



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA CONSTRUCTURA
MARVAL S.A. SUCURSAL CALI 2018-2021

CAROLINA ARANGO AGUIRRE

VICTOR M. OTERO GONZALEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2018



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y VENTAS DE LA CONSTRUCTURA
MARVAL S.A. SUCURSAL CALI 2018-2021

CAROLINA ARANGO AGUIRRE

VICTOR M. OTERO GONZALEZ

Trabajo de grado, entregado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Administración

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2018

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para la constructora Marval S.A. sucursal Cali. Teniendo en cuenta como objetivos los siguientes: (1) Analizar el entorno y las dimensiones que influyen en el desarrollo de las estrategias competitivas de la organización, (2) Elaborar el estudio del sector de la construcción enfocado en los estratos donde la organización tiene presencia, (3) Hacer el estudio de referenciación para conocer la competencia de la organización, (4) Analizar la situación interna de la organización e identificar factores de mayor impacto sobre las estrategias de mercadeo y ventas, (5) Formular el direccionamiento estratégico para el área de mercadeo y ventas, (6) Formular el plan de acción de mercadeo y ventas con indicadores de gestión.

La metodología propuesta incluye tres fases que incluyen el análisis documental, el diagnóstico y el diseño del plan estratégico.

Palabras clave: Plan estratégico, análisis del entorno, mercadeo, estrategia, Marval S.A..

ABSTRACT

The purpose of this work is to prepare a strategic plan for the construction company Marval S.A. branch Cali. Taking into account as objectives the following: (1) Analyze the environment and the dimensions that influence the development of competitive strategies of the organization, (2) Prepare the study of the construction sector focused on the strata where the organization has a presence , (3) Do the referencing study to know the competence of the organization, (4) Analyze the internal situation of the organization and identify factors with greater impact on the marketing and sales strategies, (5) Formulate the strategic direction for the marketing and sales area, (6) Formulate the marketing and sales action plan with management indicators.

The proposed methodology includes three phases including document analysis, diagnosis and strategic plan design.

Keywords: Strategic plan, environment analysis, marketing, strategy, Marval S.A.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA	13
1.2. Descripción del problema	15
1.2.1. Formulación del problema	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. JUSTIFICACIÓN	17
1.5. MARCO REFERENCIAL	19
1.5.1. Estado del arte	19
1.5.2. Marco teórico – conceptual	21
1.5.3. Marco contextual	32
1.6. METODOLOGÍA	33
1.6.1. Tipo de investigación	33
1.6.2. Fuentes de información	34
1.6.3. Técnicas de recolección de información	35
2. HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA	35
2.1. Misión, visión y valores de Marval S.A.	37
2.2. Perfil de la compañía	38
2.3. Productos	39
2.4. Ubicación demográfica desarrollo de proyectos	40
2.5. Organigrama corporativo	42
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
3.1. Entorno social - cultural	47
3.1.1. Composición y política social	47
3.1.2. Caracterización de la cultura caleña	49

3.1.3.	Patrones de comportamiento.	49
3.2.	Entorno demográfico	50
3.2.1.	Clasificación y crecimiento de la población	50
3.2.2.	Natalidad y mortalidad.	52
3.2.3.	Migración de la población	53
3.3.	Entorno medioambiental	54
3.3.1.	Ubicación geográfica	54
3.3.2.	Recursos naturales.	56
3.3.3.	Suelos y Sismicidad	57
3.4.	Entorno económico	58
3.4.1.	PIB – PIB Per Cápita	58
3.4.2.	Índice de Precios al Consumidor (IPC).	62
3.4.3.	Devaluación y Revaluación.	64
3.4.4.	Tasa de desempleo	66
3.5.	Entorno tecnológico	70
3.5.1.	Tendencias desarrollo tecnológico	70
3.5.2.	Lean Costruction.	71
3.5.3.	Tecnificación de la construcción	72
3.6.	ENTORNO POLÍTICO.	74
3.6.1.	Situación política a nivel nacional.	74
3.6.2.	Políticas institucionales	74
3.6.3.	Viviendas gratuitas.	75
3.7.	Entorno jurídico	76
3.7.1.	Ley 1819 de 2016.	77
3.7.2.	Plan de ordenamiento territorial	78
3.7.3.	Programas de vivienda.	79
3.8.	Matriz integrada del entorno	81
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	89
4.1.	Presentación del sector	89
4.1.1.	Mercado laboral	89
4.1.2.	Estudios de oferta y demanda	91

4.1.3. Cinco fuerzas competitivas	94
5. ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN Ó BENCHMARKING	99
5.1. Constructora Jaramillo Mora S.A.	99
5.2. Constructora Bolívar	100
5.3. Constructora Meléndez S.A.	101
5.4. Factores claves de éxito (F.C.E)	102
5.5. Matriz de perfil competitivo	105
5.6. Radares e interpretación	106
6. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA DE MARVAL S.A.	110
6.1. Proceso Administrativo	110
6.1.1. Planeación	110
6.1.2. Organización	111
6.1.3. Dirección	112
6.1.4. Evaluación y Control	113
6.2. Mercadeo y ventas	115
6.2.1. Mercados y productos	115
6.2.2. Gestión Comercial	117
6.2.3. Funciones del marketing	119
6.3. Gestión de talento humano	121
6.3.1. Calidad y Cantidad del Talento Humano	121
6.3.2. Clima Organizacional	121
6.4. Gestión y situación de la producción	123
6.4.1. Proceso Productivo	123
6.4.1 Gestión de compras	124
6.5. Análisis gestión financiera	124
6.5.1. Indicadores de Liquidez	124
6.5.2 Indicadores de Rotación:	125
6.5.3. Leverage o apalancamiento financiero:	126
6.5.4 Rentabilidad:	127

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	128
7.1. Análisis estratégico DOFA	128
7.1.1. Matriz Evaluación Factores Externos (M.E.F.E)	128
7.1.2. Matriz Evaluación Factores Interno (M.E.F.I)	130
7.1.3. Listado DOFA	131
7.1.4. Matriz DOFA	132
7.2. Visión	134
7.3. Misión	134
7.4. Objetivos estratégicos	135
7.4.1. Objetivos financieros	135
7.4.2. Objetivos de crecimiento	136
7.4.3. Objetivos competitivos	136
7.4.4. Objetivos de Responsabilidad Social	136
7.5. Matriz de segmentación de Igor Ansoff.	136
7.6. Estructura organizacional	138
7.6.1. Organigrama propuesto para la sucursal Cali	140
7.7. Estrategias	141
7.7.1. Estrategias financieras	141
7.7.2. Estrategias de innovación	142
7.7.3. Estrategias de mercadeo:	142
8. PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	144
8.1. Objetivos a corto plazo	144
8.1.1. Estrategias 1	145
8.1.2. Estrategias 2	146
8.1.3. Estrategias 3	147
8.1.4. Estrategias 4	148
8.1.5. Estrategias 5	148
8.2. Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	150
9.1. Conclusiones	150

9.2. Recomendaciones	151
BIBLIOGRAFIA	153
ANEXOS	157

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Contenido de un plan de mercadeo</i>	28
<i>Tabla 2. Fuentes de información</i>	34
<i>Tabla 3. Variables del entorno social-cultural</i>	50
<i>Tabla 4. Variables del entorno demográfico</i>	54
<i>Tabla 5. Variables del entorno medioambiental</i>	58
<i>Tabla 6. Variación porcentual-Series desestacionalizadas</i>	59
<i>Tabla 7. Variación porcentual –Series desestacionalizadas</i>	59
<i>Tabla 8. ICCV. Índice, variación y contribución y contribución año corrido, según tipos de vivienda</i>	60
<i>Tabla 9. IPC – Variación año corrido</i>	63
<i>Tabla 10. Tasa de desempleo en Colombia – Total nacional</i>	66
<i>Tabla 11. Comportamiento de la vivienda nueva en Cali a mayo de 2018</i>	69
<i>Tabla 12. Variables del entorno económico</i>	70
<i>Tabla 13. Variables del entorno tecnológico</i>	74
<i>Tabla 14. Variables del entorno político</i>	76
<i>Tabla 15. Variables del entorno jurídico</i>	81
<i>Tabla 16. Matriz integrada del entorno</i>	82
<i>Tabla 17. Matriz de perfil competitivo</i>	105
<i>Tabla 18. Variables del proceso administrativo</i>	115
<i>Tabla 19. Variables de Mercadeo y Ventas</i>	121
<i>Tabla 20. Variables de Gestión de Talento Humano</i>	122
<i>Tabla 21. Variables de Gestión y Situación de la Producción</i>	124
<i>Tabla 22. Variable de Gestión Financiera</i>	128
<i>Tabla 23. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E</i>	128
<i>Tabla 24. Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I</i>	130
<i>Tabla 25. Matriz DOFA</i>	133
<i>Tabla 26. Matriz de formulación y evaluación de la misión</i>	134
<i>Tabla 27. Matriz de Ansoff</i>	137
<i>Tabla 28. Plan de acción estrategia 1</i>	146
<i>Tabla 29. Plan de acción estrategia 2</i>	147

<i>Tabla 30. Plan de acción estrategia 3</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 31. Plan de acción estrategia 4</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 32. Plan de acción estrategia 5</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 33. Indicadores</i>	<i>149</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. El ámbito empresarial</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2. Proceso de mercadeo</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3. Marketing Mix.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4. Ciclo de vida del producto</i>	<i>31</i>
<i>Figura 5. Niveles de intermediación</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6. Misión, visión y valores de Marval S.A.</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7. Valores profesionales Marval S.A.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 8. Construcción con calidad y proyección humana Marval S.A.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 9. Ubicación demográfica desarrollo de proyecto Marval S.A.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 10. Ubicación demográfica MARVAL S.A.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 11. Equipo comercial en la ciudad de Cali.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 12. Oferta Cali por zonas a junio 2018.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 13. Las cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>95</i>

LISTA DE IMÁGENES

<i>Imagen 1. Punto de venta en la ciudad de Cali</i>	<i>44</i>
--	-----------

INTRODUCCIÓN

Existe un amplio consenso al afirmar que el mercado de la construcción en Colombia es muy variable y tiende a presentar constantes cambios, ya que se encuentra estrechamente ligado a factores externos que afectan de forma directa su oferta y su demanda.

El entorno político, social, económico, cultural y medioambiental, intervienen en el desarrollo de esta actividad, cifras positivas en dichos entornos reflejarán en cifras positivas para el sector de la construcción. Lo que la convierte en una de las actividades con mayor dinamismo y de las más ajustada a las fluctuaciones económicas nacionales.

Entendiendo el dinamismo que le genera a la economía el sector de la construcción, históricamente se ha evidenciado diferentes incentivos por parte de los gobiernos de turno, con variedad de programas macro para agilizar la generación y la compra de vivienda, como subsidios, apoyo en la generación de planes de ordenamiento territorial, reducciones de tasas de interés de créditos hipotecarios, entre otros. Lo que deja a las compañías constructoras un camino expedito para que por medio de su innovación, responsabilidad, calidad, manejo del cliente y generación de estrategias, proporcionen los productos indicados que requieren los consumidores, es aquí donde cobra mayor importancia el diseño e implementación de un plan estratégico acorde a la realidad del momento y a la visión de la organización.

En esta investigación el propósito es justamente formular el plan estratégico de mercadeo y ventas para la constructora Marval S.A. sucursal Cali para el periodo 2018 - 2021. Esta constructora originaria de Bucaramanga cuenta con un amplio recorrido y posicionamiento a nivel nacional. Sin embargo, el reconocimiento con el que cuenta en la sucursal Cali es mínimo, lo que ha generado que la empresa pierda participación en el mercado, dando cabida a que sus competidores se fortalezcan.

En consecuencia, se propone un plan estratégico el cual incluye un análisis documental que comprende un análisis del entorno y del mercado, una fase diagnóstica que incluye el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la matriz de perfil competitivo, y finalmente se definen las estrategias, el plan de acción y el presupuesto del plan de mercadeo.

