

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA GERENCIAL A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO
FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
ALIANZA INMOBILIARIA S.A. EN EL AÑO 2023**



AUTORES

DIANA CATALINA SALAZAR VEGA

YUDHY PAULINNE FONSECA QUINTERO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTA D.C

JUNIO DEL 2023

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA GERENCIAL A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO
FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA ALIANZA INMOBILIARIA S.A. EN EL AÑO 2023**



AUTORES

DIANA CATALINA SALAZAR VEGA

YUDHY PAULINNE FONSECA QUINTERO

DOCENTE ASESOR

Marcela Esperanza Devia Barbosa

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C

JUNIO DEL 2023

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	7
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS	10
4.1 OBJETIVO GENERAL	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5. MARCO DE REFERENCIA	11
5.1 MARCO TEÓRICO	11
5.2 MARCO CONCEPTUAL	13
6. MARCO METODOLÓGICO	17
6.1 Tipo de Estudio	17
6.2 Población	17
6.3 Procedimiento	17
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
7.1 Diagnóstico Financiero	19
7.2 Análisis Externo e Interno	30
7.3 Cuadro de Mando Integral	46
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
9. REFERENCIAS	54
10. ANEXOS	57

TABLAS

Tabla 1 Estado de resultados	21
Tabla 2 - Análisis horizontal	22
Tabla 3 - Análisis vertical	24
Tabla 4 - Indicadores de liquidez	26
Tabla 5 - Indicadores de endeudamiento.....	27
Tabla 6 - Indicadores de rendimiento.....	28
Tabla 7 - Indicadores de rentabilidad.....	28
Tabla 8 - Ganancia/Pérdida	29
Tabla 9 - Ganancias por Actividades de Operación	30
Tabla 10 - Ebitda.....	30
Tabla 11 - Matriz DOFA	40
Tabla 12 - Matriz de Riesgos Propuesto.....	43
Tabla 13 - Balanced ScoreCard.....	48

1. INTRODUCCIÓN

La Planeación estratégica es una herramienta necesaria que permite establecer planes de acción para el mejoramiento de las operaciones y procesos de las empresas por medio de formulaciones, implementaciones y evaluaciones para la toma de decisiones que les contribuyan al cumplimiento de sus objetivos empresariales propuestos. La implementación y ejecución de planes estratégicos son fundamentales para que las empresas operen de manera eficiente en el mercado en el que se desenvuelven y puedan tener un mayor control en todos sus procesos.

Lograr que Alianza inmobiliaria tenga una mejor y mayor rentabilidad a través del tiempo, que contribuya en la generación de nuevos negocios, que puedan mejorar y fortalecer financieramente su estructura, teniendo en cuenta el mínimo costo, que puedan entender y comprender cada uno de los componentes de la cadena de valor del negocio, identificar los procesos críticos y elaborar las iniciativas que se adecuen al mejoramiento y fortalecimiento financiero, por lo cual, al realizar un diagnóstico que permita conocer factores claves que facilite la definición y propuesta de estrategias financieras a desarrollar.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de brindarle a la inmobiliaria un diseño de estrategia financiera que le permita aumentar su rentabilidad, la cual se vio altamente afectada luego la situación presentada con la emergencia sanitaria.

Se da inicio con la aplicación de un diagnóstico financiero a la información contable obtenida de los años 2019, 2020 y 2021, por medio del análisis horizontal y vertical, y la aplicación de razones financieras. Luego se procedió a desarrollar un análisis externo e interno con la información recopilada gracias a la elaboración de un cuadro de seguimiento y una entrevista aplicada a uno de los empleados de la inmobiliaria. Posteriormente, con la información inicial recopilada se desarrolló un Cuadro de Mando Integral, en el cual se proponen estrategias de solución a aquellas variables encontradas. Con el fin de poder informar a la empresa de todas aquellas acciones

que deben tomar para lograr mejoras dentro de su plan estratégico y todas aquellas que influyan en el crecimiento tanto interno y frente a sus competidores.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se ha podido evidenciar el mercado inmobiliario cada vez es más competitivo, no solo se trata de arrendamientos sino de ampliar un negocio con proyección, las cifras para el año 2020 dan cuenta de una participación de este sector del 3% en el PIB, por lo cual se hace necesario cada vez más que las empresas encargadas de este rubro de la economía tengan un crecimiento escalonado, introduciendo nuevas unidades de negocio, por lo cual dentro de la revisión hecha de forma inicial a la empresa Alianza Inmobiliaria se puede evidenciar bajo conocimiento de métodos de valoración de inmuebles que den cumplimiento a las normas internacionales, falta de planeación financiera y un mayor desarrollo de fuentes de información del sector que permitan realizar el proceso de valuación financiera de forma apropiada bajo criterios y lineamientos y no existe suficiente información sobre inversiones en el sector inmobiliario, con lo que se podría lograr una mayor eficiencia y claramente mejoras en sus índices de crecimiento en los márgenes de rentabilidad.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo crear una estrategia gerencial a partir de un diagnóstico financiero para el mejoramiento de la rentabilidad de la inmobiliaria ALIANZA SA?

3. JUSTIFICACIÓN

Alianza Inmobiliaria S.A., es una empresa de naturaleza civil, constituida como resultado de la unión de cinco de las más prestigiosas inmobiliarias de la ciudad de Bucaramanga en el año 2005 como lo son, Bienes Raíces de Santander Ltda., Burgos Mantilla & Cía. Ltda., Central de Arrendamientos Ramírez y Lagos Ltda., García Díaz & Cía. Ltda. y Gerardo Dávila & Cía. Ltda. Es una entidad económica de carácter privado dedicada a la prestación de servicios inmobiliarios, con un personal de setenta y seis (76) personas a cargo, ha logrado posicionarse en la ciudad de Bucaramanga gracias a su eficiencia, servicio al cliente y tecnología innovadora.

Su visión es que para el año 2025 se expanda con presencia de 11 oficinas a nivel nacional e internacional, brindando un portafolio de servicios inmobiliarios orientado a Arriendos, Ventas, Avalúos, Administración de propiedad horizontal y Gerencia comercial.

Su Misión es lograr cumplir los sueños de sus clientes, a través de experiencias gratificantes y de largo de plazo, en la prestación de servicios inmobiliarios y valoración de activos.

El fortalecimiento de la economía colombiana y su crecimiento sostenido, ha favorecido la expansión de los principales sectores dinamizadores del desarrollo del país, entre ellos el sector inmobiliario, La inversión de los excedentes de capital en el sector se ha visto jalonada por la baja densidad de metros cuadrados que existe hoy en Colombia en comparación con otros países de la región. Debido a este nuevo panorama y a lo sucedido en la más reciente crisis económica provocada por la saturación del mercado inmobiliario americano y al no pago en los créditos hipotecarios, se enciende una alarma que pone de manifiesto la importancia del rigor conceptual y metodológico en la valoración de activos inmobiliarios dentro de un marco regulatorio avalado internacionalmente. (Castaño Gómez, 2014)

La evaluación de las metodologías de valoración de bienes inmobiliarios tiene como objetivo medir mediante diferentes técnicas el impacto que tienen las variables que

conforman al inmueble como herramienta apropiada para la toma de decisiones, gestión, gerencia, y apreciación de valor para el inversionista -- Es por esto que en el presente trabajo se describe la situación actual que envuelve la problemática de estudio abordando temas tanto económicos, del sector inmobiliario y de construcción, en particular de Colombia que enmarquen el desarrollo de la propuesta.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de estrategia gerencial en el ámbito financiero para la inmobiliaria Alianza S.A. que los conlleve al mejoramiento de su rentabilidad en el tiempo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar los estados financieros de los años 2019, 2020 y 2021 por medio del análisis vertical y horizontal para determinar niveles de apalancamiento y proyecciones.
- Realizar un análisis interno y externo que refleje los factores clave para el diseño de la estrategia gerencial financiera e identificar los riesgos.
- Proponer un modelo de estrategia gerencial financiera que permita incrementar la rentabilidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

Las estrategias financieras son herramientas que se pueden utilizar para que las empresas sean competitivas en el mercado, las cuales les permiten tomar decisiones a corto y largo plazo dependiendo de la situación, encaminadas siempre a que perduren en el tiempo, contribuyendo siempre a su crecimiento. A continuación, relacionamos algunos autores y metodologías.

5.1 MARCO TEÓRICO

Michael Porter (1947-): Define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que debe aplicar las empresas para que a futuro genere buenos resultados en el rendimiento de inversión. Para definir y llevar a cabo una estrategia es importante aplicar el modelo conocido como "las 5 fuerzas de Porter", utilizado como herramienta estratégica que contribuye a que las empresas sean competitivas en el mercado minimizando riesgos; La primera fuerza es la amenaza de competidores nuevos, la segunda es la rivalidad de los competidores nuevos y la tercera es la capacidad de negociación, con las cuales se busca el cómo crear nuevas formas de competitividad que ayuden a ser diferentes en el mercado. La cuarta fuerza es la capacidad que tiene la empresa para comprar y ofrecer productos y servicios innovadores, de calidad a precios atractivos para los clientes, aunque les genere variaciones en las utilidades. Y la quinta fuerza es la amenaza de los productos que pueden ser reemplazables; donde una empresa corre el riesgo de perder clientes si otras empresas ofrecen un mismo producto, pero con un valor agregado. Aplicando un análisis por medio de estas fuerzas hace que se creen nuevas estrategias competitivas.

Frank Hyneman Knight (1885-1972): De acuerdo a su teoría económica, en condiciones de competencia perfecta, las ganancias por encima del rendimiento normal del capital deberían desaparecer. Los riesgos son objetivos y medibles y pueden tenerse en cuenta en los costes de la empresa y pueden prevenirse y reducirse. Por otro lado, la incertidumbre es subjetiva, y es precisamente la incertidumbre la que permite explicar y justificar el papel de los empresarios.

Análisis Financiero: Es el estudio de los estados financieros de una organización, que permite evaluar su posición financiera, desempeño y tendencias generales y específicas para anticipar soluciones o alternativas a problemas que han surgido o formular estrategias encaminadas a explotar ventajas.

Análisis Vertical: Es un tipo de análisis financiero aplicado a los estados financieros de un solo período para interpretarlos en cuanto a proporción y estructura, donde se asocia cada asiento de un estado financiero con una cuenta o grupo de cuentas cuyo valor es igual al 100%, y se hacen las comparaciones de las cifras de manera vertical.

$$\text{Porcentaje integral} = \text{Valor parcial} / \text{valor base} \times 100$$

Análisis Horizontal: Es un tipo de análisis financiero, el cual implica comparar cuentas similares de dos o más períodos consecutivos para identificar aumentos, disminuciones o cambios en las cuentas de un período al siguiente. Este análisis es muy importante para la empresa porque informa sobre cambios en la operación y si el resultado es positivo o negativo; también nos permite definir cuáles merecen más atención porque representan cambios significativos en el camino. En este se calcula la variación relativa y la variación absoluta; la Variación Relativa expresada en

porcentaje, se compara un período respecto a otro $((P2/P1) - 1) * 100$, y la Variación Absoluta expresada en números, generada por cada cuenta restando un período con otro; $P2 - P1$.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Asesoría: Actividad mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría, judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras.

El principal beneficio que reporta la asesoría a quien acude a ella es la ayuda que otorga a la hora de resolver dudas específicas en el área de interés. El motivo de creación de la asesoría ha sido precisamente éste, el de ayudar a las personas en aquello en lo que presentan dificultades o en aquello que siempre ha constituido para ellos un problema.

Calidad: Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros. ¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios.

Consultoría: La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos

y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción, está vinculada a la consecución de los objetivos o metas propuestas.

