gran importancia tener en cuenta las siguientes recomendaciones en su planeación estratégica:

1. Crear un proyecto inicial de construcción en la ciudad de Buga, debido a que se cuenta con prestigio, buen nombre y experiencia ganada a través de los años por la empresa familiar.
2. Negociar con los dueños de tierras en la ciudad de Buga, pues ya se cuenta con relaciones importantes en la ciudad.
3. Llegar con la idea novedosa de venta sobre planos a la ciudad de Buga, así como lo hacen en las grandes ciudades, ya que esto permite facilidades de pagos para los clientes y valorización del proyecto, lo cual les genera un incentivo para invertir.

4. Crear un plan de referidos para que los mismos clientes se fidelicen al proyecto, contando con una fuerte estrategia publicitaria de ventas.
5. Negociar con el sector fiduciario para que le de mayor credibilidad al proyecto.
6. Investigar el impacto social, económico y ambiental de implementar en este proyecto economía circular.
7. Crear una sala de ventas interactiva que sea llamativa y experiencial para los clientes.
8. Invertir en publicidad y diseños para que el proyecto sea visualmente muy atractivo para la compra.
9. Invertir en *softwares* de trazabilidad para el avance del proyecto y los procesos de comercialización y finanzas.
10. Contratar a un equipo de ventas y de seguimiento técnico.
11. Dotar al personal de equipos necesarios para realizar sus funciones.
12. Cumplimiento estricto con los tiempos estipulados del proyecto para así continuar con el buen nombre.
13. Realizar un seguimiento constante a los márgenes de rentabilidad del proyecto.

Por lo anterior, se crea el Balanced Scorecard para el periodo 2023-2027, que tiene como objetivo general “Realizar un proyecto de viviendas residenciales con ventas sobre planos en Buga, aprovechando la buena reputación y el buen prestigio que se tiene en la ciudad” (tabla 6).

Tabla 6. Balanced Scorecard Mobiliart 2023-2027

Balance Scorecard						Metas					
Visión empresarial	Objetivo general 2023 - 2027	Perspectivas	Objetivos específicos	Indicador estratégico	Fórmula indicador	2023	2024	2025	2026	2027	
Ser una empresa reconocida a nivel nacional por inspirar y dar vida en cualquier lugar, creando espacios llenos de estilo y detalles que hagan sentir al cliente en su hogar ideal.	Realizar un proyecto de viviendas residenciales con ventas sobre planos en Buga, aprovechando la buena reputación y el buen prestigio que se tiene en la ciudad.	Financiero	Cumplir con el el presupuesto del proyecto de viviendas residenciales.	Ejecución presupuestal de recaudo	Recaudo ejecutado / Recaudo proyectado *100		100%	100%	100%	100%	
				Ejecución presupuestal de egresos	Gastos ejecutados / Gastos proyectados *100		100%	100%	100%	100%	
			Cumplir con la rentabilidad esperada del proyecto de viviendas residenciales.	ROI	Utilidad neta / Inversión * 100			24%	104%		
				Margen EBITDA	EBITDA / Ingresos totales *100		16%	11%	25%	27%	
			Realizar negociaciones con dueños de tierras.	Lotes negociados	# de lotes negociados / # de viviendas proyectadas *100	100%					
			Realizar negociaciones con sector fiduciario.	Fiducia	Avance de proceso apertura fiducia / Apertura fiducia	80%	20%				
		Clientes	Crear e implementar una estrategia comercial fuerte para la venta del proyecto, en donde se incluya el mercadeo tradicional, el marketing digital, la fidelización de clientes y la atracción de inversionistas.	Mercadeo tradicional	# de ventas por mercadeo tradicional/# de ventas totales		60%	75%			
				Marketing Digital	# de ventas por marketing digital/# de ventas totales		10%	10%			
				Fidelización	# de ventas por fidelización de clientes/# de ventas totales		15%				
				Inversionistas	# de ventas a inversionistas/# de ventas totales		15%	15%			
			Cumplir con número de ventas estipuladas para el periodo.	Ventas	# de casas a vender		10	10			
			Crear y construir una sala de ventas del proyecto diferencial.	Avance de obra	Avance de obra real / Avance de obra Proyectado	60%	40%				
		Procesos internos	Crear y contratar una nueva estructura organizacional que garantice el funcionamiento de la empresa a largo plazo.	Contratación	# de personal contratado / # de personal estructura organizacional		37%	37%	37%		
			Crear procedimientos y manuales de funciones para cada cargo.	Gestión del conocimiento	# de procedimientos y manuales realizados / # de cargos		50%	80%	100%		
			Cumplir con la entrega del proyecto.	Entrega del proyecto	Avance de obra real / Avance de obra Proyectado				60%	40%	
		Aprendizaje e innovación	Realizar estudio de aplicación proceso de economía circular, que permitia aumentar los beneficios económicos, sociales y ambientales.	Factibilidad del proceso economía circular	% Avance de estudio / % Avance de estudio designado	70%	30%				
			Obtener un software especializado en áreas comerciales, administrativas, financieras y seguimiento de proyectos.	Funcionamiento de software	Avance de funcionamiento de software / Software funcionando		70%				
			Obtener programa para realizar diseños de los proyectos de excelente calidad.	Funcionamiento de programa	Avance de funcionamiento de programa / Programa funcionando					100%	
			Compra de equipos tecnológicos para el personal.	Compra de equipos	# Equipos comprados / # Equipos presupuestados	100%					