El mercadeo es una de las actividades más importantes de una organización, el cual se basa en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos corporativos, así como también busca la fidelización de los clientes existentes.

Para lograr los resultados esperados se recomienda el diseño, ejecución y evaluación de un plan estratégico, el cual es en un conjunto de elementos y/o ideas que guían, unen, complementan y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción (Alvarado, 2001).

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA Y DEL PROBLEMA

La planeación estratégica ha estado presente a través de la historia de la humanidad aplicándose a un gran número de actividades en especial en el campo militar. El diseño de estrategias en el ejercicio de pensar y proyectar una empresa es sin duda una de las herramientas administrativas que no pueden faltar, fue en la época de los 80's, acompañada del Management Estratégico, como lo menciona la escuela del posicionamiento, Mintzberg, H., Ahlstrand, B. L., & Joseph Henry Mintzberg, B. A. (1999), cuando grandes empresas de consultaría la dieron a conocer en todo el mundo y debido a su éxito en las empresas que adoptaron dichos modelos, lograron que fuese considerada como una necesidad imperiosa en el ejercicio del Management.

La organización que tenga dentro de su modelo de administración espacio para la planeación estratégica, pensando en los factores del entorno y actuando de forma premonitoria, tendría cantidad de aciertos en el desarrollo de su ciclo económico. La adaptación a los cambios que producen los ámbitos exteriores y ajenos a la organización es sinónimo de perduración para las organizaciones. Así como lo mencionaron Darwin, C., & Leakey, R. E. (1985), refiriéndose a las especies, se podría hacer la comparación con las empresas, “No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”.

Actualmente la economía se encuentra marcada por la globalización y la creciente intención de internacionalización de todos los productos y servicios que se puedan llegar a generar, bien sea por una empresa, por un clúster o por una Nación.

Simultáneamente, se ha evidenciado que el direccionamiento hacia el cliente y la distinción de producto es pieza clave del éxito de las empresas, debido a que inicialmente permiten una estabilidad dentro del mercado y posteriormente generan fidelización y recordación, lo cual se traduce en posicionamiento.

Constructora Marval S.A. arribó a la ciudad de Cali hacia el año 2002. Desde principios de los años 90's, los dirigentes de la organización habían visualizado que el negocio de la construcción no tenía fronteras y que la ciudad de Bucaramanga y sus municipios aledaños se les estaba “quedando pequeños” a su ambición de crecimiento, de tal forma que para el año de 1994

aperturaron la sucursal de Bogotá, en 1999 decidieron expandirse hacia el Caribe, inaugurando la sucursal en la ciudad de Barranquilla, y a principios de siglo, daría inicio a sus proyectos en la sucursal de Cali, con una importante oferta de vivienda entre proyectos de interés social y proyectos estrato seis.

La sucursal Cali de la constructora Marval S.A., no se ha adaptado a las particularidades del mercado inmobiliario caleño, el cual principalmente por factores culturales es significativamente distinto al resto del país, adicional a lo anterior no se tiene un rumbo establecido para la generación de las estrategias adecuadas para dicho mercado, de tal forma que al día de hoy la organización no cuenta con un plan estratégico para el área de mercadeo y ventas que ajuste la oferta de sus productos a sus clientes potenciales, se haga visible en el medio y genere recordación en la ciudad y región.

El nombre Marval S.A., en su mayoría de veces, no se relaciona con el nombre de una constructora en la ciudad de Cali. Hecho que resulta paradójico, cuando es precisamente la segunda empresa constructora a nivel nacional, después de Constructora Amarillo, según la publicación realizada por Revista Semana el pasado 20 de Mayo de 2018, donde se enumeran las principales mil empresas del país. Lo anterior ha sido manifestado por empleados de distintas áreas de la organización, cuando en medio de situaciones cotidianas e interacción con clientes o contratistas, surgen preguntas como ¿Qué es Marval? ¿A qué se dedican? ¿Cuánto tiempo lleva en Cali?

Por su parte, Dolan (1957) lanzó una especie de predicción a todas las empresas al decir que “toda industria grande fue alguna vez industria en crecimiento. Pero a muchas de las que hoy se encuentran viviendo el entusiasmo del crecimiento les aguarda la declinación a la vuelta de la esquina. Otras que parecen empresas maduras en permanente crecimiento en realidad se han estancado. Cualquiera que sea el caso, la razón por la cual el crecimiento es más lento, se ha detenido o está amenazado no es que el mercado se haya saturado. La razón está en una falla de la administración”. Ninguna empresa se encuentra ajena a lo citado anteriormente, la historia lo afirma con casos recordados desde la industria del cine (Hollywood) hasta la industria del transporte (transporte en ferrocarriles).

Por lo tanto, es menester para una organización tan grande y con la envergadura de Marval S.A., ajustar sus estrategias de mercadeo y ventas en la sucursal Cali, formularlas de nuevo si es

el caso, para que el entusiasmo de su crecimiento y del sector de la construcción perdure y no tenga declive.

1.2. Descripción del problema

Marval S.A., es una empresa con amplio recorrido a nivel nacional e internacional, con más de 40 años de experiencia en la construcción de centros de reclusión, centros comerciales y especialmente de viviendas. La empresa, natural de Bucaramanga, cuenta con reconocimiento vasto en los Santanderes y debido a lo rentable del negocio sumado a su solidez financiera, se ha permitido migrar a las principales ciudades del país, logrando un muy buen reconocimiento en la mayoría de las ciudades donde tiene presencia.

Particularmente en la sucursal de Cali, después de más de una década de operaciones y más de una docena de proyectos construidos, el reconocimiento con el que cuenta la empresa es mínimo, lo que ha generado que la empresa en vez de afianzarse en el mercado local, de forma progresiva pierda participación en el mismo, generando espacios para que sus competidores se fortalezcan cada vez más.

De tal forma que, si las estrategias que deben diseñar los directivos de la organización no son acordes al mercado ni al entorno, con el paso del tiempo se podría ir divisando un declive de la empresa en general, viéndose reflejado inicialmente en la pérdida de participación en el mercado, posteriormente pérdida de reconocimiento de marca y finalmente disminución de utilidades.

Se ha identificado que las estrategias de mercadeo para Marval S.A., sucursal Cali, vienen desde la sucursal principal de la organización (Bucaramanga), desconociendo las particularidades de cada región donde la empresa tiene presencia. De igual forma, el presupuesto que la empresa dispone para reconocimiento y posicionamiento de marca es el mismo indiferentemente de la sucursal, lo cual se considera un error, puesto que, como comúnmente se conoce en el mercadeo, captar un cliente nuevo para la empresa es alrededor de seis veces más costoso que fidelizar a uno ya existente.

En las sucursales donde la organización tiene éxito superlativo opera abarcando todos los flancos: Maneja un banco de lotes donde a medida que apertura proyectos nuevos, adquiere nuevas tierras en lugares estratégicos de crecimiento y de expansión, tiene una multioferta de productos, empezando por la construcción de viviendas gratuitas en conjunto con el Estado, hasta

la construcción de clubes de playa, centros empresariales y centros comerciales, goza de su conocimiento y prestigio por ser oriunda de la región del interior del país, y finalmente como por política tiene establecido un porcentaje fijo del valor de ventas a impulsar mercadeo y publicidad, esta importante área cuenta con mayor presupuesto para realizar las actividades necesarias y sostener y ampliar su posicionamiento en el mercado edificador.

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito que la empresa implementa en las otras sucursales, conociendo el mercado inmobiliario de la ciudad de Cali y sus alrededores, conociendo las intenciones de crecimiento que tiene la organización en la región, y naturalmente, la ambición de toda empresa de incrementar sus ventas, hacer crecer su posicionamiento y generarle valor a sus stakeholders, se genera la necesidad de formular e implementar un plan estratégico de mercadeo y ventas, que le permita a la sucursal Cali aprovechar el potencial con el que cuenta la organización, incrementar su participación en mercado local, incrementar su patrimonio, posicionar la marca “Marval” y generar recordación en la cultura caleña.

Para realizar la investigación se cuenta con un empleado y una ex empleada de la sucursal, que se desempeñaron en diferentes áreas, lo que genera un conocimiento más integral de la empresa, se tiene permanente contacto con los directivos de la misma, y se cuenta con una estrecha relación con personas del sector de la construcción y empleados de las principales agremiaciones de la construcción en la región, junto con todas las bases teóricas proporcionadas al grupo de investigación respecto a la formulación e implementación de un plan estratégico.

Para la sucursal es menester la implementación de un plan estratégico de mercadeo y ventas, el mercado inmobiliario de Cali se encuentra en continuo crecimiento y las oportunidades de negocios son muchas, la empresa a nivel nacional cuenta con prestigio y posicionamiento de marca en cada una de las sucursales donde opera, y esta sucursal tiene todas las características para que su apropiación e implementación generen una experiencia exitosa y rentable para la organización.

1.2.1. Formulación del problema

¿Qué estrategias de mercadeo y ventas deben plantearse para que constructora Marval S.A., sucursal Cali pueda lograr posicionar su marca y generar reconocimiento en la cultura caleña?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico de mercadeo y ventas para la constructora Marval S.A., sucursal Cali. Periodo 2018 – 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno y las dimensiones que influyen en el desarrollo de las estrategias competitivas de la organización.
- Elaborar el estudio del sector de la construcción enfocado en los estratos donde la organización tiene presencia.
- Hacer el estudio de referenciación para conocer la competencia de la organización.
- Analizar la situación interna de la organización e identificar factores de mayor impacto sobre las estrategias de mercadeo y ventas.
- Formular el direccionamiento estratégico para el área de mercadeo y ventas.
- Formular el plan de acción de mercadeo y ventas con indicadores de gestión.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende formular el plan estratégico de mercadeo y ventas para la constructora Marval S.A., sucursal Cali.

Constructora Marval S.A. es la segunda constructora más grande a nivel nacional después de Constructora Amarillo, según el más reciente listado de la revista semana. Cuenta con solidez financiera y un alto reconocimiento y prestigio en el sector de la construcción a nivel nacional, tiene gran importancia y participación en los mercados inmobiliarios de las principales ciudades del país (Bogotá D.C., Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta).

Algo particular le sucede a la sucursal Cali, ya que el reconocimiento de la empresa y su posicionamiento de marca no es el adecuado, aun después de pasar más de quince años construyendo y con más de una docena de proyectos entregados, desde viviendas de interés social ubicadas en barrios populares (Meléndez, Caney y Salomia), hasta unidades de vivienda estrato seis ubicadas en ciudad jardín, abarcando de esta forma todos los presupuestos y la mayoría de estratos socioeconómicos de la ciudad.

Se ha identificado que las empresas constructoras con mayor recordación en la ciudad de Cali y sus alrededores son las empresas regionales, con raíces en el departamento del Valle del Cauca, las cifras así lo demuestran, poniendo en el primer lugar en ventas de la región a la constructora Jaramillo Mora S.A., oriunda de Palmira. Se debe mencionar que no se trata de regionalismo, pero sin duda son las empresas “top on mind” y a las que tradicionalmente acuden las familias vallecaucanas cuando se encuentran en búsqueda de vivienda.

Este proyecto tiene el objetivo de generar las estrategias de mercadeo y ventas adecuadas que le permitan a la constructora una mejor recordación en la cultura caleña, alzar su posicionamiento de marca, incrementar sus ventas, y así consolidar una mayor participación en el mercado de la ciudad y la región, generando valor.

Cali es una ciudad que se encuentra en constante crecimiento, es la tercera ciudad más poblada del país y a su vez, con los mayores déficits de vivienda a nivel nacional, en la ciudad se tienen identificadas las zonas de mayor expansión y urbanismo (sur y oriente) a tal punto que ha empezado la migración a municipios aledaños como Jamundí y Candelaria. Marval S.A., tiene una ventaja significativa versus sus competidores, ya que en el pasado vivió experiencias similares cuando la saturación de vivienda en Bucaramanga generó la migración a Piedecuesta o Floridablanca, igual que en Bogotá hacía Girardot o hacía Ricaurte.