Eficiencia: Refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Gestión Empresarial: Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas, sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones. (Deming, 2002)

Inmobiliaria: Entidad dedicada a la compra y venta de bienes inmuebles, además de la prestación de servicios en alquileres y asesoramiento al momento de adquirir un bien.

Bien Inmueble: Construcciones, edificaciones, casas, que no se pueden mover o cambiar de lugar.

Estrategia: Es una metodología que se lleva a cabo para utilizar todos los recursos disponibles acorde a la toma de decisiones y al cumplimiento de lo que se quiera lograr.

Estrategia Financiera: Conjunto de herramientas abarcando temas claves de inversión, la estructura de capital, el riesgo financiero, la rentabilidad, la gestión del capital de trabajo y la gestión del efectivo, utilizados en las empresas para tomar decisiones en cuanto a crecimiento y competitividad.

Ratios Financieros: Son las mediciones aplicadas a los estados financieros para hacer comparaciones de una cifra frente a otra en diferentes períodos y realizar su análisis correspondiente.

Rentabilidad: Beneficios obtenidos al final de las operaciones de la empresa, en cuanto a inversiones y la medición de las capacidades económicas para generar ingresos.

Liquidez: En términos financieros, la liquidez muestra la capacidad que tiene la organización para cubrir deudas que presenta a corto plazo.

Solvencia: Mide la capacidad que tiene la organización para estar al día en sus obligaciones financieras a largo plazo.

Endeudamiento: Es la capacidad que tiene la empresa para adquirir una obligación. Permite definir si cuenta con los recursos necesarios para cubrir dicha obligación.

Estados Financieros: Son registros que brindan información sobre las actividades de la organización en una fecha específica, así como información sobre el desarrollo económico y financiero durante un período determinado; ya sea mensual y anual para facilitar la toma de decisiones financieras.

Estado de Situación Financiera: Es un registro general que detalla los recursos disponibles que tiene una organización para su funcionamiento, lo que adeuda, los que le adeudan y lo que realmente les pertenece a los dueños u socios.

Estado de Pérdidas y Ganancias: Es un registro general que detalla los ingresos por ventas o prestación de servicios y sus respectivos gastos que genera en un período determinado para finalmente mostrar si dichas operaciones generan una utilidad o una pérdida en la empresa.

Matriz DOFA: Instrumento para hacer un diagnóstico de la situación actual de una empresa, analizando factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) para la toma de decisiones estratégicas para el futuro de la empresa.

Matriz de Riesgo: Instrumento de gestión que permite detectar aquellos posibles riesgos que afectan a la empresa en su operatividad, haciendo un análisis detallado de cada área en sus diversas actividades para determinar niveles de impacto y proceder a gestionarlos.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Estudio

El enfoque aplicable que vamos a tener para este trabajo de grado es Mixto, ya que el cuantitativo nos ayudará a hacer un análisis detallado de la información de estimaciones por medio del análisis financiero que se les hará a los estados de resultados, los cuáles nos arrojará información medible y calculable que facilita y soporta la necesidad de buscar una estrategia de mejoramiento financiero. En cuanto al enfoque cualitativo, nos permitirá detallar para luego interpretar y comprender factores internos y externos que influyen en el entorno financiero de la empresa.

El tipo de estudio es Descriptivo, ya que para poder desarrollar el proyecto debe hacerse un diagnóstico que nos permita describir, especificar y cuantificar variables por medio del análisis financiero, que afectan directamente la situación actual de la empresa y posteriormente con los resultados procederemos a definir la estrategia gerencial que dé respuesta al problema; hacer las posibles recomendaciones, conclusiones y sugerencias que contribuya al cumplimiento del objetivo general. Cabe resaltar también que será una investigación aplicada, ya que es necesario la implementación de ciertas teorías de algunos exponentes principales en el tema de implementación de estrategias financieras.

6.2 Población

Departamento contable y financiero de la Inmobiliaria Alianza S.A., quienes ponen a disposición sus recursos, nos brindarán apoyo y acompañamiento que facilitará el desarrollo del proyecto.

6.3 Procedimiento

Con los Estados Financieros consolidados de los años 2019, 2020 y 2021 y sus respectivas notas, se le aplicará el análisis horizontal y vertical y manejo de los ratios financieros. El Instrumento de seguimiento con las principales variables internas y

externas de la empresa y una entrevista de siete preguntas abiertas para la elaboración de una matriz DOFA y una matriz de Riesgo Financiero.

Con los datos recolectados de los estados financieros y el instrumento de seguimiento de variables internas y externas, junto con la entrevista se procede a hacer la interpretación de los resultados obtenidos del diagnóstico financiero y las matrices para diseñar la estrategia.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Diagnóstico Financiero

El análisis financiero es una herramienta importante para que las empresas comprendan su desempeño financiero y tomen decisiones informadas, ayuda a las empresas a evaluar su posición actual, identificar áreas de mejora y planificar para el futuro, al analizar los datos financieros, las empresas pueden identificar riesgos y oportunidades potenciales y desarrollar estrategias para maximizar las ganancias, el análisis financiero también permite a las empresas medir su progreso a lo largo del tiempo y compararse con sus pares de la industria lo cual les permite mantenerse competitivos en un entorno empresarial que cambia rápidamente.

Es una parte importante de cualquier negocio, ya que ayuda a evaluar el desempeño de una empresa e identificar áreas de mejora, proporciona una visión objetiva de la salud financiera de una empresa y permite que el equipo directivo tome decisiones y se pueda medir la solvencia, así como poder detectar fugas de dinero, ya que este también puede ayudar a identificar riesgos y oportunidades potenciales, lo que permite a las empresas planificar con anticipación y mantenerse competitivas en sus respectivos mercados. Al comprender la posición financiera de una empresa, los inversores pueden tomar decisiones de inversión con una mayor tranquilidad y poder generar inversiones mayores, por lo cual el presente artículo discutirá por qué el análisis financiero es importante para la empresa Alianza Inmobiliaria, todos esos hallazgos realizados y que le permitirán continuar con un crecimiento estable.

Dentro del diagnóstico realizado, podemos evidenciar como esta herramienta esencial para cualquier negocio que quiera seguir siendo competitivo y rentable, ayuda a empresas como Alianza Inmobiliaria a identificar fortalezas y debilidades, una vez evaluado su desempeño y como se cita en el artículo:

“El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del

mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados” (NAVA ROSILLON, 2009)

Dentro de los aspectos más relevantes que se pueden observar dentro del análisis financiero, es que si bien la empresa mantiene niveles aceptables contablemente se evidenció, que la empresa ha estado manteniendo todo su costo de ventas y operación dentro del gasto de administración, es así como también se pudo evidenciar que en la variación realizada por la empresa no tuvieron en cuenta la pérdida de igual forma utilidad bruta corresponde al 100% del ingreso por ventas, en estos aspectos puede tener incidencia la gestión empresarial de la gerencia en 2020.

En el estado de situación financiera podemos observar como en forma resumida se muestran en 3 bloques cómo se financia la empresa y estos recursos que posee, así como los resultados tanto de la operación como de aquellas actividades adicionales que no son propia de su objeto social, para el caso que nos ocupa Alianza Inmobiliaria presenta ingresos por realizar avalúos a inmuebles como un diferencial para ofrecer a sus clientes dentro de este rubro se puede observar como en 2020 estos ingresos incrementaron, pero no corresponden únicamente puntualmente para este año a ese ingreso no operacional sino a endeudamiento externo que se ampliará más adelante.

Tabla 1 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019, 2020 Y 2021			
Cifras en Millones de Pesos			
CONCEPTO	2021	2020	2019
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 5.587.252.000	\$ 5.036.436.000	\$ 5.723.660.000
Costo de ventas y operación	\$ -	\$ -	\$ -
GANANCIA BRUTA	\$ 5.587.252.000	\$ 5.036.436.000	\$ 5.723.660.000
otros ingresos	\$ 270.703.000	\$ 519.522.000	\$ 401.000.000
gastos de administracion	\$ 5.423.367.000	\$ 5.247.287.000	\$ 5.897.000.000
otros gastos	\$ 78.593.000	\$ 32.983.000	\$ 30.000.000
otras ganancias	\$ 157.365.000	\$ 16.389.000	\$ 370.000.000
GANANCIA POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 513.360.000	\$ 292.077.000	\$ 567.660.000
ingresos financieros	\$ 62.062.000	\$ 92.852.000	\$ 96.000.000
costos Financieros	\$ 328.838.000	\$ 340.460.000	\$ 163.000.000
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 246.584.000	\$ 44.469.000	\$ 500.660.000
inmpuesto de renta	\$ 90.183.000	\$ 84.308.000	\$ 75.000.001
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCIO	\$ 156.401.000	-\$ 39.839.000	\$ 425.659.999

Elaboración Propia

Análisis Horizontal

Una de las instrumentos más importante y relevante es el análisis horizontal y vertical que nos permite saber cómo está funcionando cada una de las cuentas de forma individual, estos son los aspectos que más llaman la atención para que dentro del plan estratégico se revise que áreas deben ser intervenidas y tomar las acciones pertinentes para lograr los resultados.

Se realiza la revisión al análisis Horizontal teniendo en cuenta que se pudo evidenciar un error en los cálculos en la variación.

La empresa tuvo un incremento en sus ingresos del 11% para el 2021 frente al año 2020, y en comparación con el 2019, debido a la pandemia y a la emergencia económica declarada por el gobierno nacional concedió a los arrendatarios periodos de gracia.

El impacto de la pandemia en el ingreso, para el 2020, cuando se presenta emergencia social, por lo cual cesaron pagos por arrendamientos.

Los gastos de administración representan para el 2021 el 97%, en este rubro hubo mejoría frente al 2020 y 2019.

Solo por otras ganancias están percibiendo el 3%, la utilidad neta es del 3% teniendo en cuenta que los gastos corresponden al 97% se puede evidenciar que hubo mejor frente a la pérdida del 2020 y frente al 2019 que venía con un comportamiento normal, como se muestra en la tabla 2.

En el análisis horizontal se puede observar que la empresa ya llega a niveles cercanos de 2019 en ganancias por actividad, sin embargo, los gastos por administración se incrementaron frente a los años anteriores, se podría inferir al aumento de impuestos, así mismo se pudo observar dentro del análisis que los gastos financieros tuvieron un incremento en el 6%, lo que se traduce en que se tuvo que acudir a una mayor financiación.

Tabla 2 - Análisis horizontal

CONCEPTO	ANALISIS HORIZONTAL	
	DIFERENCIA	%
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 550.816.000	↓ 11%
Costo de ventas y operación	\$ -	↓ 0%
GANANCIA BRUTA	\$ 550.816.000	↓ 11%
otros ingresos	-\$ 248.819.000	↓ -48%
gastos de administración	\$ 176.080.000	↓ 3%
otros gastos	\$ 45.610.000	→ 138%
otras ganancias	\$ 140.976.000	↑ 860%
GANANCIA POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 221.283.000	↓ 76%
ingresos financieros	-\$ 30.790.000	↓ -33%
costos Financieros	-\$ 11.622.000	↓ -3%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 202.115.000	→ 455%
impuesto de renta	\$ 5.875.000	↓ 7%
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCIO	\$ 116.562.000	↓ -293%

Elaboración Propia

Finalmente se puede observar como la pandemia generó pérdidas para 2020 del -1%, generando amplia mejoría con un 3%, como podemos ver este ha sido dinámico, pero mantiene una estabilidad a pesar del impacto.