Fuente: elaboración propia.

Este tablero de control estratégico le permitirá a la gerente administrativa y al gerente operativo visualizar la empresa en los próximos cinco años, contar con una estrategia definida, tener unos objetivos e indicadores específicos para cumplir y realizar un seguimiento al cumplimiento de metas durante los años de durabilidad del proyecto.

Asimismo, presentar información a los clientes, inversionistas y a socios de tierras. Además, les permite poder actuar de manera inmediata cuando existan variaciones en los resultados, con el fin de poder maximizar la utilidad propuesta.

7. Hallazgos

Tal como se planteó en el método de solución, en el desarrollo de este proyecto de investigación se elaboró un componente teórico con el fin de poder analizar cómo estaba conformado el modelo de negocio, la estructura organizacional y la planeación estratégica de empresas relacionadas del sector. Luego, el trabajo de campo tuvo un componente práctico, en el cual se contó con espacios de trabajo con los socios de Mobiliart; a partir de este contacto se realizó una comparación de la forma en la que opera actualmente la empresa versus las empresas investigadas.

En estos espacios de levantamiento de información e identificación de necesidades se pudo corroborar, tal como se había previsto, que la gran mayoría de las actividades se desarrollaban de manera subjetiva y empírica. Es decir, sin una hoja de ruta clara y definida que permitiera guiar a los socios para tomar las mejores decisiones, cumplir con sus proyectos, atraer gran cantidad de clientes y apuntarle a estrategias financieras y comerciales. Además, se notaron los siguientes aspectos:

- La empresa no cuenta con la planeación de proyectos a mediano plazo, únicamente va desarrollando los que gestiona en el transcurso del año. Esto lleva a que no haya una organización en la manera de operar y que no pueda tomar todos los proyectos que se le presentan porque no tiene el personal suficiente.
- En la ciudad de Cali no existe un equipo consolidado, por lo que en varias ocasiones no han podido aceptar proyectos, ya que tercerizar la mano de obra en esta ciudad no les permite ofrecer precios competitivos para el mercado. Adicionalmente, los

operarios que han encontrado no siempre están disponibles, pues tienen otras ocupaciones.

- Esto lleva a que exista una percepción negativa por parte de los clientes, evidenciando que no cuentan con la capacidad instalada para operar. Además, que no generen una recomendación, pues no se les desarrolló el trabajo.
- No se realizan cotizaciones ágiles debido a que no existe el personal adecuado para hacer las cotizaciones de diferentes proyectos. La carga de toda la empresa la tienen únicamente los socios, por lo que deben estar al frente de todas las áreas y esto hace que se presenten demoras en cada uno de los procesos.
- No tienen una estrategia de mercadeo ni una fuerza de ventas representativa, lo cual es muy importante para este tipo de empresas.
- No cuentan con un presupuesto anual que les permita proyectar utilidades del año, ya que no tienen proyectos definidos con anterioridad, sino esporádicos.
- No cuentan con KPI, pues carecen de una estrategia definida.

En el desarrollo del presente proyecto de investigación salieron a flote muchos hallazgos, lo que afirma aún más la necesidad e importancia de crear y diseñar para la empresa una hoja de ruta clara y definida.

8. Conclusiones

Este trabajo de campo aplicado significó analizar e investigar cómo diferentes constructoras, a nivel local y nacional, tienen conformado su modelo de negocio, estructura organizacional y planeación estratégica. Para luego, en la parte práctica, cumplir con la creación de una hoja de ruta a mediano plazo para la empresa Mobiliart, lo cual obedece al objetivo general del presente trabajo.

En primera instancia se analizó el contexto interno y externo de Mobiliart por medio de un análisis PESTEL, de las cinco fuerzas de Porter y de un análisis al interior de la empresa por medio de espacios prácticos con los socios. Se tomó la información más relevante de esta investigación y se creó la matriz FODA, para construir el modelo de negocio y la estructura organizacional de la empresa.