La elaboración del presente trabajo de investigación comprende el análisis de las principales variables del entorno socioeconómico de la empresa, para identificar las principales oportunidades y/o amenazas que éste nos genera; se analizará el sector de la construcción en la ciudad de Cali para identificar como se encuentra la empresa con sus grupos de interés; se hará un ejercicio de referenciación que permitirá identificar la posición que la organización tiene entre sus competidores y, a su vez, se mirarán los ámbitos internos de la organización que permitan identificar las debilidades y/o fortalezas de la empresa. De esta forma se generará las estrategias de mercadeo y ventas que realcen el nombre de la constructora Marval S.A., dentro de la ciudad de Cali.

Para la constructora Marval S.A., sucursal Cali, es sumamente importante el diseño y la implementación de un plan estratégico de mercadeo y ventas que garantice el posicionamiento de la marca, generando recordación en la población caleña. Lo cual afianzará el camino para ubicarla dentro de las constructoras con mayores ventas de la región.

Finalmente, el presente trabajo de investigación puede considerarse una guía para aquellas constructoras u otras organizaciones en general interesadas en realizar un plan estratégico de mercadeo y ventas. Así mismo, a estudiantes y/o investigadores que deseen realizar estudios como este o que sea su línea de investigación.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Estado del arte

A través de la historia vemos como el ser humano mediante el proceso racional de la planificación, ha trazado estrategias que le han permitido alcanzar sus objetivos propuestos, planificando desde un viaje hasta el desarrollo de una ciudad. Debido a esto, se han realizado numerosos estudios que involucran la planeación estratégica y que han llevado a las organizaciones a aumentar su potencial productivo.

Uno de los estudios a mencionar fue realizado por Boggio (2008) cuyo objetivo de su investigación propuso algunas consideraciones sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Integral de Quintana Roo (México) 2000 – 2025, en el marco de la globalización y el comercio internacional, teniendo en cuenta la fuerte actividad emprendedora que se evidencia en el Caribe Mexicano. Como resultado esta exploración arroja que el proceso de planeación puede abrirse y ser más participativo, no depender de una sola persona, aunque si deben existir responsabilidades específicas y claras para que logre lo proyectado.

En cuanto al resultado del plan estratégico como tal el investigador se dio cuenta que el estado Quintana Roo no cuenta con todas las condiciones para competir y percibieron acumulación del poder, también afirmó que este estado todavía se encuentra alejado de ser una sociedad integrada que incluya a toda la población en su proceso de crecimiento y transformación, lo que es vital para el desarrollo prospectivo de una organización, tener en cuenta la opinión de los colaboradores y de los diferentes grupos de interés con quien tiene relación.

Otro estudio importante a tener en cuenta es el Plan Estratégico gerencial para empresas rentables en universidades públicas: Caso Reunellez, el cual realizó una metodología bajo los principios de Fred David (2005), citado por (Chaparro, Madelein y Durán, 2008) y las perspectivas del cuadro de mando integral, para el mejoramiento de la rentabilidad de la

organización, soportando un concepto estratégico interno, aplicando el instrumento FIM-Productividad (2004).

Como resultado del estudio se obtuvo un 31% de cumplimiento de la normativa, indicando un desempeño deficiente en la evaluación interna. En cuanto a los factores externos, se evidenció la posición frágil de la organización, con un total ponderado de 1,37 puntos.

Referente a la formulación de estrategias, resultaron las siguientes:

1. Diversificar sus productos a través de una línea de alimentos concentrados.
2. Participar de los programas agrícolas que tiene el estado, a través de servicio a las cooperativas y mercados de alimentos populares y otros servicios.
3. A través de las áreas de mercadeo y ventas crear alianzas estratégicas con otras empresas del sector.
4. Incursionar en el mercado de siembra y financiamientos de productos agrícolas.

Por otro lado, Vanegas & Alarcón (1995) desarrollaron un análisis de planificación estratégica en Chile, especificando vías hacia las cuales una empresa constructora nacional está dirigiendo sus esfuerzos estratégicos. En el desarrollo de dicho análisis se utilizó una metodología que consideró el encuentro con los directivos de la empresa, la realización de encuestas y seguidamente el desarrollo de informes realizados por los mismos colaboradores quienes evaluaron y enriquecieron su percepción sobre la empresa.

Con este trabajo investigativo Vanegas & Alarcón (1995) lograron establecer que en el análisis del entorno externo hay una tendencia de las empresas constructoras desde lo táctico hacia lo estratégico, lo que se traduce en proyectar los retos hacia el largo plazo, tales como: La renovación tecnológica, mejora de los niveles de productividad, formación del recurso humano, entre otros. Adicionalmente, se hace hincapié en que las empresas logren una mayor comprensión de los impactos generados por decisiones estratégicas importantes, como por ejemplo aquellas que se vinculan con la investigación y desarrollo (I+D), al fomento del progreso del recurso humano y a la optimización de la estructura organizacional con el fin de potencializar sus empresas.

De los estudios mencionados anteriormente se puede destacar que el análisis del entorno organizacional es fundamental para la planeación estratégica, igualmente se infiere la importancia de un departamento o área especializada en recopilar toda la información que se abstrae tanto interna como externa de la organización para acompañar el proceso estratégico que permita que las empresas aumenten su productividad y por ende logren posicionamiento en el mercado.

1.5.2. Marco teórico – conceptual

Debido a la importancia que tiene el análisis del entorno de las organizaciones para la formulación del plan estratégico se hará una breve descripción de cada uno de los ámbitos organizacionales según Albrecht (1999), posteriormente se expondrán otros conceptos concernientes al mercadeo, el posicionamiento y la planeación estratégica.

1. Análisis del entorno. Para iniciar con la elaboración de un plan estratégico es necesario el análisis del entorno organizacional, Betancourt (2017) afirma que "A través del estudio del entorno se amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente". (p. 15).

Algunos directivos están tan preocupados en sus actividades inmediatas que se les olvida pensar en el largo plazo, es lo que Albrecht (1999) denomina la inteligencia ambiental, la cual va más allá de prevenir desastres, pues también se convierte en una opción para crear nuevas oportunidades. Además, el autor propone en la exploración del ambiente ocho pantallas estratégicas del radar, las cuales se pueden observar en la figura 1:

Figura 1. El ámbito empresarial



Fuente: Albrecht (1999)

- El ámbito del cliente: Consiste en analizar minuciosamente a los consumidores, entender que es lo que verdaderamente quieren, no solamente los clientes actuales sino también los potenciales.
 - El ámbito competidor: Permite observar cómo los competidores se acercan a los consumidores a los que se desea llegar, cómo es su comportamiento, se agrupan, si están conformando alianzas estratégicas y también observar sus debilidades.
 - El ámbito económico: Radica en prestar atención a todos aquellos factores económicos que inciden directa o indirectamente en la empresa, si le permite un cambio de estos generar ventajas competitivas.
 - El ámbito tecnológico: Se basa en aprovechar todas aquellas tendencias o soluciones tecnológicas que permitan añadir valor a las organizaciones. De igual forma entender cómo afectan los cambios tecnológicos a los clientes, a los competidores y cómo usar la tecnología a favor de la industria.
 - El ámbito social: Hace referencia al conjunto de valores y creencias de una población específica, la cual dependiendo de su entorno puede cambiar el comportamiento del consumidor, así mismo cómo identificar las oportunidades de mercado.
 - El ámbito político: Los factores políticos de una nación y su entorno pueden influir de alguna u otra manera en la forma de hacer negocios, por ejemplo, factores como la corrupción o la influencia de grupos al margen de la ley pueden incidir en las empresas.
 - El ámbito legal: Este entorno reúne todas aquellas normas y leyes que rigen tanto a las empresas como a los empleados, que implica desde la forma de contratación del trabajador hasta temas como el acoso sexual o la explotación laboral, entre otros.
 - El ámbito geofísico: Este ámbito encierra todos aquellos ecosistemas, recursos naturales, desastres ambientales y todos aquellos cambios físicos que puedan afectar a las empresas.
- Albrecht (1999).

2. Planeación estratégica. El concepto de planificación ha evolucionado, adquiriendo cada vez una mayor participación en el ámbito empresarial, pasando de una planeación tradicional a una estratégica, cuyas raíces provienen del entorno militar. En la Grecia antigua, Sócrates llegó a comparar las actividades de un empresario con las de un general, ya que ambos desarrollan estrategias utilizando los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo. Es así como, los gerentes se apoyan en la planeación estratégica, para la toma de decisiones en un

entorno cada vez más competitivo, cambiante e incierto, diseñando estrategias que llevaran a la empresa hacia las metas establecidas, lo suficientemente flexibles que logren adaptarse al entorno.

Según Johnson, et. al (2001), los orígenes del estudio de la estrategia se pueden remontar a una serie de grandes influencias, la primera tiene que ver con la tarea de director general (CEO), la cual tomó forma en los cursos de política empresarial impartidos en universidades como Harvard desde la época de los sesenta. Paralelamente se desarrolló en las épocas de los 60's y 70's la influencia de manuales sobre planeación estratégica, en donde el énfasis se hacía en intentar analizar las diferentes influencias sobre el bienestar de la organización, de tal forma que se pudieran identificar las oportunidades o amenazas para el desarrollo futuro.

De acuerdo con Mintzberg, et. al (1999) “La creación de estrategia es considerada la parte más importante de la actividad directiva. Pero bombardeados por modas y acuerdos, la mayoría de los managers han andado a tientas tratando de abrazar al proverbial elefante” Al referirse de forma metafórica al éxito perseguido por los directivos.

Porter (1980) afirma que “Nuestra posición estratégica se puede definir según las necesidades de los clientes, su accesibilidad a lo que ofrecemos o a la variedad de productos o servicios que producimos”. Es así que las estrategias de una organización deben estar enfocadas en el cliente final o mercado objetivo y generar valor en él, si no existe claridad hacia quien van dirigidos los esfuerzos, difícilmente se tendrá la oferta adecuada. Es imperante para la sostenibilidad de una empresa, un buen planteamiento de la estrategia de marketing, ya que es esta área la que genera el vínculo empresa – cliente, reconociendo toda la cadena de valor desde el interior de la empresa, el canal, el cliente final y la competencia.

A su vez, Rojas (2012) menciona que la planeación se rige por los siguientes principios: Factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias. Los cuales sugieren que la planeación debe adaptarse a la realidad y las condiciones objetivas que surgen del medio ambiente ya que cuando se planea es necesario basarse en hechos reales que permitan implementar nuevos cursos de acción que se ajusten a las condiciones de la organización y siempre haya espacio para la previsión, con el fin de afrontar situaciones imprevistas y si es el caso re-direccionar los cursos de acción tomados inicialmente, de tal forma que en el área de mercadeo y ventas de Marval S.A., la planeación que se formulará estará sujeta a lo que el

diagnóstico realizado al sector indique, teniendo en cuenta factores como el empleo, tasas de interés, inflación, desarrollo urbano de la ciudad, devaluación y revaluación, entre otros.

Por su parte Rojas & Medina (2000) aportan aspectos básicos para la planeación como lo son: “La detención de la oportunidad de acuerdo con el mercado, la competencia, lo que desean los clientes y nuestras fuerzas y debilidades”, puesto que el mercado inmobiliario en los estratos 5 y 6 posee una álgida dinámica debido a que en la mayoría de ocasiones es la segunda o la tercera inversión de los clientes, por lo tanto ya se encuentran fidelizados en la competencia y si piensan cambiar de organización para su nueva inversión sus exigencias van a ser mayores y en muchas ocasiones del manejo de ellas dependerá la compra.

Otro aspecto básico mencionado por Rojas & Medina (2000) es la “elección de una estrategia”, dado que como se comentó anteriormente, la sucursal Cali no tiene definida una estrategia clara de mercadeo y ventas que permita identificar las debilidades de la organización y a su vez potencializar sus fortalezas, para qué la estrategia tenga un camino más expedito y se pueda desarrollar con la intención de cumplir lo propuesto en los objetivos del plan.