Análisis Vertical

Con el fin de poder tener el análisis tomamos como referencia cada una de las cuentas principalmente los ingresos de cada uno de los años tomados para el presente análisis, sin embargo para Alianza Inmobiliaria lo observado en el análisis vertical podemos determinar que de los activos con los que cuenta la empresa el 55% en 2021 representa la cartera, la cual tuvo un aumento del 38% que tenía en 2019%, frente a un 2020 en el cual se incrementó a 57%, lo que claramente muestra el impacto de la pandemia en la cartera lo cual evidencia un nivel de endeudamiento mucho mayor, lo que nos conduce a resolver los temas de liquidez así como mejorar las políticas para plantear la estrategia para mejorarla así como el ingreso.

Sin embargo, es importante resaltar que, en cuanto, al rubro de otros ingresos se vio incrementado en 2020 debido a la búsqueda de un nuevo ingreso a través del manejo de avalúos a inmuebles lo que generó un 10% de participación frente a los años de 2019 y 2021, para 2020 se puede observar que no se obtuvieron ningún tipo de ganancia, de igual forma la ganancia por actividad en 2021 el 9% mostrando recuperación frente a 2020 que fue del 6% y la obtenida en 2019 del 10%.

Así mismo existe una tendencia definida en el flujo de efectivo en comparación con un “normal” comportamiento de 2019 y 2021, alto impacto en las cuentas por cobrar, así como en el total de los activos corrientes que para 2019 y 2020 fue del 41% y 47% respectivamente y un gran incremento del 56% para 2020, como se ha manifestado por la influencia del COVID-19.

Tabla 3 - Análisis vertical

CONCEPTO	2021	%	2020	%	2019	%
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 442.763.000	6%	\$ 2.118.812.000	23%	\$ 442.763.000	5%
cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar ct	\$ 2.328.188.000	30%	\$ 2.825.879.000	30%	\$ 2.240.000.000	24%
activos por impuestos corrientes, corriente	\$ 268.992.000	3%	\$ 240.994.000	3%	\$ 226.000.000	2%
otros activos financieros corriente	\$ -	0%	\$ 32.000.000	0%	\$ 96.000.000	1%
otros activos no financieros corrientes	\$ 683.419.000	9%	\$ 48.420.000	1%	\$ 41.000.000	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.723.362.000	47%	\$ 5.266.105.000	56%	\$ 3.824.000.000	41%
ACTIVOS NO CORRIENTES				0%		0%
propiedad de inversión a valor razonable con cambios en re	\$ 320.082.000	4%	\$ 320.082.000	3%	\$ 320.000.000	3%
propiedad planta y equipo	\$ 74.728.000	1%	\$ 97.744.000	1%	\$ 122.000.000	1%
activos intangibles distintos de la plusvalia	\$ 208.872.000	3%	\$ 312.641.000	3%	\$ 320.000.000	3%
cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar N	\$ 92.016.000	1%	\$ -	0%	\$ 99.000.000	1%
otros activos financieros no corrientes	\$ 76.041.000	1%	\$ 61.039.000	1%	\$ 41.000.000	0%
otros activos financieros no corrientes	\$ 2.628.726.000	33%	\$ 2.545.012.000	27%	\$ 1.826.000.000	20%
inversiones en subsidiarias	\$ 741.958.000	9%	\$ 723.097.000	8%	\$ 630.000.000	7%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.142.423.000	53%	\$ 4.059.615.000	44%	\$ 3.404.000.000	37%
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.865.785.000	100%	\$ 9.325.720.000	100%	\$ 7.228.000.000	78%
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
provisiones corrientes por beneficios a los empleados	\$ 190.220.000	3%	\$ 149.745.000	2%	\$ -	0%
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3.075.193.000	55%	\$ 4.085.834.000	57%	\$ 2.739.000.000	38%
pasivos por impuestos corrientes, corriente	\$ 138.866.000	2%	\$ 176.837.000	2%	\$ 200.000.000	3%
otros pasivos financieros corrientes	\$ 952.389.000	17%	\$ 892.257.000	12%	\$ 903.000.000	12%
otros pasivos no financieros corrientes	\$ 266.060.000	5%	\$ 238.427.000	3%	\$ 264.000.000	4%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.622.728.000	82%	\$ 5.543.100.000	77%	\$ 4.300.000.000	60%
PASIVOS NO CORRIENTES		0%		0%		0%
pasivo por impuestos diferidos	\$ 29.939.000	1%	\$ 35.738.000	0%	\$ 41.000.000	1%
otros pasivos financieros no corrientes	\$ 957.284.000	17%	\$ 1.647.449.000	23%	\$ 748.000.000	10%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 987.223.000	18%	\$ 1.683.187.000	23%	\$ 789.000.000	11%
TOTAL PASIVOS	\$ 5.609.951.000	100%	\$ 7.226.287.000	100%	\$ 5.089.000.000	70%
PATRIMONIO						
capital emitido	\$ 616.638.000	8%	\$ 616.638.000	7%	\$ 617.000.000	7%
prima emision	\$ 20.793.000	0%	\$ 20.793.000	0%	\$ 21.000.000	0%
superavit por revaluación	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
otras reservas	\$ 271.545.000	4%	\$ 271.545.000	3%	\$ 271.545.000	3%
ganancia/perdida del ejercicio	\$ -	0%	\$ -	0%		0%
utilidades acumuladas ejercicios anteriores	\$ 417.801.000	5%	\$ 457.640.000	5%		0%
utilidades acumuladas efecto de convergencia	\$ 772.656.000	10%	\$ 772.656.000	8%		0%
PATRIMONIO TOTAL	\$ 2.099.433.000	27%	\$ 2.139.272.000	23%	\$ 2.139.000.000	23%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 7.709.384.000	100%	\$ 9.365.559.000	100%	\$ 7.228.000.000	77%

Elaboración Propia

También se puede observar como los costos financieros aumentaron en 2020 lo que da amplia claridad frente a lo indicado anteriormente en cuanto al incremento del endeudamiento financiero, así mismo es importante revisar el tipo de manejo financiero que se le ha dado a la empresa por parte de la dirección.

Se evidencia que las tendencias de los ingresos disminuyeron para 2020 en un 12% con relación a 2019, así como la utilidad neta lo cual si bien en 2021 se puede observar recuperación se puede ver que se traen las consecuencias de la pandemia

Al revisar el comportamiento del sector se marca la misma tendencia, con mejora en las cuentas de ingreso, pero también en el marcado uso de endeudamiento.

Dentro de lo observado entre el análisis horizontal y vertical se puede determinar que la empresa tiene niveles aceptables si revisamos los resultados obtenidos en 2019 y 2021, al no tener costos por operación la empresa arroja un buen margen de utilidad, de igual forma se puede ver una mejora y ahorro en las cifras de 2021 después de la recesión por la pandemia y para el caso de la empresa que debido a manejos poco eficientes pudo haber puesto en riesgo el capital de trabajo.

Indicadores

Si bien los indicadores se realizan mediante cálculos, son una herramienta que permite que la alta gerencia pueda tomar decisiones frente a las proyecciones que la empresa pudo haber propuesto para cada uno de los periodos acá la gerencia desde el punto de vista financiero puede determinar el endeudamiento, la liquidez su eficiencia, así como el rendimiento lo cual le permitirá saber si la empresa está saludable financieramente.

Liquidez

Dentro de este grupo lo que podemos determinar con el análisis de estos indicadores corresponde a como la empresa pudo afrontar sus obligaciones de corto plazo durante el 2019, 2020 y 2021, y como los activos se podrían convertir rápidamente en dinero de llegase a requerir cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

Podemos ver que la empresa tan solo cuenta con 0.81 veces para 2021, 0.95 para 2020 y de 0.89 veces para 2019, por lo cual no alcanzaría a cubrir una vez todas sus obligaciones en el corto plazo, afectando la liquidez de la empresa.

Tabla 4 - Indicadores de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2020	2019
Valor Contable	2.256	1.787	1.819
Efectivo Neto	-5.610	-5.107	-3.965
Capital Empleado	7.866	3.783	2.928
Razón De Liquidez	0,81	0.95x	0.89x
Prueba Ácida	0,81	0.95x	0.89x
Razón De Efectivo		0.38x	0.26x
Coeficiente De Efectivo		0.38x	0.26x

Elaboración Propia

Por lo cual este indicador no se considera favorable teniendo en cuenta que es inferior a 1, y como se indicó anteriormente generará indisponibilidad de recursos, de llegarse a vencer todas sus obligaciones de corto plazo.

Este es un referente para iniciar la validación de cómo la empresa puede responder por sus obligaciones el escenario ideal es que sea superior a 1 pero este caso está muy cercano por lo cual la situación de llegase a presentar podría saldar una mayor proporción de obligaciones.

Endeudamiento

Para la empresa este también es un indicador teniendo en cuenta que se revisa el endeudamiento de la empresa y su pago de intereses, para la empresa es importante conocer cuál es su estructura financiera y como se está manejando, acá es muy importante conocer cuál de los escenarios se va a utilizar para financiar sus activos, si se va a realizar a través de la empresa o se va a hacer a través de los socios, en este podemos observar como participa los acreedores respecto a los socios.

Claramente para Alianza Inmobiliaria se puede observar un alto endeudamiento teniendo en cuenta que para 2021 presenta un endeudamiento del 71%, aumentando notoriamente en 2020 con un 77,5% y 2019 con 70%, lo que deja en evidencia que la empresa presenta un alto riesgo financiero, por lo cual también se traduce en un pago mayor por costos financieros y una mayor proporción de los ingresos debe ir a los pagos por este concepto.

También se debe tener en cuenta que el apalancamiento financiero sirve como mejora en las cifras ya que aumenta la utilidad, por lo cual al existir los ingresos los indicadores en este sentido se mostrarán con una tendencia de favorabilidad.

Tabla 5 - Indicadores de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2021	2020	2019
Relación De Flujo De Efectivo Operativo		0.18x	0.03x
Relación Deuda/Activos Totales	0	27,23%	22,84%
Relación Deuda/Capital	0	120,97%	77,16%
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado	0	43,55%	25,54%
Relación Deuda/Ebitda		4.91x	7.25x
Relación Flujo De Caja/Deuda		39,18%	9,71%
Relación Activos/Patrimonio	348,69%	444,20%	337,87%
Cobertura De La Deuda		0.40x	0.09x
Razón Flujo De Caja Operativo/Ingresos	0	20,33%	2,55%
Razón Flujo De Caja Operativo/Activos	0	10,98%	2,02%
Razón Flujo De Caja Operativo/Patrimonio	0	48,76%	6,81%
Razón Flujo De Caja Operativo/Utilidad Operacional		350,51%	73,90%
Relación Efectivo/Total Activos	0	22,72%	15,55%
Relación Cuentas Por Cobrar/Activos Totales	0	30,30%	32,36%
Relación Activo fijo/Total activo	0	1,05%	1,69%
Relación Pasivo Corriente/Pasivo total	0	76,71%	84,49%
Relación Gastos Administrativos/Ventas	0	104,19%	103,03%
Relación Impuesto A La Renta/Ventas	0	1,67%	1,30%
Relación Flujo De Caja Operativo/Flujo De Caja Total		102,89%	90,89%
Relación Flujo De Efectivo De Inversión/Flujo De Efectivo Tot		-92,23%	-383,03%
Relación Flujo De Efectivo De Financiación/Flujo De Efectivo		89,34%	392,14%

Elaboración Propia

Si bien la empresa presenta un alto nivel de endeudamiento se debe tener presente que no quiere decir que no se puede endeudar, pero si es relevante que se baje a niveles más aceptables.