Finalmente, con cada uno de los modelos establecidos, las herramientas utilizadas y el análisis integral, se creó el Balance Scorecard, que es el que les permite a los socios de la empresa tener una estrategia definida, con un objetivo general, objetivos específicos, metas, indicadores y responsables de un proyecto a mediano plazo.

El proyecto consiste en realizar un conjunto de viviendas residenciales con ventas sobre planos en Buga durante los años 2023-2027. Se escoge esta ciudad para aprovechar la buena reputación y el buen prestigio que tiene Mobiliart en dicha región. Adicionalmente, se escoge un proyecto sobre planos, debido a que en Buga no se oferta esta modalidad como se hace en las grandes ciudades y esto les permite a los clientes mayor facilidad de pago y fidelizarlos al proyecto por un sistema de referidos.

Durante la investigación se pudo demostrar la importancia de tener socios clave, en este caso uno que posea tierras. Afortunadamente se cuenta con estas relaciones en la ciudad, por lo que permite tener un poco de ventaja en este sentido. El proyecto iría acompañado de una gran fuerza de ventas, es decir, una sala de ventas diferencial, agentes comerciales y una gran estrategia de publicidad.

También se realiza una propuesta de contemplar la posibilidad de que sean viviendas amigables con el medioambiente, ya que se tienen beneficios ambientales, sociales y económicos por esta implementación. Se propone adquirir *softwares* de diseño y control de áreas financieras, administrativas y comerciales, pues son herramientas en las que invierten las grandes constructoras para tener un mayor control de los procesos y apoyar el área comercial con diseños especializados.

Para finalizar, se puede concluir que estos tres modelos creados en el presente trabajo de campo permitirán que la empresa Mobiliart se enfoque en un proyecto en el mediano plazo, el cual, siempre y cuando se realice un seguimiento continuo y una ejecución de las actividades que se deben realizar en el Balance Scorecard, le permitirá generar las rentabilidades esperadas para así proporcionarle continuidad y sostenibilidad al negocio.

9. Referencias

- Afrontar la crisis. Perspectivas económicas de la OCDE (2023). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. <https://www.oecd.org/perspectivas-economicas/noviembre-2022/>.
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education.
- Arias, L. F., Castaño, A. y Trejos, M. (2018). *Propuesta de sistema de indicadores de gestión para la constructora INACAR*. [Tesis de grado]. Universidad Cooperativa de Colombia, Ibagué, Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1f9a7506-6f6f-42fd-a815-acd9bf30a01f/content>.
- Asobancaria (2022). Informe trimestral de vivienda. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Trimestral-de-Vivienda-Dic22-v09032023.pdf>.
- Balanced Scorecard, qué es, para qué sirve y sus beneficios. (2020, marzo 12). *GestioPolis*. <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>.
- Camacol (2023). Informe de actividad edificadora.
https://camacol.co/sites/default/files/descargables/IAE%20Abril_0.pdf.

Cañas, A. (28 de septiembre de 2021). El sector de la construcción y su importancia económica y social. *Camacol Valle*.

<https://revistandc.camacolvalle.org.co/sectorconstructor/>.

Carestía de los materiales para la construcción amenaza a la vivienda (23 de enero de 2022). *Semana*.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/carestia-de-los-materiales-para-la-construccion-amenaza-a-la-vivienda/202254/>.

Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From strategy to business models and ontotactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.

Castrillón, G. (2017). *Plan estratégico Convalle Constructora S. A. S.* [Tesis de maestría]. Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84099/1/T01345.pdf.

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Christensen, C., Johnson, M. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model.

Harvard Business Review, 86(12), 50-59.

¿Cómo van los avances tecnológicos del sector constructor en Colombia? (25 de abril de

2022). *Semana*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/como-van-los-avances-tecnologicos-del-sector-constructor-en-colombia/202200/>.

Conoce nuestra historia (2023). *Rubio Promotores*.

<https://rubiopromotores.com/nuestrahistoria/>.

Conócenos (2023). *Constructora Meléndez*. [https://constructoramelendez.com/quienes-](https://constructoramelendez.com/quienes-somos/)

[somos/](https://constructoramelendez.com/quienes-somos/).

Construcción sostenible (s. f.). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*.

<https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/construccion-sostenible/>.

Cortés, A. y Vega, F. (2003). Sistema integral de medición de la gestión para el mejoramiento continuo de la calidad en una universidad pública. *Scientia et Technica*, (21), 127-132.

Davenport, T., Leibold, M. y Voelpel, S. (2006). *Strategic management in the innovation economy: Strategy approaches and tools for dynamic innovation capabilities*. Publicis Wiley.

Demil, B. y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2023).

Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.

Eisenmann, T. R., Hallowell, R. y Tripsas, M. (2001). *Internet business models: texts and cases*. McGraw-Hill.