3. Mercadeo. El término mercadeo o marketing data de principios del siglo XX, definición que ha sufrido grandes cambios a través del tiempo. Al hablar de los orígenes del marketing se debe hablar del “trueque” práctica comercial de intercambio de tiempos antiguos, esta práctica se extendió con gran demanda hasta los años de la revolución industrial a finales de la década de 1800, de ahí el marketing ha pasado por varias fases, orientado a la producción, a las ventas y al cliente.

Las teorías estudiadas coinciden en que el marketing se enfoca al cliente y a la satisfacción de sus necesidades mediante relaciones de intercambio productor, distribuidor y cliente dentro de una relación de oferta y demanda.

Si el marketing está orientado al cliente y a la satisfacción de sus necesidades, es indispensable que sea estudiado su ambiente, su cultura, sus prácticas comerciales y económicas. Entre más conocimiento se tenga de los clientes objetivos, más oportunidades se tienen de diseñar estrategias de marketing efectivas.

Según lo expuesto por Olson & Peter (2006). La cultura se refiere a significados que comparten muchas personas de un grupo social (creencias, actitudes, objetivos, valores, costumbres, etc.,) el objetivo del análisis cultural es entender estos significados pensando en los consumidores que son los que los crean y utilizan.

Considerando el dinamismo del consumidor y su ambiente es importante estar actualizados en cuanto a tendencias y necesidades las cuales están en constante cambio, de aquí que las estrategias no sean siempre efectivas en todos los lugares o situaciones, este es uno de los puntos relevantes del presente estudio, donde se plantea la necesidad de desarrollar una investigación para el mercado inmobiliario de la ciudad de Cali, el cual permita determinar estrategias específicas para la población objetivo.

Según Dolan, R. (1995) “una compañía puede estar orientada hacia el mercado únicamente si comprende a la perfección sus mercados y a las personas que deciden si han de comprar o no sus productos” (p. 50).

Citando a Kotler & Cámara. (2003). "Los mercados cambian más rápido que el marketing. Los compradores cambian en número, deseos y poder adquisitivo como respuesta a la economía, la tecnología y la cultura. Las empresas con frecuencia no se dan cuenta de estos cambios y mantienen prácticas de marketing que han perdido su eficacia. Muchas compañías, hoy en día, mantienen práctica de marketing obsoletas". (p. 99).

Kotler & Cámara (2003). “Plantea la importancia de definir bien el público objetivo, con el fin de trabajar más efectivamente en la forma de satisfacer sus necesidades, una de las ventajas de apuntar los esfuerzos a un segmento o nicho de mercado es que, aunque este puede ser pequeño en volumen puede lograrse una mayor utilidad “nichos menos visibles para el público en general, pero altamente rentables” (p.36)

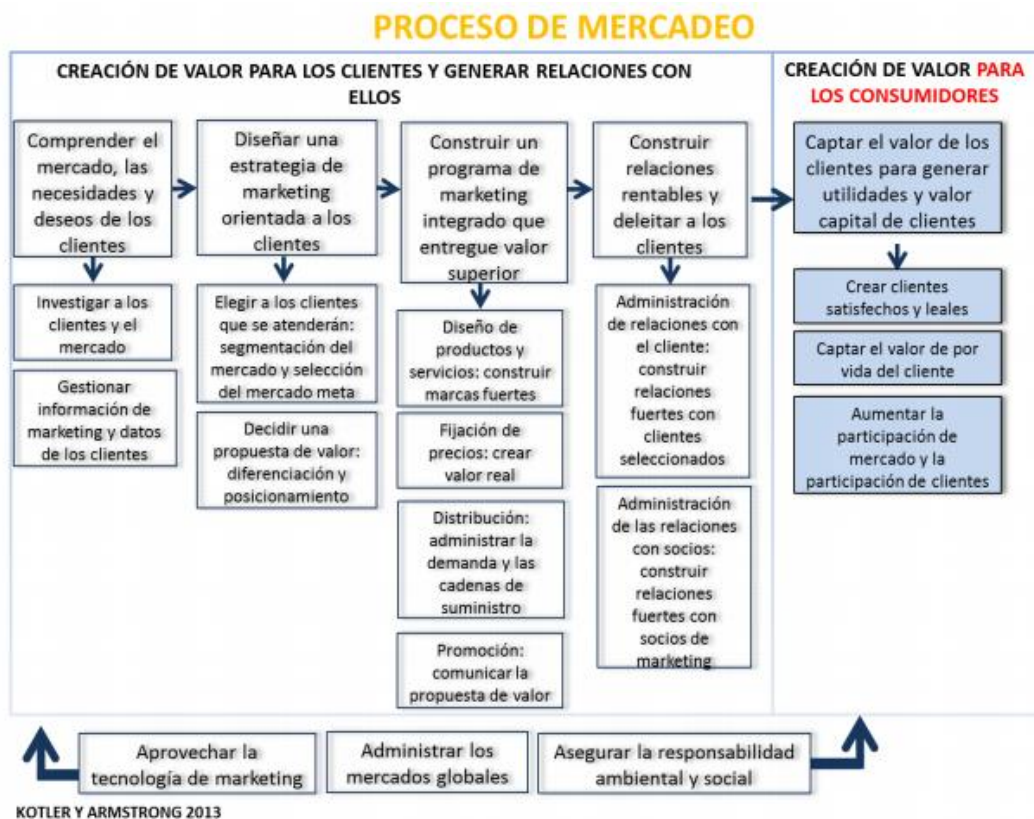
Y es que el banco de lotes con el que cuenta al día de hoy la sucursal Cali de la constructora Marval S.A., se encuentra en estrato cinco y su reserva para futuros desarrollos se conserva en este mismo estrato y unos cuantos más se ubican en el estrato seis, por lo tanto la segmentación de mercado que la empresa debe hacer en la planeación que se tenga en el presente y la previsión que se desarrolle para el futuro debe enfocarse en mayoritariamente en los estratos altos, de tal

forma que las campañas publicitarias, los eventos y las promociones tengan una geo-referenciación particular.

De esta forma la organización llegaría de una forma más fuerte y directa a su mercado objetivo, haciéndole frente a su competencia, estimulando el interés de los potenciales clientes y generando un voz a voz en el segmento indicado, lo que se vería reflejado en el incremento de circulación de interesados a los centros de negocios y el crecimiento de las negociaciones concretadas.

Proceso de mercadeo. El proceso de mercadeo fue diseñado por Kotler y Armstrong (2012), en el cual se visualiza el proceso global de mercadeo ideal para conocer al cliente y donde se resalta la creación de valor, lo que se ha convertido en un factor fundamental de compra y fidelización (ver figura 2)

Figura 2. Proceso de mercadeo



Fuente: Acosta (1997)

4. Plan de mercadeo. Kotler y Amstrong (2012) indican que la planeación en mercadeo incluye la realización de una serie de estrategias que le permitirán a las organizaciones lograr sus objetivos, para ello es necesario un plan de mercadeo detallado por secciones como se muestra en la tabla 1.

Por otro lado, Lambin (1997) afirma que “El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción”. De igual forma Lambin también indica que la estructura del plan de mercadeo debe articularse en torno a seis interrogantes, los que posteriormente darán vida a los objetivos elegidos por la empresa. Estos interrogantes son:

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos mercado y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptado?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos del mercado y cuáles son las amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado ¿Cuáles son las bases de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación? (Lambin, 1997)

Tabla 1. Contenido de un plan de mercadeo

SECCION	PROPÓSITO
Resumen ejecutivo	Presenta un breve resumen de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que esta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.
Situación actual de Marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño del producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene: • Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores de marketing que influirían en las compras de los mismos. • Una revisión de producto que muestra las ventas, los precios y los marketing brutos los principales productos de la línea. • Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos. • Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia para anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos claves	Expresa los objetivos del Marketing que la empresa logra durante la vigencia del plan de mercadeo y estudia los puntos claves que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15%, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.

SECCION	PROPÓSITO
Estrategia de Marketing	Traza la lógica general de Marketing, con la cual la unidad de negocio espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles en Marketing. ¿Cómo creara la compañía valor para los clientes con el fin de tener valor a cambio? Esa sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de Marketing y se explica la manera en que cada uno responde a las amenazas, oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirían en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados.
Controles	Señala la forma en que se vigilara el proceso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

Fuente: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012)

Estrategias para el crecimiento del mercado

Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque: 1) Persuade a los clientes

actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

Estrategias de Seguimiento de Mercado: Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Estas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

Estrategias de Nicho de Mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

Estrategias para mercados meta. Estrategia de un solo segmento: También llamada estrategia de concentración consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

Estrategia de segmentos múltiples: Consiste en identificar como mercados meta, dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con

precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

5. Marketing Mix

El marketing mix o la mezcla de mercadeo fue creado por McCarth en 1960. Se compone de cuatro estrategias o 4PS: producto, precio, distribución y estrategia de comunicación, explicadas a continuación.

Figura 3. Marketing Mix

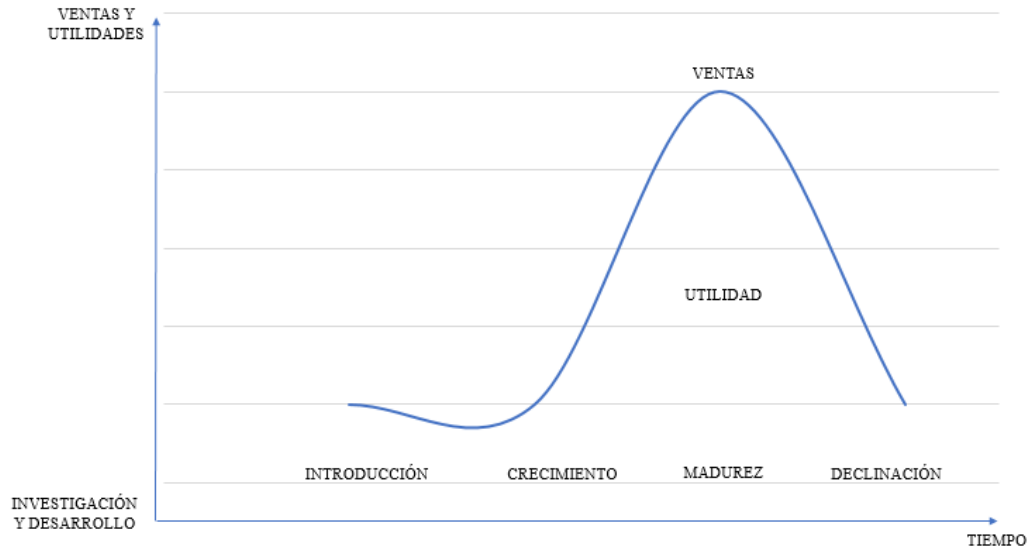


Fuente: Espinoza (2014)

Estrategia de producto. El producto es aquello que puede estar representado en un bien material, servicio, idea, lugar, persona u organización, el cual tiene como objetivo satisfacer la necesidad de los consumidores (Sánchez, 2012). Las diferentes clases de productos son: (1) Formal: Es decir un producto físico que se ofrece en el mercado, (2) esencial: Es un beneficio ofrecido a un consumidor o buscado por él, (3) aumentado: Es el total de beneficios que reciben los consumidores al obtener el producto formal y (4) potencial: Son aquellas mejoras que se le hacen a un producto que llevan a la creación de uno nuevo.

Los productos tienen un ciclo de vida, el cual empieza con su incorporación en el mercado, previo a ello hay una fase de investigación y desarrollo, seguidamente tiene una época de crecimiento, en su etapa de madurez representa ventas y utilidades, finalmente tiene un proceso de declive el cual puede ser temprano o tardío de acuerdo al movimiento del mercado (ver figura 4).