Tabla 6 - Indicadores de rendimiento

INDICADORES DE RENDIMIENTO	2021	2020	2019
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA)	1,99%	-0,43%	0,76%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado	1,99%	-0,43%	0,76%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	6,93%	-1,90%	2,57%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado	6,93%	-1,90%	2,57%
Rendimiento Sobre El Capital Empleado	4,54%	7,72%	6,73%

Elaboración Propia

Se puede observar que las tendencias de los ingresos disminuyeron para 2020 en un 12% con relación a 2019, así como la utilidad neta lo cual si bien en 2021 se puede observar recuperación se puede ver que se traen las consecuencias de la pandemia.

Rentabilidad

Por si solo estos indicadores no dan un panorama específico frente al flujo de caja, pero si se puede divisar cómo se comportan los ingresos frente a la operación de la empresa ya pudimos ver que para la empresa Alianza Inmobiliaria su utilidad va marcada por el endeudamiento financiero que presenta, por lo cual estos nos acercan a conocer si la empresa está en capacidad de generar los recursos suficientes para pagar sus obligaciones que son el orden no operativo.

Tabla 7 - Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2021	2020	2019
Margen Neto	2,80%	-0,79%	0,96%
Margen De Ganancia Bruta	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	0,00%	5,80%	3,44%
Margen Ebitda	5,72%	10,26%	3,98%
ROA Operativo	0,00%	3,13%	2,73%
Rotación De Cuentas Por Cobrar		1.78x	2.45x
Rotación Del Activo Corriente		0.96x	1.50x
Rotación Del Activo No Corriente		1.24x	1.68x
Rotación De Activos	0.71x	0.54x	0.79x
Rotación Del Capital De Trabajo		-18.18x	-12.04x

Elaboración Propia

Uno de los indicadores más importantes corresponde al margen Ebitda que mide la rentabilidad del negocio, que, como se puede apreciar se mantiene en nivel aceptable, pero con una mayor carga de endeudamiento en el año 2020, se debe analizar 2022 si para este año se mantiene teniendo en cuenta los impuestos y los intereses por pagar de las deudas contraídas.

De acuerdo con el análisis financiero realizado la empresa cuenta con niveles financieros estables, se pudieron recuperar de las pérdidas del año 2020, debido a la pandemia y a temas de administración lo cual fue evidenciado en el análisis horizontal y vertical, donde para 2021 tuvo una recuperación, que validando corresponde a mantener el ingreso, pero este no creció.

Dentro de la revisión del comportamiento del margen EBIT se observa que para el 2019 la empresa había generado crecimiento frente a sus principales competidores en Colombia para su segmento de operación, convirtiéndose en la segunda empresa en generar crecimiento, en la ciudad de Bucaramanga, fue así como llegó de 2020 y la pandemia que generó la desaceleración de la economía a niveles nunca imaginados con una disminución del flujo de caja y pérdidas ya indicadas del 3%.

Tabla 8 - Ganancia/Pérdida

CONCEPTO	2020	%	2019	%
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCIO	-\$ 39.839.000	-1%	\$ 425.659.999	7%

Elaboración Propia

Sin embargo, mantuvo sus ganancias, con unas utilidades por actividades de la operación presentando crecimiento en 2021 en los ingresos operacionales pero sin crecimiento en las ganancias ya que El análisis muestra el mayor costo financiero presentado en 2020 y 2021, por lo que en 2021 la empresa tiene que pagar un 7%, lo que resulta en un aumento en los flujos de capital para cubrir ciertos costos y generar más ingresos.

Tabla 9 - Ganancias por Actividades de Operación

CONCEPTO	2021	%	2020	%
GANANCIA POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 513.360.000	9%	\$ 292.077.000	6%
ingresos financieros	\$ 62.062.000	1%	\$ 92.852.000	2%
costos Financieros	\$ 328.838.000	6%	\$ 340.460.000	7%

Elaboración Propia

Tabla 10 - Ebitda

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2021	2020	2019
Margen Ebitda	5,72%	10,26%	3,98%

Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el auge de nuevos negocios e inversiones en negocios inmobiliarios como Airbnb, que requieren inversión, lo que puede redundar en un desequilibrio financiero, se evidencia la necesidad de una revisión periódica a la rentabilidad de los activos, así como el endeudamiento, claramente el alza del dólar impacta estos indicadores generando falta de liquidez.

La utilidad siempre ha sido uno de los indicadores más importante para los directivos de las compañías, ya que se consideraba que era uno de los que media la salud y solvencia de la empresa, pero este es un concepto que al final lo único que informa es si la misma fue alta o baja, pero esta sin el acompañamiento del plan estratégico planteado no aporta, por lo cual es importante que en cada periodo evaluado se pueda determinar la rentabilidad mínima que se espera, lo cual otorga una variable para la toma de decisiones, y conocer si se cumplió el objetivo planteado.

7.2 Análisis Externo e Interno

Todas las organizaciones poseen filosofías y propósitos únicos que los refleja en su misión y visión, las cuales son las bases estructurales donde se deben tomar decisiones de alineación para lograr objetivos. A diario se ven obligadas a optimizar sus recursos y gestiones empresariales, identificar los principales factores internos y factores externos que repercuten en sus operaciones con la finalidad de encontrar

oportunidades, definir las fortalezas, gestionar las posibles amenazas del entorno y las debilidades que deben enfrentarse para alcanzar sus metas empresariales.

Es importante conocer que la matriz DOFA, su finalidad es generar como resultado un diagnóstico que posibilite la identificación de las ventajas que hacen que las organizaciones sean competitivas en el mercado, que contribuya a la toma de decisiones encaminadas al uso de esas ventajas en soporte de las estrategias a desarrollar, reduciendo esas debilidades que se suelen presentar, evitando las amenazas del entorno que pueden afectar y aprovechar en gran medida las oportunidades de la mejor manera posible por medio de la elaboración de un plan de acción que den respuesta a los resultados obtenidos.

En el análisis interno se deben determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa a nivel de toda su cadena de valor, la cual abarca desde los accionistas, los directivos, la administración, los colaboradores, los fabricantes, los mayoristas y minoristas, los proveedores, la competencia, los distribuidores, clientes y consumidores. En el análisis del entorno externo con sus aspectos sociales, económicos y políticos, buscando en el mismo las Amenazas y Oportunidades a las que la empresa se enfrenta.

Para llevar a cabo el desarrollo de la matriz DOFA en Alianza inmobiliaria, se recolectaron datos de otras fuentes de información a través de la elaboración de un cuadro de seguimiento (Anexo 1) en el cual se identificaron los factores externos que influyen en la empresa en el entorno económico, político, legal, ambiental y tecnológico, y por medio de la aplicación de una entrevista a los empleados de la inmobiliaria (Anexo 2) con 7 preguntas clave que permitieron identificar los factores internos, además de complementar la información adquirida para los externos, ya que ambos influyen en su funcionamiento y operatividad para finalmente hacer el análisis necesario.

Con base en los resultados del cuadro de seguimiento, se llevó a cabo un análisis a las variables externas que afectan y benefician a la inmobiliaria recientemente.

Las variaciones en la tasa de cambio durante los últimos años; antes, durante y después de la pandemia; frente a los factores económicos se evidencia la afectación respecto al dólar durante el año 2019 debido al estallido social que hubo en el país, la guerra comercial entre países y el comportamiento de la bolsa de valores tanto la de Colombia como la de New York, en el año 2020 a causa de la Pandemia la economía se detuvo causando grandes pérdidas y disminución en la producción, en los años 2021 y 2022, años posteriores a la emergencia sanitaria, comportamiento derivado de la coyuntura, entrando a una recesión económica. Todo esto, influyeron para proyectos de vivienda e inversión en bienes inmuebles, compras de materias prima, ya que gran parte de esta es importada para materiales de construcción como el hierro y el acero, entre otros.

El congreso de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), pronosticó que para el año 2023 se tendría una desaceleración en las actividades inmobiliarias. Esto se viene dando desde el año 2022 debido a la coyuntura macroeconómica en el país ocasionando una disminución en la demanda e impactando en la oferta; menos de 200.000 unidades de viviendas nuevas vendidas en el año, teniendo en cuenta que el 71% corresponden a la categoría VIS, lo que genera incertidumbre, ya que no está claro el panorama sobre la ejecución de los proyectos de este tipo de vivienda de interés social.

El Índice de Confianza del Consumidor también ha tenido grandes variaciones; posterior a la pandemia se ha dado a la baja desde el 2020 en cuanto la intención de adquirir vivienda nueva debido a los cambios en los créditos de vivienda, el aumento de los precios para la compra de materiales de construcción, las obras detenidas, la situación económica del país y el impacto que genera en los hogares. Cabe resaltar que entre el 2021 e inicios del 2022 se tuvo una leve recuperación del 3,3%, donde Cali y Bogotá reportaron un positivo comportamiento en la oferta de viviendas nuevas.

La informalidad sigue presente en el país a pesar de las regulaciones que existen con la Ley 820 del 2003; la cual establece los derechos y deberes en temas de los arrendamientos de vivienda urbana y los Artículos 518 al 523 del Código de Comercio. Esta situación es considerada como una grave amenaza principalmente para las

inmobiliarias; los clientes recurren a personas del común para arrendar, comprar y vender viviendas a precios relativamente bajos, pero sin garantías. La competencia desleal, como el desarrollo de aplicaciones y páginas web sin ninguna regulación, también afectan al sector inmobiliario, ya que lamentablemente la mayoría de los consumidores son facilistas y casi siempre buscan hacer trámites sin tanto papeleo.

Con respecto al medio ambiente, los proyectos de vivienda han generado un gran impacto no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Actualmente el consumo de agua y energía equivalen al 60% en el sector inmobiliario para el diseño y construcción de proyectos. Es importante promover y concientizar la disminución de estos consumos, por lo tanto, se ve la necesidad de que los productos inmobiliarios cuenten con la certificación FEED, ya que la conservación y preservación del medio ambiente es de suma importancia a nivel mundial. Es importante destacar que Colombia ha trabajado en la búsqueda de la disminución en el impacto ambiental en el sector de la construcción; el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3919 del 2018 que habla de la política de edificaciones sostenibles, la Norma Técnica Colombiana NTC 6112 del 2016, donde tiene establecidos criterios ambientales, y la Resolución 0549 del 2015 para la reducción en el consumo de agua y energía.

Sin embargo, la incertidumbre y las altas volatidades que se están viviendo en Colombia en su economía, hace que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumente proporcionalmente influyendo en los precios de arrendamiento, haciendo que estos cada vez sean más altos; para este año 2023, el incremento fue del 13,12%. Esto, los consumidores se motivan a tomar la decisión de dar paso a la inversión en inmuebles, ya que hace que el valor de éstos perdure en el tiempo, teniendo en cuenta que los terrenos dependiendo del sector donde se encuentren ubicados se valorizan, generando expectativas de posibilidades de rentabilidad a futuro. Una gran oportunidad para las empresas y a aquellas personas que tienen poder y capacidad económica para invertir. Adicional, El Gobierno Nacional impulsa el desarrollo de los mercados de capitales por medio de los fondos de inversión para ampliar la inversión en el sector inmobiliario.