Estrato medio, el más golpeado con eliminación de subsidio No Vis (s. f.). *Habitamos*.

<https://www.habitamos.com.co/estrato-medio-el-mas-golpeado-con-eliminacion-de-subsidio-no-vis>.

Gambardella, A. y McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.

Gaviria, N. (2022). Oikos advirtió que la inflación y la reforma afectarían el ritmo del sector constructor. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/oikos-advirtio-que-la-inflacion-y-la-reforma-afectarian-el-ritmo-del-sector-constructor-3438223>.

Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Plume Book.

Itami, H. Y Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43(2-3), 364-369.

Izquierdo, J. y López, L. (2018). *Diseño de la estructura organizacional. Manual de procedimientos y funciones en el área de educación continua de la Universidad Central Politécnica, UCP*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Ingeniería Nicaragua, Managua, Nicaragua. <https://core.ac.uk/download/pdf/322610888.pdf>.

Jaramillo, C. (2018). Los indicadores de gestión. <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>.

La economía circular en el sector de la construcción en Colombia (s. f.). *Campus Unisabana*. <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/economia-circular-en-el-sector-de-la-construccion-en-colombia/>.

La inflación también tiene en jaque al sector de la construcción (23 de noviembre de 2022).

Semana. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/la-inflacion-tambien-tiene-en-jaque-al-sector-de-la-construccion/202214/>.

Lineamientos estratégicos (2022). *Inacar*. <https://inacar.com/la-empresa/>.

López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*.

[Tesis de doctorado]. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-93.

Minvivienda anunció que a partir de 2023 el subsidio no VIS no continuará para nuevos

beneficiarios (10 de octubre de 2022). *Vanguardia*.

<https://www.vanguardia.com/economia/nacional/minvivienda-anuncio-que-a-partir-de-2023-el-subsidio-no-vis-no-continuara-para-nuevos-beneficiarios-DN5780467>.

Niño, J. (2019). *Formulación del plan estratégico para la estructuración del banco de tierras*

de constructora Meléndez para el periodo 2019-2024. [Tesis de especialización].

Universidad del Valle, Santiago de Cali,

Colombia. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18500/C>

[B-0592926.%20SI.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18500/CB-0592926.%20SI.pdf?sequence=1).

Nuestra empresa (2023). *Jaramillo Mora Constructora*.

<https://www.jaramillomora.com/nuestra-empresa/>.

OCDE: metas fiscales de Colombia se enredan con reformas sociales (2023). *El Nuevo Siglo*.

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/07-20-2023-ocde-metas-fiscales-de-colombia-se-enredan-con-futuro-de-reformas-sociales#:~:text=Las%20expectativa.>

Reforma tributaria: advierten serias afectaciones para el sector de la construcción (5 de septiembre de 2022). *Semana*.

[https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/reforma-tributaria-advierten-serias-afectaciones-para-el-sector-de-la-construccion/202247/.](https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/reforma-tributaria-advierten-serias-afectaciones-para-el-sector-de-la-construccion/202247/)

Rendón, C. y Marín, S. (2019). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión para los procesos misionales en empresas del sector construcción de proyectos inmobiliarios de la ciudad de Manizales, Colombia*. [Trabajo de grado]. Universidad Católica de Manizales, Manizales, Colombia.

<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/2548/1/Carolina%20Rend%C3%B3n%20Botero.pdf>.

República de Colombia (2017). Decreto 2205 de 2017.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85049>.

Riveros, C. (2005). *Indicadores de gestión en proyectos de construcción*. [Tesis de maestría].

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10529/u258385.pdf?sequence=1>.

Santa María, M. (16 de septiembre de 2022). El sector de la construcción se debilita. *Anif*.

[https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/el-sector-de-la-construccion-se-debilita/.](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/el-sector-de-la-construccion-se-debilita/)

- Schmid, B., Alt, R., Zimmermann, H. y Buchet, B. (2001). Anniversary edition: business models. *Electronic Markets*, (11), 3-9.
- Skarzynski, P. y Gibson, R. (2008). *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Harvard Business Press.
- Taborda, A. (2017). *La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional*. [Tesis de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16974/TabordaVillamilAlvaroMiguel.pdf>.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, (8), 3-8.
- Torres-Guevara, L. E., Prieto-Sandoval, V. y Mejía-Villa, A. (2021). Success drivers for implementing circular economy: A case study from the building sector in Colombia. *Sustainability*, 13(3), 1-17.
- Viscio, A. y Pasternack, B. (1996). Toward a new business model. *Strategy y Business*, (3), 125-134.
- Vivienda VIS y no VIS (21 de febrero de 2023). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/vis/boletin_vis_no_vis_IVtrim22.pdf.

Yunus, M., Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.