Figura 4. Ciclo de vida del producto



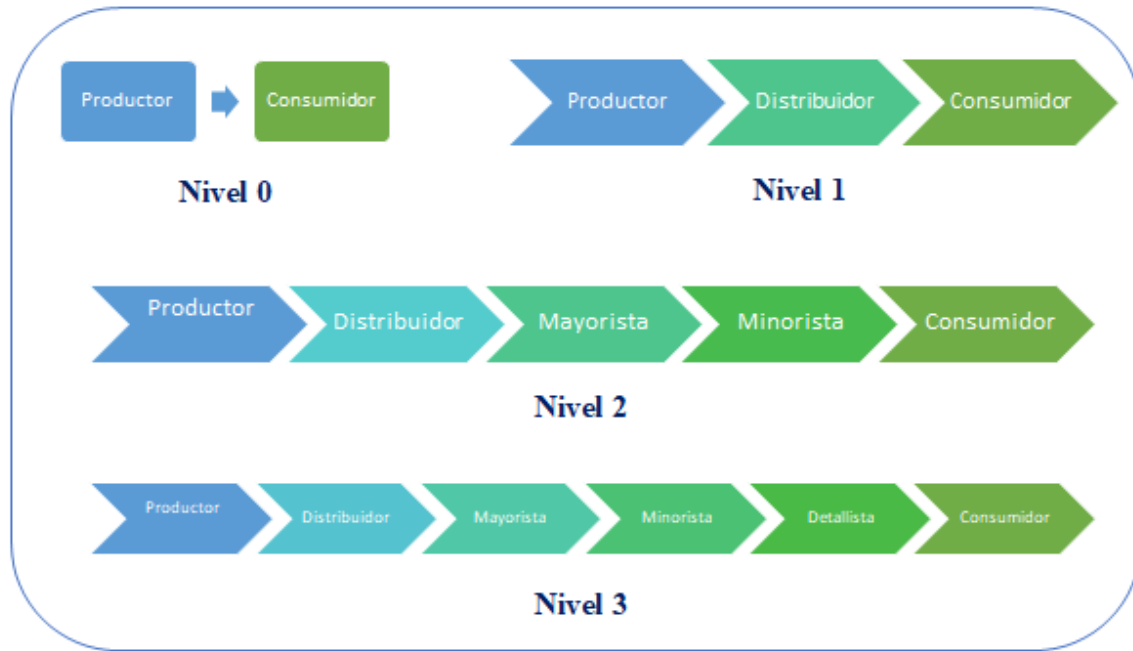
Fuente: Levitt (1981)

Estrategia de precio. Esta estrategia consiste en modificar los precios de los productos. Con métodos como: Costo plus (agrega margen de beneficio bruto al costo del producto), costo plus variable (aplica un margen diferente a cada producto de acuerdo a la demanda, situación de compra o variables estacionales), margen sobre costo variable (aplica margen bruto sobre el costo del producto (Fernández y Loiacono, 2001).

Estrategia de distribución. Significa la cantidad de intermediarios que hay desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega a las manos del consumidor. Los elementos que se hacen parte de esta estrategia son: Canales de distribución, planificación de la distribución, distribución física, técnicas de comercialización o merchandising (Sánchez, 2012).

El número de intermediarios lo define la empresa directamente y se clasifican en: Distribuidores, mayoristas, minoristas y detallistas. Pueden existir cuatro escenarios de intermediación los cuales se pueden ver en la figura 5.

Figura 5. Niveles de intermediación



Fuente: Adaptado de Mosquera (2016)

Estrategia de comunicación. Esta estrategia apunta a la utilización de medios de comunicación para dar a conocer un producto o servicio. Para llevar a cabo esa acción se debe tener en cuenta: Tener claro el negocio, definir la población a quien está dirigido el producto o servicio, definir el perfil de los empleados que trabajan para la organización y la imagen que se quiere proyectar, Soy entrepreneur (2011).

Cardozo (2007) define la comunicación en mercadeo como un conjunto de signos y señales emitidos por las organizaciones a su público de interés, considerándose como un medio para promover, convencer, implicar ideas, posibilitar procesos y ajustar puntos de vista, para alcanzar las metas propuestas.

1.5.3. Marco contextual

El presente trabajo se lleva a cabo en la constructora Marval S.A., empresa que nació en Bucaramanga en el año 1976 y ahora tiene presencia en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Girardot – Ricaurte, Zipaquirá y Cali, siendo esta última donde se enfocará esta investigación.

En Cali actualmente la constructora cuenta con nueve proyectos de vivienda ubicados al sur de la ciudad, comprendiendo los sectores de Valle del Lili y Ciudad Jardín. Además de viviendas, Marval dentro de sus proyectos también incluye oficinas, bodegas y locales comerciales.

La misión de Marval S.A. es “Promover el desarrollo económico y social de las regiones donde participamos, construyendo con calidad e innovación, a través de una organización honesta, ágil, que trabaja en equipo y está comprometida con sus clientes, colaboradores y accionistas” (Marval, 2018).

Por otra parte, su visión al 2021 es seguir posicionándose en los mercados regionales, con un portafolio diversificado, de calidad e innovador, brindando un buen servicio al cliente. Como parte de sus valores corporativos se encuentran los siguientes: Lealtad, compromiso con la sociedad, innovación, respeto, honestidad y responsabilidad (Marval, 2018).

El eslogan de Marval es *Calidad e innovación que construyen futuro*, el cual va de la mano con los valores corporativos mencionados anteriormente. Cuenta con marca registrada en Colombia lo que protege los derechos de uso para los siguientes servicios: Construcción, reparación e instalación, seguros, financieros e inmobiliarios, y publicidad y gestorías.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio utilizado en la presente investigación es el descriptivo, ya que se realiza una descripción detallada de la situación actual de la empresa, para lograr identificar los objetivos estratégicos, planes de acción y controles adecuados para desarrollar el plan estratégico de mercadeo que se requiere para crecer la operación comercial y la base de clientes actuales en la ciudad de Cali.

El enfoque de este estudio es tanto cuantitativo como cualitativo y la propuesta metodológica se orientó hacia las siguientes fases:

Fase 1: Análisis documental

- Análisis de macroentorno
- Análisis de microentorno + análisis de mercado

Fase 2: Diagnóstico

- Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y Matriz de Perfil competitivo
- Identificar factores clave de éxito

Fase 3: Definición del plan estratégico

- Definición de estrategias
- Plan de acción de mercadeo
- Presupuesto para el plan de mercadeo

1.6.2. Fuentes de información

Tabla 2. Fuentes de información

Fuente: Esta investigación

TIPO DE FUENTE	FUENTE	TIPO DE DATOS
Fuente primaria	Colaboradores de Constructora Marval S.A. sucursal Cali (Área administrativa, área comercial, área de ingeniería y directivos)	Percepción más amplia sobre la formulación de planeación estratégica para el área de mercadeo y ventas.
Fuente Primaria	Informes, presentaciones o documentos	Registro de planeación estratégica del área de mercadeo y ventas.
Fuente Secundaria	Libros	Temas principales de la investigación: Planeación Estratégica, Mercadeo y ventas.
Fuente Secundaria	Revistas científicas	Artículos que tengan que ver con la planeación estratégica en el mercadeo y fidelización del cliente.
Fuente Secundaria	Tesis de maestría y doctorado	Investigaciones relacionadas con el tema.
Fuente Terciaria	Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción) Medios de comunicación Benchmarking	Informes y estadísticas relacionadas con el sector de la construcción y su dinámica comercial. Artículos que tengan que ver con la planeación estratégica en el mercadeo y fidelización del cliente.

		Análisis de competencia como Jaramillo Mora, Constructora Meléndez y Constructora Bolívar, para identificar las buenas prácticas y fallas en su proceso de planeación e implementación de sus estrategias comerciales.
--	--	--

1.6.3. Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas a los líderes de los procesos relacionados con el área de mercadeo y ventas, así como al Gerente de la sucursal, para establecer cuál es la percepción de las directivas en cuanto al direccionamiento y resultados de la empresa, de la misma forma se realizaron entrevistas al equipo comercial con el fin de validar si existe coherencia entre lo que planean los líderes y lo que perciben los empleados al interior de la organización. Asimismo, se utilizó la técnica de revisión documental para recolectar información pertinente para la investigación.

2. HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA

El 24 de diciembre de 1976 en la ciudad de Bucaramanga nace Marval como Sociedad Limitada. En 1979 inician la construcción del primer edificio llamado MARVAL en la Calle 36 con Carrera 13, seguido a esto construyen la Urbanización Manuela Beltrán en Socorro y Corviandi Uno en Girón. Es importante resaltar que estos municipios fueron los primeros en Colombia en construir vivienda sin cuota inicial.

Como parte de su crecimiento y evolución en la década de los 80's construyeron distintas urbanizaciones de vivienda las cuales tenían dentro de su propuesta urbanística zonas comunes de uso recreativo al interior de las mismas. Estas construcciones se desarrollaron en la ciudad de Bucaramanga, algunas de ellas fueron: Torres de Alejandría, Santa Bárbara, Quintas y Palmeras del Cacique, en Floridablanca El Limoncito y en Piedecuesta San Carlos. 10 años después incursionan en la construcción de conjuntos cerrados y viviendas más económicas sin descuidar el mejoramiento del entorno urbano y la calidad de los espacios. Consideraciones que tal vez hoy los ha llevado a ubicarse como una de las constructoras con mayor renombre en el contexto nacional.

Con su marcada preocupación por vincular armónicamente los espacios de uso residencial y lo urbano, construyen Miradores De San Lorenzo y Versalles, conjuntos donde se puede apreciar el manejo acertado y el logro de esta integración.

Hacia 1994 construyen en el centro de Bucaramanga, el Centro Internacional De Negocios La Triada, el cual es considerado el edificio más importante de Santander, este edificio de 30.000 m² de construcción, el cual alberga dentro de sus instalaciones oficinas, un hotel y un centro financiero. Para esta época construyen también Parque San Agustín, Bodegas La Esmeralda, Los Andes y San Francisco De La Cuesta, ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga

Con el proyecto Prados de Castilla de 2.400 unidades de vivienda y Alejandría de 1.100 apartamentos inician sus operaciones en la ciudad de Bogotá. Su siguiente objetivo, conquistar el mercado de la Costa Atlántica, es así cuando inician construcciones de proyectos de vivienda en Barranquilla y Santa Marta, hasta la fecha MARVAL S.A. es un importante actor del sector de la construcción de esta región.

Por último, en su recorrido de expansión por el territorio Colombiano llegan con sus operaciones a las ciudades de Cali y Palmira. Actualmente su actividad constructora en la región

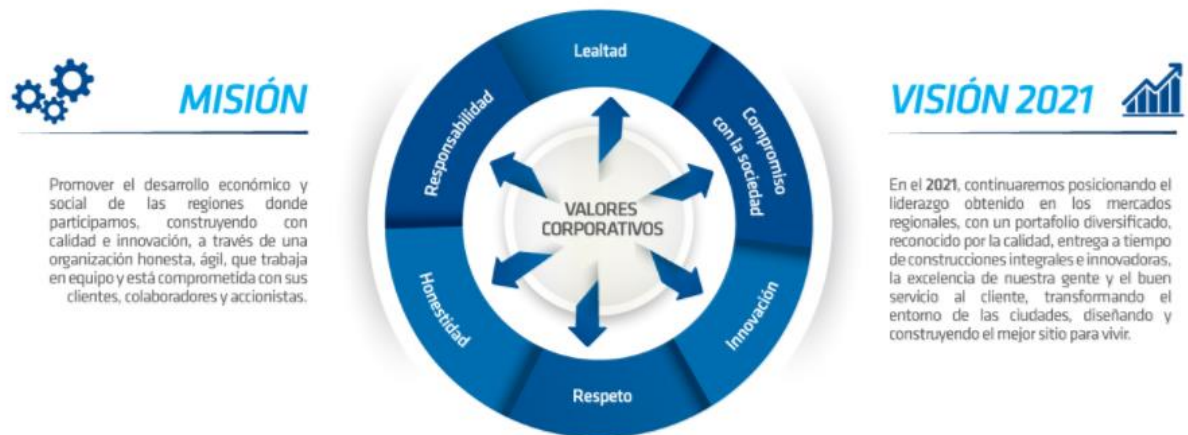
se concentra en la Ciudad de Cali, siendo esta la sucursal más pequeña tanto en Facturación como en proyectos en desarrollo.