El comportamiento del PIB en el sector inmobiliario nos muestra que en el año 2019 fue positivo representado el 8,7%, en el año 2020 a pesar del impacto que en ese año generó la pandemia; el año de la recesión económica, mostró un crecimiento equivalente al 1,98% lo que pronosticaba una reactivación positiva. Para el 2021 se llevaron a cabo construcciones de dos millones de viviendas donde Bogotá, Tunja, Villavicencio y Popayán, fueron las que mayormente estuvieron valorizadas, lo cual hizo un incremento del 2,6%. Gracias a esto, las estrategias de financiación se enfocaron en las viviendas nuevas, principalmente las VIS y continuó dando más confianza a un gran impulso en el país luego de haber pasado la pandemia. Para el año 2022, nos dice que el sector de la construcción representó el 13,5% del PIB, donde las comercializaciones de viviendas nuevas tuvieron un valor superior a los 60 billones de pesos en el año, lo que representó el 4,1% del PIB. A pesar de la desaceleración a finales del 2022, actualmente las constructoras principales de nuestro país, poseen el 37% del mercado y su cartera hipotecaria pertenece al 8,3% del PIB, los créditos para adquirir vivienda nueva están por 68 millones de pesos y por 95 millones de pesos en viviendas usadas, lo que se vuelve atractivo en el mercado y atrae a los consumidores la financiación para adquirir dichas viviendas nuevas principalmente las VIS, subsidiadas por el gobierno. Con este comportamiento se espera que durante el año 2023 el PIB tenga un crecimiento en el sector del 1,9% del cual, sea generado también de las actividades de arrendamientos, compra y venta de viviendas usadas y siga aumentando el acceso a proyectos de vivienda.

El Gobierno Nacional anunció aumento de presupuesto para mejoramiento de viviendas y accesibilidad a acueductos. A pesar de que este programa va dirigido a las poblaciones de escasos recursos del país, es una buena opción para los propietarios de los inmuebles que estén ubicados en esos sectores para que se postulen, ya que se les facilitará para hacer adecuaciones que a futuro les permita vender o arrendar convirtiéndose en clientes prospectos para las inmobiliarias.

Los programas de subsidios de vivienda diseñadas por el Gobierno Nacional hacen parte de las estrategias de reactivación económica en el mercado e influyen en el comportamiento del sector inmobiliario. Estos subsidios impulsan los proyectos de

construcciones de viviendas, teniendo en cuenta que la contratación de estos subsidios es la base para ejecutar esos proyectos, debido a que dependen para su financiamiento.

“Semillero de Propietarios” en el año 2021, en el cual se motiva a hacer planes de ahorro guiados por entidades como el Fondo Nacional del Ahorro, como instrumento para que las familias logren cumplir la meta de tener vivienda propia, incentivando la bancarización de los beneficiarios proyectados a futuro reunir el capital necesario.

En Colombia los jóvenes actualmente ocupan el 18,5% de la población en el país, es por esto que el Gobierno Nacional abre el programa Jóvenes propietarios, el cual se viene desarrollando desde el segundo semestre del año 2021 a raíz de los impactos generados por la pandemia como el aumento en la tasa del desempleo, dando oportunidad a un segmento de personas entre los 18 hasta los 28 años de edad para adquirir casa propia con subsidios de hasta el 90% de financiación y donde el gobierno se pone a disposición para respaldar la deuda en calidad de fiador brindando garantías de hasta el 100% en los primeros siete años de que se lleve a cabo el crédito de vivienda.

Con el Decreto 428 del 2015 y la Resolución 155 del mismo año, nace el programa “Mi Casa Ya” donde participan las entidades del Orden Nacional como el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Ministerio de Crédito público y el Ministerio de Hacienda con el Departamento Nacional de Planeación para ayudar a las familias a cumplir el sueño de vivienda propia. Hasta el momento, las entregas de esos subsidios de vivienda siguen vigentes y también va dirigido para las personas que con antelación ya llevaban tramitado un proyecto de vivienda nueva y para los que no han sido beneficiarios de otros subsidios otorgados por el Gobierno Nacional. Con estos programas se impulsa el sector de la construcción, beneficiando al mercado inmobiliario.

Las empresas que desarrollan sus actividades con tecnología e innovación en el sector inmobiliario y de la construcción para el mejoramiento y optimización de sus productos y servicios, son conocidas con el término de PropTech, la cual es una herramienta que contribuye a la transformación y crecimiento del mercado. En

Colombia al 2021, generó más de 300 millones de dólares en capitales de inversión con su implementación e hizo que el país ocupara el tercer lugar en tener nuevos recursos con políticas y regulaciones que benefician al sector.

La Superintendencia de Industria y Comercio tiene la facultad de sancionar y supervisar a los Avaluadores en todas las actividades en el sector inmobiliario, los cuales deben estar altamente capacitados y certificados en el Registro Nacional de Avaluadores e inscritos en el Registro Abierto de Avaluadores. Esta actividad se encuentra regulada con la Ley 1673 del 2013, la cual establece las responsabilidades y las facultades que deben tener los Avaluadores en el país, con el fin de minimizar riesgos y malos manejos en los procesos y trámites de la compra y venta de propiedades. La inmobiliaria ofrece los avalúos como uno de sus servicios y están en la capacidad de hacerlos, ya que cuentan con personal calificado y certificado para realizar dicha labor.

Durante la emergencia que generó la pandemia en el año 2020 en Colombia, la economía se detuvo perjudicando a las empresas y a la población en general; a medida que las empresas se vieron obligadas a parar sus actividades, algunas sobrevivieron, otras no y la tasa de desempleo aumentó de manera alarmante. Los hogares y los establecimientos comerciales dejaron de tener recursos para cubrir sus gastos, entre ellos el pago de los cánones de arrendamiento, poniéndolos en riesgo con el incumplimiento de los contratos con los arrendadores que acarrear sanciones. Basados en que la situación fue por la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional expidió los Decretos 579 para los contratos de arrendamiento y propiedades horizontales, y el Decreto 797 para la terminación de los contratos de arrendamientos de locales comerciales. Ambos con medidas transitorias, los cuales puso en riesgo al sector inmobiliario, ya que, durante el tiempo de confinamiento, los ingresos por arrendamiento se dejaron de percibir.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista (Anexo 2), la cual fue aplicada al analista de Contabilidad Luis Gómez y las visitas realizadas a la sede principal en la ciudad de Bogotá, nos muestra que la empresa tiene una gran participación en el mercado, ya que lleva una trayectoria de más de 22 años en esta

actividad, tienen sucursales en diferentes ciudades como Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, Barrancabermeja y próximamente para el año 2025 tienen programado abrir una nueva sucursal en la ciudad de Girón.

La inmobiliaria está legalmente constituida con lo concerniente al proceso de todo establecimiento comercial en el país; Cámara de Comercio, normatividad tributaria acorde a las regulaciones y disposiciones de la DIAN, saneamiento, las regulaciones que comprometen sus operaciones como su matrícula de arrendador, cuentan con la regulación de la Ley 820 del 2003 para beneficio y seguridad entre los arrendadores y los arrendatarios, la Ley 1673 del 2013 para la gestión de avalúos, la ley 675 del 2001 para la gestión de la propiedad horizontal, incluyendo las aplicaciones del código de comercio a las que haya lugar, de acuerdo a cada actividad, lo que les permite operar con efectividad.

El manejo de sus productos y servicios que prestan para los arrendamientos, compra y venta tanto de vivienda como de locales comerciales y propiedades horizontales, los avalúos, la valoración de empresas y asesorías jurídicas, hacen que la empresa sea competitiva en el sector. Tienen implementado un software de gestión inmobiliaria para la administración de los inmuebles al cual se le ha invertido y apostado para la generación de valor frente a los competidores. Para la gestión de los clientes, tienen implementado el programa DOMUS; un sistema CRM que les permite estar interactuando con ellos y agilizando las negociaciones y cierre de ventas, y página web, donde detallan sus productos y servicios además de facilitar información pertinente que les permite atraer nuevos clientes.

Uno de los recursos más importantes que necesita una empresa para que su funcionamiento sea eficiente, es el recurso humano, en este caso, la inmobiliaria posee personal altamente calificado, el cual goza de buen ambiente laboral; tienen implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, programas de los incentivos como la aplicación de salarios emocionales, reconocimiento en ventas y brindan capacitaciones constantes tanto al personal del área Comercial como al área Administrativa y Financiera lo que les permite desempeñar sus funciones de

manera óptima. La calidad humana y la optimización de sus procesos es fundamental para prestar servicios de calidad.

Se evidencia el sentido de responsabilidad social enfocado en contribuir en el crecimiento empresarial, en cuanto al desarrollo humano sostenible con compromiso y confianza entre los empleados, la responsabilidad ambiental como uno de sus factores éticos y sociales, aplicando criterios de uso razonable de los recursos y la cultura del reciclaje en cuanto a la adecuada selección de desechos de oficina como papelería, plástico y cartón, el uso razonable de la energía eléctrica y del agua, y el uso de bombillas ahorradoras de energía.

La empresa para finales del 2019, con las afectaciones del estallido social se mostró siempre sólida y competitiva en el mercado con proyecciones de crecimiento para los próximos cinco años, sin embargo,

Anteriormente la empresa se encontraba estable financieramente enfocada en su crecimiento y competitividad en el mercado, sin embargo, se vio gravemente afectada por los estragos que causó la emergencia sanitaria que los llevó a cerrar temporalmente sus instalaciones de acuerdo a las disposiciones del gobierno Nacional, causando grandes pérdidas.

Actualmente continúa recuperándose luego del impacto del confinamiento por la pandemia en el año 2020, ya que no estaba preparada, lo cual hizo que su situación financiera decreciera durante esa época y con las medidas del gobierno para no afectar a los ciudadanos, ya que la fuente principal de sus ingresos es por el concepto de arrendamientos.

Posteriormente, con la época de reactivación y la llegada de nuevos competidores, es un gran reto para la empresa impulsarse en el mercado. La empresa cuenta con alianzas estratégicas con los proveedores, constructoras con nuevos proyectos de construcciones de vivienda y centros comerciales que han contribuido en su reactivación en el sector.

Es evidente que la empresa tiene estrategias sin definir ya que el analista manifestó malos manejos financieros durante la pandemia aumentando los gastos y recurriendo al endeudamiento para poder soportar los costos con la disminución de la rentabilidad.

Por lo anterior, y para el caso de la inmobiliaria como objeto de estudio, en el desarrollo de la matriz se resume los datos hallados durante el análisis de sus entornos exponiendo aquellos aspectos claves que requieren atención, en busca de mejoras continuas y de nuevas estrategias basadas en las evidencias encontradas en la investigación.

Tabla 11 - Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	<p>A1. Variaciones en la TRM para la importación de materiales de construcción.</p> <p>A2. Recesión económica por la coyuntura macroeconómica en el país.</p> <p>A3. Disminución en el índice de Confianza del Consumidor(ICC) respecto a la intención de compras de vivienda.</p> <p>A4. Informalidad, competencia desleal y evasión de impuestos.</p> <p>A5. Productos inmobiliarios sin certificación LEED frente al impacto en el medio ambiente.</p> <p>A6. Contracción en los subsidios de vivienda.</p>	<p>O1. Posibilidades de inversión en inmuebles gracias al incremento del Índice de Precios al Consumidor(IPC).</p> <p>O2. Crecimiento del PIB en el sector inmobiliario luego de la pandemia.</p> <p>O3. Aumento de presupuesto por el Gobierno Nacional para mejoramiento de vivienda.</p> <p>O4. Innovación y desarrollo en la implementación de tecnología en el sector inmobiliario.</p> <p>O5. Nuevos programas de subsidios de vivienda como Semillero de Propietarios, Jóvenes propietarios y Mi casa ya.</p>
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	<p>D1. Disminución de ingresos por arrendamiento por el Decreto 579 y 797 durante la pandemia.</p> <p>D2. Competencia del sector.</p> <p>D3. Estrategias sin definir.</p> <p>D4. Impacto en los indicadores financieros a causa de la pandemia.</p> <p>D5. Aumento en los gastos durante la pandemia.</p> <p>D6. Endeudamiento para soportar costos generando disminución en la rentabilidad.</p> <p>D7. Falta de gestión empresarial y proyección en el mercado.</p>	<p>F1. Más de 22 años de experiencia en el mercado del sector inmobiliario.</p> <p>F2. Implementación de la plataforma DOMUS para gestionar los clientes.</p> <p>F3. Personal capacitado con calidad humana.</p> <p>F4. Sucursales en diferentes ciudades.</p> <p>F5. Alianzas estratégicas con empresas que influyen y hacen parte del sector de la construcción y del inmobiliario.</p>

Elaboración Propia

La matriz DOFA es una herramienta fundamental para el análisis de los entornos que afectan e influyen en las organizaciones, permite evidenciar y detectar aquellas variables que necesitan ya sea un mejoramiento o un cambio total, lo cual será clave para el diseño y desarrollo de un plan estratégico que las lleve siempre encaminadas

a la mejora continua, la cual es imprescindible para que las empresas sean competitivas en el mercado. Summers (2010) plantea:

Un plan estratégico bien diseñado incluye mecanismos para mejorar las fortalezas, remediar o minimizar las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades presentes y eliminar o neutralizar las amenazas (p114).