Pero la oferta de MARVAL S.A. no se limita únicamente al sector residencial, también han participado en la construcción de obras públicas en la Ciudad de Bogotá, dentro de estas obras se puede destacar su participación en obras de Transmilenio y la construcción de la Alameda El Porvenir II, considerado como el paseo peatonal más largo y ancho de Latinoamérica, así como Centros Penitenciarios nacionales e internacionales.

Dentro de las construcciones más relevantes de la constructora se encuentran: El Cacique Cetro Comercial, Hotel HolidayInn Bucaramanga Cacique, Centro Comercial de la Cuesta y el Edificio Metropolitan, en este último se ubican las oficinas principales del MARVAL S.A. lugar desde donde se trazan todas las políticas, estrategias y lineamientos para el futuro de la Organización.

2.1. Misión, visión y valores de Marval S.A.

Figura 6. Misión, visión y valores de Marval S.A.



Fuente: Marval S.A. (2018)

Figura 7. Valores profesionales Marval S.A..



Fuente: Marval S.A. (2018)

Bureau Veritas es la entidad encargada de certificar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2008 para MARVAL S.A., URBANIZADORA MARIN VALENCIA S.A. Y CONSTRUCCIONES MARVAL S.A. con un alcance en: Diseños arquitectónicos, construcción y comercialización de edificaciones; construcción de obra de urbanismo; construcción y montaje de obras civiles en edificaciones, incluyendo movimiento de tierra y construcciones en concretos; construcción y Montaje de proyectos de automatización en edificaciones y plantas industriales del sector de hidrocarburos, incluidas redes de transmisión de datos.

Figura 8. Construcción con calidad y proyección humana Marval S.A.



Fuente: Marval (2018)

2.2. Perfil de la compañía

Marval S.A. es una empresa que desarrolla proyectos de vivienda, centros de negocios y grandes obras de ingeniería en todo el territorio colombiano. Con casi 40 años de existencia, la constructora llegó a Centroamérica y ya mira a Perú. Marval no solo es hoy la constructora más grande del país por ventas, también es una de las compañías con mayor proyección internacional. Aunque ha consolidado un robusto negocio constructor, esta firma santandereana ha tenido que sortear dificultades de tipo político, cultural, laboral y legal.

En 2010 Marval traspasó las fronteras de Colombia. Inicialmente participó en licitaciones públicas para construir en Panamá y Honduras. El negocio más importante que ganó fue la construcción de La Gran Joya, en Panamá, que es el centro penitenciario más moderno de Latinoamérica, y un complejo de cinco cárceles para 5.500 internos, que funcionan independientes, aunque con una sola administración. Dicho contrato tuvo un valor de US\$160 millones.

El grupo está hoy concentrado en los sectores de construcción e infraestructura. Rafael Marín, presidente de la constructora, tiene claro que para entrar a otros países se requiere sortear dificultades de diferente índole, pero la única forma de lograrlo es entendiendo la cultura local. Por eso, Marín afirma que es clave trabajar en cada país “con estrategia, persistencia y constancia, y con el tiempo se comienzan a generar oportunidades”. En estos procesos de internacionalización, Marval ha trabajado en la mayoría de los casos con profesionales colombianos, quienes han aportado su capacidad, conocimiento y responsabilidad. La meta de corto plazo es participar en proyectos de inversión de vivienda en Panamá y Perú.

2.3. Productos

Vivienda: Desarrollo de proyectos de vivienda, incluyendo desarrollo urbanístico, zonas de recreación urbanística como parques y senderos peatonales, vías de acceso.

- VIS – Vivienda de Interés Social.
- VIP – Vivienda de Interés Prioritario.
- Vivienda tipo apartamentos.
- Vivienda tipo Casas.

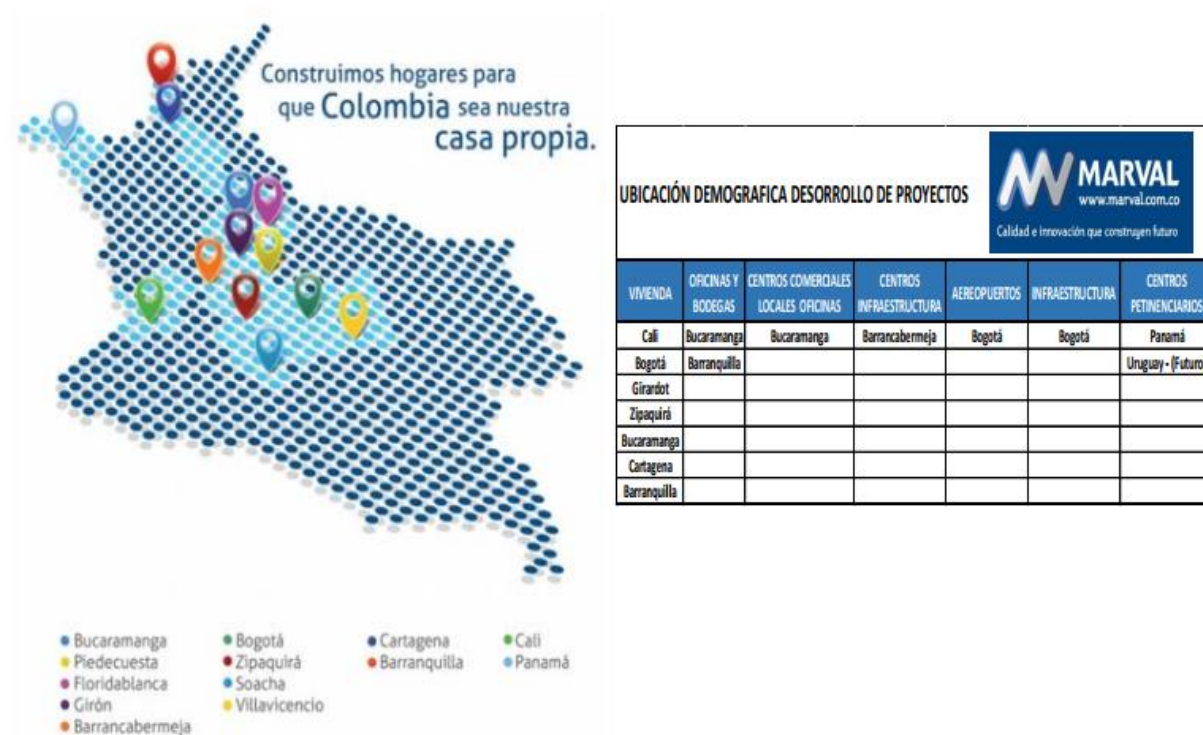
Centros de Negocios y Comercio Proyectos Especiales Infraestructura: Desarrollo de

infraestructura, incluyendo desarrollo urbanístico, zonas de recreación urbanística como parques y senderos peatonales, vías de acceso.

- Centros Comerciales: Locales y oficinas.
- Centros Empresariales de Negocios.
- Bodegas.
- Centros penitenciarios.
- Edificios de centrales de hidrocarburos – ECOPETROL.
- Aeropuertos.
- Ciclorutas y Vías de acceso.

2.4. Ubicación demográfica desarrollo de proyectos

Figura 9. Ubicación demográfica desarrollo de proyecto Marval S.A.



Fuente: Marval (2018)

Para el marketing de los proyectos MARVAL cuenta con sucursales en diferentes departamentos y regiones de Colombia, en cada una define sus políticas de trabajo y modelos de negociación de acuerdo a las necesidades del mercado, tiene distribuido un equipo de

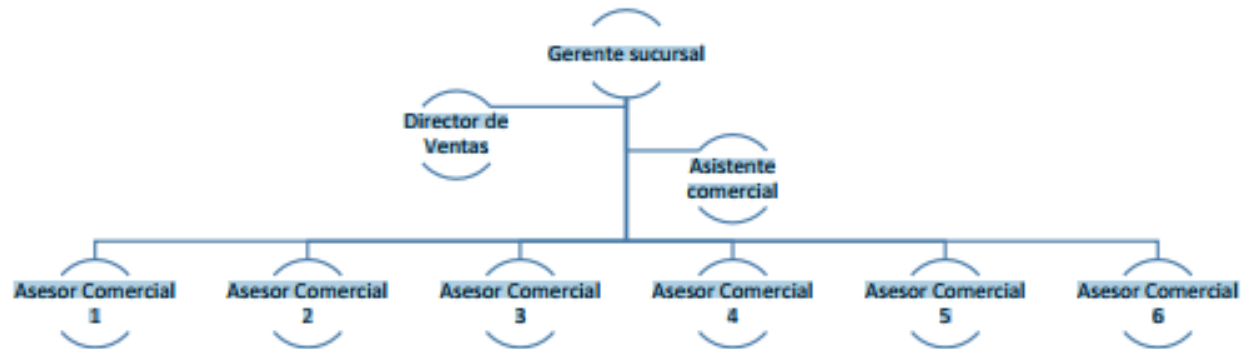
profesionales con las capacidades idóneas para estructurar el desarrollo y competitividad de la empresa.

Figura 10. Ubicación demográfica MARVAL S.A.



Fuente: Marval (2018)

Figura 11. Equipo comercial en la ciudad de Cali



Fuente: Marval (2018)

Imagen 1. Punto de venta en la ciudad de Cali



Fuente: Sala de ventas Valle del Lili (Cali – Colombia)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El presente análisis del entorno se encuentra orientado a identificar todos los factores externos a la organización, de diversa índole, que afecten de alguna u otra forma el desarrollo de la organización y el éxito de la misma.

Se revisarán las diferentes dimensiones ajenas a la organización para conocer y evaluar el impacto que pueden generar en ella y una vez identificadas, las dinámicas que puedan llegar a tener, tratar de aprovecharlas y convertirlas en oportunidades o en caso contrario, defenderse de ellas si se perfilan como amenazas.

Según Andrews (1985), “la determinación de una estrategia adecuada para la empresa empieza por la identificación de las oportunidades y riesgos de su entorno”, es por eso que un plan estratégico integral es necesario para toda empresa, un minucioso estudio del entorno organizacional permite vislumbrar que nos puede “entregar” dichos ambientes ajenos a la organización.

Explorar el entorno es encontrarse con “fuerzas” que pueden afectar la organización en corto, mediano o largo plazo, saber identificar dichas fuerzas y el grado de impacto que puedan llegar a tener, siempre irá a favor de la organización, ya que permite de cierta forma aprovecharlas o en su defecto blindar la organización y que no sea perjudicial.

El sector de la construcción en Colombia contribuye al desarrollo social y económico del país, al ser de los de mayor relevancia en cuanto a su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos.

El PIB de la construcción está compuesto por dos grandes ramas: La primera agrupa todas las actividades relacionadas con la construcción de edificaciones residenciales o no, y que se encuentran tanto en sector urbano como rural. La segunda rama la componen los trabajos relacionados con el desarrollo de la infraestructura social, vial, puertos, alcantarillados y centros de comercialización y acopio.

Teniendo como base el principio básico en el que se fundamenta una economía, se puede afirmar que en Colombia, la actividad constructora de edificaciones residenciales, por el lado de la oferta, se determina principalmente por los costos de producción (costo de tierra, precio de materiales, precio de mano de obra), los desembolsos a constructores (contratos fiduciarios,

anticipos de dineros), las licencias aprobadas, las políticas del gobierno y las expectativas de los empresarios acerca de la construcción en el país. Entre tanto, la demanda está determinada por el crédito y la tasa de interés hipotecario y sus beneficios (Frech, Pipe, Mi Casa Ya¹), la tasa de desempleo, la situación económica del país, la balanza comercial y la confianza en la inversión, variables que generan un impacto positivo en la intención de compra real de inmuebles.

El sector de la construcción en Colombia se encuentra muy ligado a los ciclos de la economía del país, es altamente sensible al desarrollo económico y afecta de forma directa el PIB nacional. Al dar una mirada atrás, no mayor a dos décadas, encontramos que entre el 2004 y 2005 se presentó un periodo llamado “guerra de las cementeras” lo que disparó aún más la oferta de vivienda motivada por el precio de este insumo, que es de los que más pesa.