Podemos inferir que con el desarrollo de la Matriz DOFA y su análisis será fundamental para el diseño del plan estratégico.

Matriz de Riesgos

Para todas las organizaciones por muy exitosas que sean, tienen latente la incertidumbre de algunos factores que las pueden poner en riesgo durante el desarrollo de sus actividades, sus operaciones; afectaciones en la cadena de valor a tal punto de ponerlas en desventaja de otras empresas de la competencia en el mismo sector. La Matriz de Riesgos, también conocida como “Matriz de Probabilidad de Impacto”, es una herramienta importante para toda organización que les permite identificar los riesgos a los que son propensos y así procedan gestionarlos de tal manera que disminuyan sus errores o anomalías como también les contribuya a tomar mejores decisiones encaminadas en la dirección correcta. Gestionar los riesgos busca disminuir la incertidumbre dando respuestas con asertividad a las eventualidades, enfocados en la prevención que permita conocer los límites para la toma de decisiones de la empresa en cuanto a su crecimiento y competitividad.

Las organizaciones pueden determinar los niveles aceptables de exposición a los riesgos, así como crear los controles adecuados para gestionarlos; monitoreando la efectividad del método de control elegido.

Teniendo en cuenta el diagnóstico financiero realizado a la empresa Alianza Inmobiliaria y el análisis de los factores tanto internos como externos, se llevó a cabo el diseño de una Matriz de Riesgos propuesta, donde detallamos los riesgos posibles que se generan desde las amenazas y debilidades que evidenció la empresa en el

desarrollo de la Matriz DOFA, y en cuanto a su situación financiera. Esto le permitirá a la empresa desarrollar estrategias para darle frente a los riesgos operacionales referente al sector en el que se desenvuelve, a los riesgos económicos al momento de hacer inversiones, ya que la utilidad y el retorno que puede generar es incierto, a los riesgos financieros en caso de cambios en el sector con las variaciones de las tasas de interés, el manejo de créditos y comportamiento de la oferta y demanda del mercado, a los riesgos ambientales u inesperados por cambios climáticos, emergencia sanitaria, entre otros y, a los riesgos sociales, políticos y legales, referentes a las gestiones del gobierno, regulaciones y normatividad. Esta Matriz busca servir de guía para que la empresa estudie efectivamente los aspectos más importantes en los que se deben trabajar y tomar decisiones para optimizar su funcionamiento.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS									ANÁLISIS DEL RIESGO					TRATAMIENTO DE RIESGOS		SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL RIESGO			
No.	RIESGO	ORIGEN DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						FUENTE DEL RIESGO		CONTROLES EXISTENTES	FUENTE DEL RIESGO (AMENAZA)	VULNERABILIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TIPO DE TRATAMIENTO	FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE ANÁLISIS DE RIESGOS CON NUEVOS CONTROLES O ACCIONES
		CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	PARTES INTERESADAS	PROPOSITO DEL PROCESO	ASPECTOS AMBIENTALES	PELIGROS DE SST	Quien	Que										
6	No desarrollar la ejecución de procedimientos y estrategias soporte del área Financiera.	x						Responsables de proceso Colaboradores		Difusión de documentos (procedimientos y metodologías) Desarrollo de procesos de inducción y entrenamiento Realización de auditorías internas Desarrollo de competencias y concientización									
7	Incumplimiento en la gestión del presupuesto.				x			Responsable de proceso Contabilidad	Programa de auditorías	Seguimiento a la ejecución del programa									
8	Inestabilidad en los flujos de ingresos por arrendamientos.							Responsable del proceso											
9	Documentos pendientes sin gestionar y revisar en el área Financiera				x			Responsable de proceso	Control de documentos	Establecimiento del procedimiento para elaboración, control y seguimiento de documentos financieros Seguimiento a la base de datos para establecer documentos a revisar									
10	Debilidades en la gestión empresarial en el mercado Inmobiliario				x			Responsable de proceso		Proceso de capacitaciones Establecimiento de procedimientos para la generación de un plan de acción Revisión de los planes de acción propuestos									

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										ANÁLISIS DEL RIESGO					TRATAMIENTO DE RIESGOS		SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL RIESGO		
No.	RIESGO	ORIGEN DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						FUENTE DEL RIESGO		CONTROLES EXISTENTES	FUENTE DEL RIESGO (AMENAZA)	VULNERABILIDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TIPO DE TRATAMIENTO	FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE ANÁLISIS DE RIESGOS CON NUEVOS CONTROLES O ACCIONES
		CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	PARTES INTERESADAS	PROPOSITO DEL PROCESO	ASPECTOS AMBIENTALES	PELIGROS DE SST	Quien	Que										
11	Incumplimiento en las disponibilidades de los bienes inmuebles de los proyectos de vivienda por motivos de cambios climáticos y conservación de los recursos naturales					x		Responsable de proceso		Seguimiento al proceso de certificación FEED, CONPES 3919 del 2018, NTC 6112 del 2016, Resolución 0549 del 2015 y cuadro de seguimiento de variables externas									
12	Creación y diseño de nuevas estrategias por variaciones en los sectores económicos		x					Responsable de proceso		Seguimiento herramienta cuadro de seguimiento de variables externas									
13	Dificultad para diseñar y crear nuevos productos y/o servicios Inmobiliarios en la Gestión Comercial				x			Responsable de proceso		Estudios de mercado									
14	Dificultad para desarrollar nuevas estrategias de publicidad y difusión	x						Responsable de proceso		Proceso de capacitación y actualización de medios publicitarios									
15	Cierre temporal de la Inmobiliaria por motivos de salud pública (epidemias o pandemias)		x					Responsables de procesos Colaboradores		Cumplir protocolos y controles administrativos									

Elaboración Propia

Nosotras como equipo investigador dejamos a disposición de la inmobiliaria el diseño de la Matriz con el propósito de continuar aplicándola a través del tiempo y hacerle seguimiento principalmente a los factores que arrojen la clasificación de riesgo alto.

Con la Matriz de Riesgos propuesta, damos por terminado el análisis y diagnóstico aplicado a la empresa Alianza Inmobiliaria, lo cual permitió evidenciar la situación actual en la que se encuentra y la necesidad de diseñar y desarrollar un plan estratégico que la impulse en el mercado y alcance a futuro sus metas empresariales.

7.3 Cuadro de Mando Integral

El Balance ScoreCard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta planteada por Norton y Kaplan; un sistema de gestión, la cual reúne y categoriza las mediciones de procesos y de resultados en las áreas de Enfoque en el cliente para identificar y vigilar los niveles de valor agregado que ofrece una organización que permita definir nuevas estrategias, tales como los Procesos internos para analizar la efectividad y la eficiencia de los procesos respecto a las necesidades del cliente, Aprendizaje y crecimiento para dar seguimiento a la innovación y enseñanza a nivel grupal e individual dentro de la organización, y Análisis financiero para llevar registros del desempeño organizacional con mediciones financieras que refleje el nivel de ingresos y de costos, la productividad, la utilización de activos y la determinación de los riesgos financieros (Summers, 2006).

El Cuadro de Mando Integral es utilizado también para situaciones de reingeniería o de reestructuración luego de que las empresas hayan pasado por momentos de crisis, como la que se vivió en el país; la más reciente, la emergencia sanitaria. Este modelo se establece como guía donde se detallan nuevas estrategias que se deben llevar a cabo para que finalmente logren encaminarse nuevamente al cumplimiento de los objetivos principales de la empresa, coordinar todos los aspectos de las actividades de la empresa con cada uno de los empleados correspondientes en su área de trabajo y es el resultado que se está tratando de lograr.

Junto con el seguimiento de los indicadores de desempeño, los gerentes pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar el desempeño; También permite una mejor toma de decisiones. Un cuadro de mando integral permite que una empresa crezca al avanzar hacia cada objetivo del programa de manera concisa, estructurada y consistente.

Basados en los resultados obtenidos con el diagnóstico financiero, el cual nos evidenció el impacto que le generó la recesión económica y la crisis sanitaria, el análisis realizado de la matriz DOFA y la matriz de riesgos propuesta donde pudimos identificar aquellas variables que pueden beneficiar a la empresa y aquellas en las que hay que trabajar y reestructura, se procede en el diseño del Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá llevar a ejecución las estrategias propuestas.

Tabla 13 - Balanced ScoreCard

ESTRATEGIA
<p>Brindar mayor liquidez a Alianza Inmobiliaria y mejorar sus operaciones mediante la creación de nuevos productos que puedan mejorar y financiar su estructura con costos mínimos a través de Alianzas estratégicas con instituciones financieras lo cual representará nuevos y mayores ingresos y reducirá los costos de comisiones de terceros y se garantizará los ingresos por la compra y venta de inmuebles, teniendo todo el ciclo del negocio inmobiliario.</p>

MISIÓN	VISIÓN
<p>La visión de Alianza Inmobiliaria, es Cumplimos Sueños, a través de experiencias gratificantes y de largo de plazo, en la prestación de servicios inmobiliarios y valoración de activos.</p>	<p>Para 2025, alianza inmobiliaria s.a. tendrá presencia con 11 oficinas a nivel nacional e internacional, brindando un portafolio de servicios inmobiliarios orientado a Arriendos, Ventas, Avalúos, Administración de propiedad horizontal y Gerencia comercial de proyectos inmobiliarios.</p>

Perspectiva	Objetivos		
Finanzas	Mejorar la rentabilidad del negocio de administración de propiedades y ampliación en compra y venta de inmuebles y otros servicios para contar con un proceso completo.		Lograr que la empresa tenga una mayor y mejor liquidez, para disminuir el endeudamiento a través de mayores ingresos.
Clientes	Mejorar la satisfacción en los clientes para generar fidelización, con un mejor servicio y producto.	Obtener nuevos clientes, para lograr el crecimiento del ingreso.	Aumentar el posicionamiento de la marca dentro del mercado objetivo de la organización, promoviendo nuevos negocios.
Procesos Internos	Reevaluar el proceso de ventas y arrendamiento de propiedades.	Se trabajará en el sistema para reducir las PQRS y mejorar en los	Generar ahorro en el uso de los recursos para fortalecer el crecimiento de la organización a un bajo costo.

		tiempos de respuesta a estas.	
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer y desarrollar las competencias del talento humano (capacitación y formación continua), utilizando el mínimo de recurso	Incentivar la innovación y mejoramiento continuo de las plataformas digitales y medios de comunicación, creciendo y posicionando la marca en redes sociales..	Motivar la cultura organizacional, llevado a la práctica las 5 c de trabajo en equipo (comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso)

Elaboración Propia

La gestión está diseñada específicamente para analizar no solo la situación financiera dentro de las empresas, sino también para tomar decisiones basadas en otros factores importantes.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En términos legales, las regulaciones de los contratos de arrendamiento, derechos y deberes son necesarias para evitar la informalidad, la evasión de impuestos y la competencia desleal, Ley 820 del 2003.