Tiene sobre el costo de este tipo de actividad, generándose una sobre oferta de vivienda. Una vez regulados los precios de dicho insumo, para el año 2007 la curva de crecimiento del sector empieza a decrecer, no tan inclinada como en la década de los 90, ya que con esa experiencia latente, el gobierno de la época logra tomar determinadas medidas como el incentivo a la tasa hipotecaria para la compra de vivienda nueva.

Este auge de la construcción duró alrededor de ocho años consecutivos cuando se vieron afectados por la crisis financiera internacional en el 2008 y 2009, así que para la fecha, se presenta un decrecimiento en el PIB del sub sector de la construcción que facilita edificaciones, generado por la crisis hipotecaria y económica. En esta época las empresas constructoras se preocupaban más por mantenerse a flote que en aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, gracias a la solides de las empresas constructoras, a los precios estables de la vivienda, a un mercado sin saturación de oferta, a las atractivas tasas de interés para crédito hipotecario y a la intervención del gobierno generando medidas anticíclicas, aunque se desacelero el crecimiento del PIB del subsector de la construcción de edificaciones, no fue tan severo como se esperaba.

Hacia el 2011 se empiezan a ver signos de recuperación, ya en el 2013 gracias al programa de las 100 mil viviendas de interés prioritario y del proyecto 2010-2014 de construcción de un

¹ Serie de ayudas ofrecidas por el Gobierno Nacional y administradas por el Banco de la Republica, para la adquisición de vivienda ubicada en sector urbano, al cubrir parte de la tasa de interés pactada por la entidad financiera, donde el propietario tomaría su crédito hipotecario, contiene restricciones en el precio de la vivienda, ingresos del grupo familiar, precio de la vivienda, entre otras.

millón de viviendas, acompañado de la aplicación de subsidios y beneficios sobre las tasas de interés hipotecario, el subsector de la construcción de edificaciones se ha consolidado como lo llamó el expresidente Juan Manuel Santos, en su anterior programa de desarrollo, una de las “locomotoras de la economía nacional”.

3.1. Entorno social - cultural

La vivienda digna es un derecho consagrado en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, algunas constituciones nacionales también lo abordan, como la Constitución Política de Colombia (1991), en el artículo 51: “Todos los colombianos tiene derecho a una vivienda digna, el Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda”.

“La vivienda en un sentido amplio se entiende como un bien complejo que satisface un amplio conjunto de necesidades, le corresponde garantizar la protección y abrigo frente al medio físico social, la separación y aislamiento para lograr la privacidad de la familia y cumplir con funciones básicas para la sobrevivencia y la perpetuación de la especie como preparación y consumo de alimentos, el aseo personal, el reposo, la recreación, la procreación y la crianza” DANE (2009, p.9).

El impacto social que genera el dominio de la vivienda para una familia es muy amplio, los momentos de intimidad que se viven dentro del hogar fortalecen la participación de cada uno de los individuos en sociedad, la primer paso de la educación de todo individuo empieza en la “casa” y la conservación de la cultura precisamente se encuentra ahí: La transferencia de las creencias, la religión, la educación, lo que finalmente se convierten en la perduración de una raza.

3.1.1. Composición y política social

En Colombia, para el mes de abril de 2018, el número de hogares cuya vivienda no tiene las condiciones necesarias para ser habitadas o viven en hacinamiento disminuyó y llegó al 5,2%, sobrepasando la meta consignada en el Plan Nacional de Desarrollo de 5,5%. De esta forma lo mencionó el Ministro de Vivienda, Camilo Sánchez Ortega, quien a su vez destacó que en el presente gobierno se han iniciado más casas que en cualquier otro.

Según el Ministro, más de cinco millones de personas han salido de la pobreza extrema, la presente cartera ha entregado 133.765 viviendas gratuitas, junto con las que ha entregado el

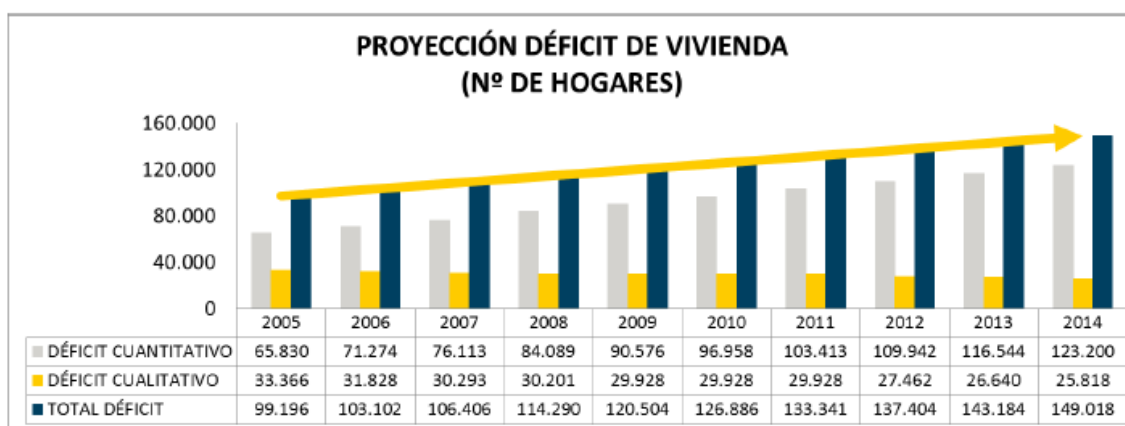
Ministerio de Agricultura y las del Fondo de Adaptación, completan 273.500 viviendas entregadas en el presente gobierno. El déficit de habitacionalidad urbano llegó a 5,2%, lo que equivale a 586 mil hogares de 1.031.000 en total.

La vivienda dignifica, y es por eso que las acciones del Estado frente a la resolución del déficit de la vivienda no pueden cesar, los avances del gobierno saliente en cuanto a la materia no se pueden obviar y deben ser el principio para que todos los hogares del territorio nacional cuenten con vivienda propia.

Por su parte, en la ciudad de Cali, las cifras oficiales más recientes de déficit de vivienda con las que se cuenta, son las publicadas en agosto del año 2015 por el programa “Cali Cómo Vamos”, dichas cifras fueron a corte del año 2014 y median los principales factores respecto a la calidad de vida de los caleños. Entre los principales ítems que analiza el programa que aún se encuentra vigente, se encuentra la salud, educación, seguridad, movilidad y naturalmente, la vivienda de los caleños.

Al igual que la medición que se hace a nivel nacional, en la ciudad de Cali se analizaron los déficit de vivienda de tipo cuantitativos (número de hogares sin vivienda) y cualitativo (carencias físicas de las viviendas existentes).

Gráfico 1. Déficit de vivienda



Fuente: Secretaría de Vivienda social. Datos proyectados del Plan Estratégico de Vivienda 2010 de la Alcaldía de Cali y Camacol, citado por Cámara de Comercio de Cali, *et.al* (2015)

Como se puede observar, el déficit de la vivienda tiene una curva ascendente directamente proporcional al paso del tiempo, debido principalmente a que la conformación de hogares crece

más rápido que la accesibilidad a la oferta de vivienda que proporciona la ciudad, el aprovechamiento de los subsidios que proporciona el gobierno y la inversión departamental y municipal en vivienda.

Según las cifras reportadas desde el año 2005 hasta el año 2015, del déficit cuantitativo total, en promedio el 82% corresponde a viviendas ubicadas en estratos 1, 2 y 3, donde se encuentran los hogares más susceptibles a los programas de vivienda, puesto que los hogares en estratos 4, 5 y 6 generalmente por disponibilidad económica y acceso a créditos hipotecarios, solucionan su déficit de vivienda con la oferta que les genera el mercado inmobiliario de la ciudad.

La oferta que dispone la constructora Marval en la ciudad de Cali, se encuentra ubicada precisamente en estratos socioeconómicos 5 y 6, los cuales se pueden clasificar como hogares con capacidad económica y que en la mayoría de ocasiones los beneficios que proporciona el gobierno nacional no los cubre, de tal forma que la abstención en decisión de compra obedece a factores como la movilidad, la inversión pública en vías e infraestructura, el acceso al transporte y la inseguridad.

3.1.2. Caracterización de la cultura caleña

En Cali se cuenta con una oferta cultural todos los días de la semana y convoca en diversas manifestaciones artísticas a un público masivo siempre dispuesto a apoyar el talento local. Cali se ha convertido en una de las principales vitrinas artísticas del país y en la capital cultural del Pacífico Colombiano, lo ha venido logrando de forma paulatina contando con la unión de sectores como la música, el teatro, el cine y la danza, de tal forma que sus máximos exponentes le han apostado a la creación de industrias culturales que le permitan vivir dignamente de su oficio.

Cali es mucho más que salsa, así se incentiva desde la parte pública a los grupos musicales, de teatro, baile y gastronómicos, entre otros, para que dispersen el potencial que tienen y sean exponentes de la cultura caleña y del Pacífico en Colombia y todo el mundo. Respecto a las manifestaciones de cultura de los caleños, solamente se puede cuestionar, en parte, los moderados aportes que los sectores públicos y privados destinan para la promoción de la cultura.

3.1.3. Patrones de comportamiento.

Existen dos ejes a tener en cuenta cuando se revisa el entorno cultural de una organización. Inicialmente los patrones de consumo, los cuales en la sociedad caleña y puntualmente en el gremio de la construcción son motivados por la publicidad y la tradicionalidad de las empresas constructoras.

Se podría decir que en ranking de las tres empresas más recordadas por la cultura caleña en el gremio de la construcción de la ciudad de Cali, se encuentran constructora Jaramillo Mora S.A., constructora Meléndez S.A., y constructora Bolívar S.A., de las cuales, la única que no es oriunda de la región es constructora Bolívar, las otras dos organizaciones fueron creadas por grupos empresariales y emprendedores vallecaucanos, que con tenacidad han creado grupos económicos alrededor de la construcción, generando influencia en la región y naturalmente aportando al desarrollo económico de la misma.

Dichas organizaciones generalmente son empresas familiares, las cuales durante su formación y crecimiento dejan en evidencia otro eje importante del entorno cultural, que es la fuerza de trabajo. Por un lado se encuentra el amor propio y sentido de pertenencia que los fundadores le dan a su empresa, permeando así a todos sus empleados, haciendo un distintivo de ello y por otro lado se evidencia la rigidez y tenacidad que deben de tener los residentes de las obras con el trato de la mayoría del personal, como bien se sabe, la gran proporción de empleados que demanda el sector de la construcción es mano de obra no calificada.

Tabla 3. Variables del entorno social-cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Composición Política y Social	A		x		
Caracterización de la Cultura Caleña	O				x
Patrones de comportamiento	O				x

Fuente: Esta investigación

3.2. Entorno demográfico

3.2.1. Clasificación y crecimiento de la población

Según el Banco Mundial (2018), la población total en Colombia para el año 2016 era de 49.291.609, de dicha suma el 50,42% corresponde a mujeres y el 76,71% habitan en áreas

urbanas o cabeceras. La tendencia de la población en Colombia es una migración progresiva de las áreas rurales hacia las áreas urbanas.

De acuerdo con los datos preliminares de 2016, los nacimientos en el país llevan un acumulado de 644.305, con igual distribución porcentual por sexos. La razón de masculinidad al nacer fue de 1,06, lo que indicó que por cada 100 mujeres nacieron 106 hombres.

El departamento de Valle del Cauca, se encuentra en transición demográfica, es decir, la población empieza a hacerse cada vez más adulta, mientras que el número de niños se reduce, de tal forma que empieza a aumentar la población mayor de 60 años, según lo reveló la última Encuesta Nacional de Salud, Bienestar y Envejecimiento (Sabe), presentada en la Universidad del Valle, sede San Fernando.

Según las proyecciones, en el 2020 el Valle tendrá 40 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años. A nivel nacional, el indicador para dentro de cuatro años será de 50 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años. En otras regiones, como la Costa Atlántica, será de 32 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años. La explicación para que haya todavía una masa de población joven tiene que ver con una mayor tasa de nacimientos, pero también con la llegada de jóvenes a la región, producto del desplazamiento por trabajo, estudio o violencia.