Dentro de las recomendaciones es que Alianza Inmobiliaria debe alinear su plan estratégico y sus presupuestos con los resultados de los años anteriores con el fin de poder proyectar y generar nuevos y mayores ingresos para no afectar la liquidez.

De acuerdo con la revisión de sus indicadores esta compañía tiene un riesgo bajo frente a las compañías de su sector a 2021.

Una vez realizado un diagnóstico financiero, es importante tener un equilibrio y un control de riesgos financieros, la empresa cuenta con riesgo aceptable, lo que no le impide continuar con la operación frente a las dificultades presentadas, por la pandemia y por los manejos realizados por las administraciones anteriores, de igual manera junto con la estrategia a trabajar logrará mejorar indicadores en el corto y mediano plazo.

El análisis realizado del mercado frente al sector inmobiliario mantiene una calificación estable de riesgo, pero con una alta probabilidad de presentar problemas financieros por lo cual se hace necesaria buscar más fuentes de ingreso.

Se debe realizar un seguimiento trimestral a los indicadores de liquidez y endeudamiento, y realizar una revisión trimestral al endeudamiento y a los gastos administrativos.

La empresa debe replantear de forma urgente su manejo financiero, toda vez que el pago por servicio a la deuda cada vez es más alto teniendo en cuenta el riesgo mercado que ha sido tan cambiante, así mismo los mayores costos financieros que pasaron de tasas en los 3 años evaluados de un 20% a un 45% para 2023, duplicando así los costos financieros y posiblemente acercándose a una imposibilidad de pagar su deuda de corto y mediano plazo

Para reducir costos, necesita mejorar su línea de crédito en consecuencia flujo de caja para no incurrir en altos costos financieros, además de esfuerzos continuos para mejorar la cartera de sus líneas de productos y que vaya alineado con la estrategia para crecimiento, el nivel de deuda se debe evaluar los efectos que pueden tener estas diferencias y qué podría impulsarlas

Se puede observar como el apalancamiento se está dando en endeudamiento externo, por lo cual se observa que se está utilizando de manera poco eficiente el ingreso, a pesar de generar utilidades, sin embargo, esto no es un indicador no efectivo para la empresa toda vez que se observa el aprovechamiento de este endeudamiento, de igual forma la baja inversión, generada por la pandemia debido a que no logró crecer como lo venía haciendo y más allá la incertidumbre financiera de los años posteriores a la pandemia, época de reactivación.

Así mismo como se indicó anteriormente la empresa no fue ajena al nulo crecimiento post pandemia el costo financiero debe tener presente ya que puede llegar a tener que incurrir en sobrecostos debido al pago de altos intereses en servicio a la deuda. Dentro de las nuevas fuentes Alianza Inmobiliaria se debe seguir enfocando en sus proyectos en el entorno social y medio ambiental para la diversificación en nuevas estrategias, trabajar en el ofrecimiento de nuevos productos que generen nuevos ingresos para evitar el endeudamiento, de igual forma debe trabajar en 2024 y los próximos años en mejorar su flujo de efectivo a fin de mejorar su servicio a la deuda para de esta manera tener un mejor apalancamiento teniendo en cuenta que si bien su margen EBIT se mantiene y crece solo se está dando por asumir mayores costes financieros y pagos de intereses que a futuro no le van a permitir un crecimiento sostenible.

Es importante mantener observancia permanente en los márgenes de rentabilidad, para así poder acceder a recursos para lograr inversión, así como en la proyección de pagos que tiene que ver con la liquidez y solvencia de la empresa. Por último, es importante que la empresa tenga un control mucho más acido de sus gastos, para mantener la rentabilidad en 2023 y 2024.

Como parte del plan estratégico planteado a la empresa se debe realizar inversión en tecnología, así como realizar alianzas con el sector financiero para generar dentro del mismo proceso de compra y venta la obtención de más recursos a través de la aprobación del crédito, con lo cual también podrá generar capacitación constante a sus funcionarios a costos mínimos ya que haría parte de la alianza, por otra parte, lograr evidenciar nuevas oportunidades a nivel local y nacional.

Por otro lado, podemos decir que por medio del diagnóstico realizado, se le da a conocer a la empresa la necesidad de tomar decisiones inteligentes, ya que de ello dependerá el resurgimiento de la empresa, haciendo parte fundamental de nuestro desarrollo laboral y personal de la cual debemos plantear objetivos, trabajar por metas, y resultados para así lograr que la empresa pueda surgir.

En este momento estamos diariamente llenándonos de nuevos acontecimientos y transformaciones a nivel global, tales como, las variaciones en el mercado, en la bolsa de valores, la importación, la exportación, la innovación y adaptación a nuevas tecnologías, la oferta y demanda, motivos por los cuales se le recomienda a la alta dirección afrontar manteniendo un equilibrio a nivel interno y externo, ya que deben estar en capacidad para resolver riesgos en caso tal de que la empresa los presente debido a los cambios y tener el suficiente conocimiento de planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y eficiente ya que estos, pueden aportar un nuevo funcionamiento siempre y cuando él se adapte y le ayuden al surgimiento de nuevas ideas para que sean incorporadas en los procesos administrativos la empresa porque no se puede olvidar que administrar compromete el logro de objetivos por parte y disposición de las personas que dan sus mayores esfuerzos.

9. REFERENCIAS

Castaño Gómez, M. A. (2014). *Métodos de valoración para activos inmobiliarios y su aplicabilidad en Colombia*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/5318>

Deming, E. (2002). *La Consultoría de Empresas*.

NAVA ROSILLON, M. A. (2009). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad (Pearson Educación (ed.))*.

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México D.F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/114079?page=114>.

García Nava, J. A. (2015). *Estrategias financieras empresariales*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/39396?page=18>.

Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/114315?page=364>.

Guerrero Dávila, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioibero/titulos/40363>.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ibero.basesdedatosezproxy.com/?il=6443>

Guerrero Dávila, G. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/40363?page=57>.

Lerma González, H. D. (2016). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto (5a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioibero/132398?page=69>.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ibero.basesdedatosezproxy.com/?il=6443>

Análisis de la cartera y del mercado inmobiliario en Colombia (2022) Meneses-González, MaríaFernanda Mariño-Montaña, Juan Sebastián <https://www.banrep.gov.co/es/analisis-carteramercado-inmobiliario-colombia-informe-especial-estabilidad-financiera-primer>

Jose Javier Suarez Leguizamon, Javier Hernandez Montero, Angela Fernanda Acosta (2021). Propuesta de Estrategias Financieras para mejorar la Rentabilidad de Crowe Co sas. (Tesis de Especialización). Universidad Piloto de Colombia. Bogota, Colombia.

Paula Andrea Bravo Rodas (2021). Plan de Mejoramiento para la empresa Metro Negocios Inmobiliarios sas. (Tesis de Pregrado). Universidad Santo Tomas. Bogotá, Colombia.

Andres Felipe Duque Hernandez, Sergio Daniel Arroyave Arango (2020). Análisis de Viabilidad Financiera para un Proyecto Inmobiliario. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

Jeneyra Isabel Agreda Chicue (2019). Formulación del Plan Estratégico para la empresa Naranja Chicue Inmobiliaria y Constructora sas. (Tesis de Pregrado). Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Fernando Ramirez Mosquera, Camilo Andres Velez Sierra (2018). Formulación e Implementación Estratégica para Estimular la Competitividad de la Inmobiliaria Vasham Inversiones sas. (Tesis de Pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.

Helen Madeleyne Zambrano Rivera (2022). Estrategias Financieras para mejorar la Rentabilidad de la Empresa Energycontrol sas año 2021. (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.

10. ANEXOS

ANEXO 1

CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS				
SECTOR	VARIABLES	INFORME	REFERENCIA	DOFA
Económico	La Tasa de Cambio	Las variaciones en la tasa de cambio en Colombia respecto al dólar, afectan los proyectos de vivienda debido a que la mayor parte de la materia prima para la construcción es importada.	https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/sector-inmobiliario-analisis-en-tiempos-de-incertidumbre-573356	A
	IPC	La incertidumbre y las altas volatidades que se están viviendo en Colombia, hace que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumente proporcionalmente influyendo en los precios de arrendamiento dando paso a la inversión en inmuebles, ya que hace que el valor de éstos perduren en el tiempo.	https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/sector-inmobiliario-analisis-en-tiempos-de-incertidumbre-573356	O
	PIB	El PIB tuvo un incremento del 10,6% en el año 2021, demostrando que el proceso de reactivación fue positivo. En el sector inmobiliario, el incremento fue del 2,6% lo que prevé un gran impulso en el país luego de haber pasado la pandemia.	https://www.portafolio.co/economia/infr-estructura/cifra-del-pib-es-satisfactoria-para-las-actividades-inmobiliarias-561798	O
	CAMACOL	El congreso de la CAMACOL pronosticó para el año 2023 una desaceleración en las actividades inmobiliarias debido a la coyuntura macroeconómica en el país.	https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/sector-inmobiliario-analisis-en-tiempos-de-incertidumbre-573356	A
	Índice de Confianza del Consumidor (ICC)	En febrero, el indicador de disposición a comprar vivienda se ubicó en -15,0%, lo que equivale a una disminución de 6,0 pps frente al mes anterior (-9,0%). Para este mes, la disposición a comprar vivienda aumentó en Cali (9,6 pps); mientras que disminuyó en Bucaramanga (32,0 pps), Barranquilla (16,6 pps), Medellín (13,3 pps) y Bogotá (4,9 pps) relativo a lo observado en enero de 2022. (Fedesarrollo, 2022)		A
Político	Cambios	El Gobierno Nacional anunció aumento de presupuesto para mejoramiento de viviendas y accesibilidad a acueductos.	https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/sector-inmobiliario-analisis-en-tiempos-de-incertidumbre-573356	O
	Subsidios	La contracción de subsidios es la base para las construcciones de vivienda. Semillero de Propietarios. Es una caja de herramientas que promueve el ahorro como instrumento para que más familias cumplan su sueño de tener vivienda, incentivando la bancarización de los beneficiarios. El programa ofrece dos modalidades, una de ellas subsidia el arriendo y busca atender a los hogares que viven en arriendos informales y en viviendas no dignas. (Minvivienda, 2021)		O
	Ministerio de Hacienda	El Gobierno Nacional impulsa el desarrollo de los mercados de capitales por medio de los fondos de inversión para ampliar la inversión en el sector inmobiliario.	https://www.portafolio.co/negocios/inversion/gobierno-promueve-el-sector-	O

Legal	LEY 820 DEL 2003	Regulación de los contratos de arrendamiento, derechos y deberes.	https://nidostravel.com/wp-content/uploads/2019/04/MARCO-LEGAL-	O
	SIC y Avaluadores	La Superintendencia de Industria y Comercio tiene la facultad de sancionar y supervisar a los Avaluadores en todas las actividades en el sector inmobiliario, los cuales deben estar altamente capacitados y certificados.	https://www.sic.gov.co/La-SIC-y-los-avaluadores-del-sector-inmobiliario#:~:text=La%20Superintenden	O
	COVID_19	El Gobierno expidió los Decretos 579 para los contratos de arrendamiento y propiedades horizontales, y el Decreto 797 para la terminación de los contratos de arrendamientos de locales comerciales. Ambos con medidas transitorias, los cuales puso en riesgo al sector inmobiliario.	https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/normas-inmobiliarias-3023151	A
Ambiental	Impacto Ambiental	El 60% de la energía mundial y el agua potable es consumido por el sector inmobiliario.	https://inmobiliare.com/el-sector-inmobiliario-y-su-impacto-en-el-medio-	A
	Cambios Climáticos	Para promover y lograr disminuir los consumos de agua y energía en Colombia, se aprueba el CONPES 3919 del 2018 sobre la política nacional de edificaciones sostenibles, se expide la Resolución 0549 de 2015 del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, en donde se adopta la guía para el ahorro de agua y energía en edificaciones, y la Norma Técnica Colombiana (NTC 6112 de 2016, Sello Ambiental Colombiano) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, por las cuales se establecen criterios ambientales para el diseño y construcción de edificaciones con uso diferente a vivienda.	https://revistandc.camacolvalle.org.co/impacto-ambiental-el-sector-constructor/	O
	Certificación LEED	El sector inmobiliario tiene un enorme impacto en el medio ambiente, consume el 60% de la energía a nivel global y gran parte del agua potable. Por esto surge LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) es el sistema de certificación más utilizado en el mundo para el diseño, construcción, mantenimiento y operación de construcciones sostenibles. (CCCS, 2021)		O
Tecnológico	PropTech (Tecnología aplicada a la propiedad)	PropTech es una forma interrelación de muchos actores que haciendo uso de tecnología generan innovación y eficiencia en la industria inmobiliaria desde todas sus categorías. (Prada, Mancilla 2021)		O

ANEXO 2.

Entrevista

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA TRABAJO DE GRADO

Esta entrevista tiene como objetivo principal conocer e identificar las características y las percepciones que se tiene en gerencia, contabilidad y finanzas con respecto al diseño de nuevas estrategias financieras en la empresa Alianza S.A. de Bucaramanga, la cual se practica al analista de contabilidad de la empresa.

1. ¿Qué características tiene la empresa que la hacen competitiva en el sector inmobiliario?

Básicamente la presencia en diferentes ciudades, de igual forma el manejo de diferentes productos como lo son arrendamientos y avalúos, de igual forma el sistema que manejamos para la administración de los inmuebles, al cual se le ha invertido y apostado, este es un gran diferencial frente a nuestra competencia directa.

2. ¿Qué dificultades crees que puede tener la empresa recientemente?

Claramente la pandemia esto dejó una brecha de la cual hasta el momento nos estamos recuperando, así mismo para nuestro caso algunos manejos que se presentaron en el 2020, no estábamos preparados para esta debacle, si bien nuestro musculo financiero era fuerte, y a medida que iban pasando los meses y con la situación y las medidas del gobierno para no afectar a los ciudadanos hicieron que tomáramos medidas para sobrevivir, al igual sabíamos que no íbamos a lograrlo y las cifras lo demostraron, así como el régimen de arrendamiento de vivienda urbana, la ley 2079 del 2021 de vivienda y hábitat, todo esto genera un proceso de adaptación y ajustes.

3. ¿Qué circunstancias a nivel nacional e internacional afectan el funcionamiento de la empresa?

Nosotros manejamos el negocio a nivel local, tenemos oficinas en Bucaramanga y en algunas ciudades, por el momento no nos enfocamos a nivel internacional aunque no está descartado, pero a nivel nacional está la competencia, este negocio cada vez está más competido, ya que tenemos hasta constructoras que lo están manejando, empresas como LQN, HABI entre otras que han venido en aumento y cambiando la composición y participación en el mercado con nuevos productos, que es a lo que le apuntamos, así como las locales Inmobiliaria Alejandro Dominguez, Remax que es muy conocida y Century 21 solo por nombrar algunas, debemos ser más competitivos en atención en llegar a más lugares, considero.

4. ¿Qué acontecimientos en el mercado inmobiliario pueden beneficiar a la empresa?
La entrada de nuevos competidores, puede parecer difícil de entender, pero esto hace que las empresas más pequeñas unan fuerzas para mantenerse y crecer o que simplemente desaparezcan al igual nos obliga a ser cada vez más innovadores a crear nuevos productos a generar alianzas, y a fortalecer aquello que nos hizo crecer y llegar a donde estamos hoy en día, a buscar nuevas fuentes de negocios y en algunas oportunidades a replantear lo que venimos haciendo.

5. ¿Qué opina de la gestión financiera de la empresa antes, durante y después de la pandemia?
Claramente la pandemia fue una de las peores épocas para el sector inmobiliario a nivel mundial la entrada en vigencia de la Ley 2079 del 2021 de vivienda y habitad y la emergencia social no permitió crecer, pero si mantenernos, nosotros tuvimos malos manejos financieros dentro de la pandemia, ya que tuvimos que endeudarnos para mantener nóminas, la administración de los inmuebles a cargo y los gastos de funcionamiento, sin embargo, la empresa pudo mantenerse, y supo hacerlo a pesar de la administración.

6. ¿La empresa tiene estrategias financieras definidas?

Por el momento esto lo maneja las directivas de la empresa y lo que han informado es que están planeando expandirse al territorio nacional, sin embargo, desconozco cuales son las estrategias.

7. ¿Considera que los procesos y las actividades financieras de la empresa deben mejorar?

Por supuesto desde el área de contabilidad se evidencia todo, y si, se deben realizar ajustes en el planteamiento de sus modelos, de igual forma prestar más atención a sus márgenes de rentabilidad y como manejan las cifras, pero esta es una tarea de las directivas y el financiero de la empresa.

CONCLUSIONES

Basado en el resultado de las preguntas practicadas a nuestro entrevistado, podemos determinar que la empresa Alianza Inmobiliaria:

- Reconoce y destaca la participación que tiene no solo en el sector inmobiliaria sino en el de los avalúos como segundo bloque de negocio que están manejando.
- Se puede observar, así como lo evidenció el análisis financiero que la empresa ha tenido que acudir al endeudamiento con el fin de soportar sus costos, lo que encarece su producto y genera márgenes de rentabilidad más bajos y que se trasladan cada año.
- Se evidencia que si bien lideran el mercado local en ciudades pequeñas han llegado empresas con nuevos productos que hacen que sea cada vez más complicado mantener altos márgenes, sin embargo, una de sus grandes fortalezas son sus avances tecnológicos que le permiten mantenerse en este proceso digital, como lo son el DOMUS que es la plataforma web de administración de los clientes.
- De igual forma se puede observar un manejo no eficiente en los recursos de la empresa y estos claramente apuntan a temas de gerencia, pero esto solo se podría ver evidenciado en los indicadores financieros lo cual podría ser la causa del endeudamiento financiero, adicional a esto los inconvenientes que tuvo el sector empresarial a causa de la pandemia, de igual manera la entrada en

vigencia de la emergencia económica y la entrada en vigencia de la Ley 2079 del 2021 de vivienda y habitad.

- Se puede evidenciar falta de gestión empresarial y la proyección del negocio, diversificación y apertura de nuevas plazas buscar inversión para evitar endeudamiento y creación de nuevos modelos de negocio.

ANEXO 3.

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA
ALIANZA INMOBILIARIA SA
AL 31 DE DICIEMBRE 2019, 2020 Y 2021

Cifras en Millones de Pesos

	2021	2020	2019
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalente a efectivo	\$ 442.763.000	\$ 2.119.000.000	\$ 1.124.000.000
cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 2.328.188.000	\$ 2.825.879.000	\$ 2.240.000.000
activos por impuestos corrientes, corriente	\$ 268.992.000	\$ 240.994.000	\$ 226.000.000
otros activos financieros corriente	\$ -	\$ 32.000.000	\$ 96.000.000
otros activos no financieros corrientes	\$ 683.419.000	\$ 48.420.000	\$ 41.000.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.723.362.000	\$ 5.266.293.000	\$ 3.824.000.000
ACTIVOS NO CORRIENTES			
propiedad de inversión a valor razonable con cambios en	\$ 320.082.000	\$ 320.082.000	\$ 320.000.000
propiedad planta y equipo	\$ 74.728.000	\$ 97.744.000	\$ 122.000.000
activos intangibles distintos de la plusvalía	\$ 208.872.000	\$ 312.641.000	\$ 320.000.000
cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 92.016.000	\$ -	\$ 99.000.000
activos por impuestos diferidos	\$ 76.041.000	\$ 61.039.000	\$ 41.000.000
otros activos financieros no corrientes	\$ 2.628.726.000	\$ 2.545.012.000	\$ 1.826.000.000
inversiones en subsidiarias	\$ 741.958.000	\$ 723.097.000	\$ 630.000.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.142.423.000	\$ 4.059.615.000	\$ 3.404.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 7.865.785.000	\$ 9.325.908.000	\$ 7.228.000.000
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
provisiones corrientes por beneficios a los empleados	\$ 190.220.000	\$ 149.745.000	\$ -
cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 3.075.193.000	\$ 4.085.834.000	\$ 2.739.000.000
pasivos por impuestos corrientes, corriente	\$ 138.866.000	\$ 176.837.000	\$ 200.000.000
otros pasivos financieros corrientes	\$ 952.389.000	\$ 892.257.000	\$ 903.000.000
otros pasivos no financieros corrientes	\$ 266.060.000	\$ 238.427.000	\$ 264.000.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4.622.728.000	\$ 5.543.100.000	\$ 4.300.000.000
PASIVOS NO CORRIENTES			
pasivo por impuestos diferidos	\$ 29.939.000	\$ 35.738.000	\$ 41.000.000
otros pasivos financieros no corrientes	\$ 957.284.000	\$ 1.647.449.000	\$ 748.000.000
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 987.223.000	\$ 1.683.187.000	\$ 789.000.000
TOTAL PASIVOS	\$ 5.609.951.000	\$ 7.226.287.000	\$ 5.089.000.000
PATRIMONIO			
capital emitido	\$ 616.638.000	\$ 616.638.000	\$ 617.000.000
prima emision	\$ 20.793.000	\$ 20.793.000	\$ 21.000.000
superavit por revaluación	\$ -	\$ -	\$ -
otras reservas	\$ 271.545.000	\$ 271.545.000	\$ 271.545.000
ganancia/perdida del ejercicio	\$ 156.401.000	-\$ 39.839.000	\$ 55.000.000
utilidades acumuladas ejercicios anteriores	\$ 417.801.000	\$ 457.640.000	\$ -
utilidades acumuladas efecto de convergencia	\$ 772.656.000	\$ 772.656.000	\$ -
PATRIMONIO TOTAL	\$ 2.255.834.000	\$ 2.099.433.000	\$ 2.139.000.000
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 7.865.785.000	\$ 9.325.720.000	\$ 7.228.000.000

ANEXO 4.

ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019, 2020 Y 2021

Cifras en Millones de Pesos

CONCEPTO	2021	2020	2019
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 5.587.252.000	\$ 5.036.436.000	\$ 5.723.660.000
Costo de ventas y operación	\$ -	\$ -	\$ -
GANANCIA BRUTA	\$ 5.587.252.000	\$ 5.036.436.000	\$ 5.723.660.000
otros ingresos	\$ 270.703.000	\$ 519.522.000	\$ 401.000.000
gastos de administracion	\$ 5.423.367.000	\$ 5.247.287.000	\$ 5.897.000.000
otros gastos	\$ 78.593.000	\$ 32.983.000	\$ 30.000.000
otras ganancias	\$ 157.365.000	\$ 16.389.000	\$ 370.000.000
GANANCIA POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 513.360.000	\$ 292.077.000	\$ 567.660.000
ingresos financieros	\$ 62.062.000	\$ 92.852.000	\$ 96.000.000
costos Financieros	\$ 328.838.000	\$ 340.460.000	\$ 163.000.000
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 246.584.000	\$ 44.469.000	\$ 500.660.000
inmpuesto de renta	\$ 90.183.000	\$ 84.308.000	\$ 75.000.001
GANANCIA/PERDIDA DEL EJERCIO	\$ 156.401.000	-\$ 39.839.000	\$ 425.659.999