La composición de la población es un tema importante, toda vez que la demanda de vivienda se presenta en mayor porcentaje de los 30 a los 50 años, cuando las personas ya han conformado un grupo familiar y han adquirido una madurez económica y educativa. Generalmente, la persona entre más cerca se encuentre a los 30 años de edad, entendiendo los factores anteriormente mencionados, se activa la primer compra de vivienda y entre más cercano se encuentre a edades de pensión y jubilación, se activa la compra de la segunda vivienda, para mejora de espacios inicialmente adquiridos o por inversión en propiedad raíz.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

La ciudad no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su

participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

Existen mediciones con incidencias demográficas que deben ser tenidas en cuenta por el gremio constructor, el índice de Gini o el ingreso per cápita de la ciudad son insumos para las decisiones del gremio constructor, debido a que permiten una caracterización de gran parte del mercado.

El último registro oficial que se tiene del ingreso per cápita en la ciudad de Cali es del año 2016, en ese entonces Planeación Nacional informó que dicho ingreso en la ciudad era de \$1.147.862 mientras que el promedio en Colombia fue de \$1.382.008. A su vez, según lo informa el Banco Mundial, el índice de Gini en Colombia para el año 2016 fue de 50,8, lo que deja entrever una avanzada desigualdad en la sociedad. Este par de indicadores da a entender que el mercado de la ciudad de Cali es muy propenso a proyectos VIS, y que las empresas constructoras que aspiren a una buena participación en el mercado local deben de tener en su portafolio de productos, proyectos de interés social.

3.2.2. Natalidad y mortalidad.

Existen diferentes estadísticas que le permiten al Gobierno Nacional y a sus entes la toma de decisiones y la planeación de políticas públicas en nuestro territorio, saber el número de personas que nacen y quienes fallecen, es una herramienta demográfica sumamente útil para conocer los patrones de la sociedad y tener información para el seguimiento y la evaluación de los proyectos orientados al desarrollo económico.

Según el DANE (2018), el Sistema de Registro Civil y Estadísticas Vitales está orientado a recoger información sobre los principales hechos que ocurren a lo largo de la vida de las personas (nacimiento, matrimonio, divorcio, anulación, adopción, legitimación, reconocimiento y defunción). Por lo general, en cada una de las etapas mencionadas, existen grandes grupos de personas que las comparten, personas que por lo general cuentan con un número de edad promedio y con determinadas características similares, las cuales, siendo ciudadanos colombianos, demandan unos derechos y que por lo tanto demandan de las instituciones de la nación.

Las subclasificaciones que reportan los datos estadísticos del DANE (2018), tanto en natalidad como en mortalidad, en gran parte ayudan a comprender la problemática social del país, y reflejan determinadas falencias en los programas de inversión pública social. Entre las características de los nacimientos, se reportan entre otros, los grupos de edad de la madre, el sitio del parto, el peso de las criaturas al nacer.

Por otra parte la mortalidad y las características de las defunciones, ayudan en la toma de decisiones respecto a los ámbitos de la salud y la seguridad ciudadana, entre otras subclasificaciones se enumera las defunciones fetales y no fetales, causas de muertes naturales y causas de muertes externas.

Finalmente, a escala internacional estos datos permiten la comparación y la apreciación a escala entre países y regiones, además que sirven como base para trazar condiciones demográficas que el país debe cumplir respecto a países con mayor calidad de vida.

3.2.3. Migración de la población

Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Colombia es el país con mayor cantidad de emigrantes de Suramérica, seguido por Perú y Brasil. A su vez, es uno de los países que menos recibe migrantes.

Las estimaciones realizadas por el DANE desde 1985, arrojan que para el año 2005 había una población de 3.378.345 colombianos residiendo en el exterior y según las estimaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, del año 2012 en adelante, la cifra puede ascender a 4.700.000. Según la legislación colombiana, el Ministerio de Relaciones Exteriores debe articular la política integral migratoria, promoviendo entre otras acciones, la caracterización de la población migrante y la consolidación y creación de redes sociales, la gestión de flujos migratorios laborales, la atracción de capital humano y la ampliación de los servicios sociales para los migrantes.

Según los datos más recientes del DANE (2012), los departamentos del país con mayor concentración de hogares con experiencia migratoria son el Valle del Cauca con un 23,14%, Antioquia con un 13,73%, seguido por Risaralda, Atlántico y Quindío. La ciudad con mayor número de migrantes es Bogotá, la cual representa el 18,27% del total de colombianos residentes

en el extranjero. Los migrantes del país teniendo como destino, en la mayoría de los casos, los Estados Unidos y España.

De esta forma, el mayor número de remesas que ingresan al país tiene como destino el Valle del Cauca, la ciudad de Cali y sus zonas aledañas, lo que se convierte en una gran oportunidad para el gremio de la construcción en la región. La migración de las personas al exterior representa diversas oportunidades de negocios, debido a que la ilusión de tener vivienda propia en su país de origen permanece latente, las principales constructoras a nivel nacional ya lo han identificado, y han empezado su presencia directa en los países con mayor asentamiento de colombianos, con el objetivo de facilitar la compra de vivienda, ofrecer asesoría respecto a crédito hipotecario y proceso de venta, con el objetivo de potencializar las ventas y las intenciones de compra.

Tabla 4. Variables del entorno demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Clasificación y crecimiento de la población	O				x
Natalidad y Mortalidad	A		x		
Migración de la Población	O				x

Fuente: Esta investigación

3.3. Entorno medioambiental

3.3.1. Ubicación geográfica

La sucursal sur-occidente de Marval S.A., se encuentra situada en la ciudad de Cali, la cual es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada del país. El departamento del Valle del Cauca, representa un 9,6% de la población del país y según el último reporte del DANE (2012), genera el 9% de participación en el PIB nacional, sus límites con el Océano Pacífico y los departamentos del Cauca, Tolima, Quindío, Risaralda y Chocó, lo ubican en una posición estratégica dentro país.

Según la información que ofrece la Gobernación del Valle (2018), el departamento se encuentra dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y poblados. Los municipios se encuentran agrupados en 41 círculos notariales, con un total de 69 notarias, un círculo principal de registro con sede en Cali y siete

oficinas seccionales de registro con sede en Buenaventura, Buga, Cartago, Palmira, Roldanillo, Sevilla y Tuluá; dos distritos judiciales, Cali y Buga, al primero le corresponden los circuitos judiciales de Cali, Palmira y Buenaventura; al segundo los de Buga, Cartago, Roldanillo, Tuluá y Sevilla. El departamento conforma la circunscripción electoral del Valle del Cauca.

Mapa 1. Valle del Cauca en Colombia



Fuente: Gobernación del Valle.

A su vez, Cali, es el principal centro urbano, económico, cultural, industrial y agrario del sur occidente del país y el tercero a nivel nacional, representa el 51,4% de la población departamental y geográficamente se destaca su cercanía al puerto de Buenaventura, principal puerto sobre el pacífico del país, el cual mueve el 53% del comercio exterior nacional.

Cali cuenta con una superficie de 619 km², alrededor de 4.274 habitantes por km², 701.629 hogares y alrededor de 3,7 personas por hogar, según el DANE (2012), el 22,5% de la población son niños entre 0 y 14 años, el 16,9% son jóvenes entre 15 y 24 años, el 52,2% son adultos entre 25 y 64 años y el 8,4% son adultos mayores de 65 años en adelante, gran parte de población del municipio se concentra en edades productivas o próximas a serlo, la más reciente tasa de desempleo y ocupación de las personas en edad de trabajo genera síntoma de preocupación, pero

el municipio cuenta con una vasta extensión y una estratégica ubicación para aprovechar los recursos naturales que posee.

El municipio de Santiago de Cali está asentado en el piedemonte de la cordillera occidental, con una formación andina de bosque tropical premontano conectado al Chocó biogeográfico, la acción de seis ríos que bajan desde los farallones y moldean la ciudad y el majestuoso río Cauca que viene del sur y los recibe a todos, hacen del municipio un espacio natural privilegiado por su variedad de zonas de vida y multiplicidad de ecosistemas existentes, en la mayoría de los casos estos ecosistemas se ven fuertemente afectados por la actividad edificadora, es por eso que bajo el decreto 0203 de 2001, en el Municipio de Santiago de Cali, se creó el Departamento Administrativo de Gestión de Medio Ambiente (DAGMA), entidad encargada de administrar dentro del perímetro urbano y rural el medio ambiente y los recursos naturales, y propender con su desarrollo sostenible de conformidad con las disposiciones legales y políticas del Ministerio del Medio Ambiente.

De tal forma que existe una entidad especializada en el manejo de los recursos naturales, la cual es la máxima autoridad ambiental en el municipio y, como tal, es el organismo técnico director de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales para su preservación y perduración. El DAGMA interviene entre el gremio constructor y las diferentes curadurías urbanas del municipio, para que las licencias de construcción que son entregadas a las constructoras, cumplan con las diferentes normas de preservación del medio ambiente y de esta forma, tener un crecimiento urbanístico sostenible y amigable con el ecosistema.

Igual sucede con el agua, como bien se sabe, es el recurso natural más importante y como recurso natural es controlado y administrado en el Valle del Cauca por la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca), según lo indicado por el Estatuto para el control de la contaminación (Código de Recursos naturales) y ley 99 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

3.3.2. Recursos naturales.

La ubicación geográfica de la ciudad dentro del departamento de Valle del Cauca, el clima y el relieve, hacen de Santiago de Cali un espacio fértil y de gran riqueza natural. A la afluencia de varios ríos, sumado a otras fuentes hídricas, hacen que la región sea potencia natural en cultivos de caña de azúcar, banano, uva y piña.

El valle del Cauca no es una región de metales, entre el sur y norte del área central urbana del departamento se encuentran escasas minas de carbón mineral, en la parte norte del Municipio de Cali, extendiéndose hasta Yumbo, se encuentran minas a cielo abierto de materiales de construcción que junto a la arena que proporciona el río Cauca, le facilita al gremio constructor la accesibilidad y el costo de los principales materiales para su actividad.

El perímetro urbano de Santiago de Cali, cuenta con un patrimonio hídrico privilegiado, seis ríos en el perímetro urbano (río Cali, Aguacatal, Meléndez, Lili, Cañaveralejo y Pance) que sumado al río Cauca que corre por el límite oriental de la ciudad, conforman los siete ríos que atraviesan el municipio. A su vez, el DAGMA ha clasificado en 12 los humedales urbanos (Humedal Cañas Gordas, El Retiro, El Zanjón del Burro, El Limonar, Los Cambulos, Las Orquídeas, La Riverita, Lago Panamericano, Ecoparque las Garzas, Laguna de Charco Azul, Laguna del Pondaje) y en mismo número los humedales ubicados en la zona rural del municipio.

Evidentemente la situación de estas fuentes hídricas no es la mejor y la calidad del agua disminuye a su paso por la ciudad, según la Cámara de Comercio de Cali (2017), dentro de las causas que afectan la calidad del agua, se encuentran el vertimiento directo de aguas residuales principalmente por asentamientos no legalizados localizados en la periferia de la ciudad, conexiones erradas y obstrucciones del sistema de alcantarillado y la inadecuada disposición de residuos sólidos.

En las dos últimas se encuentra comprometido el gremio de la construcción, debido a factores como la cercanía de las obras a dichas fuentes hídricas, el manejo y tratamiento de los escombros generados en el ejercicio de la construcción y finalmente, siendo de las más graves, una apatía generalizada del gremio a la situación que se presenta, ya que las constructoras dentro de sus disposiciones pueden implementar campañas de conservación y preservación del medio ambiente.

3.3.3. Suelos y Sismicidad

Cali es considerada por expertos como una de las ciudades con mayor población ubicada en zonas altamente sísmicas y con peligro de inundaciones, debido a su ubicación espacial sobre la Cordillera Occidental, donde atraviesa la falla Romeral y la subducción en el Pacífico.

Estudios sismológicos demuestran que Cali se encuentra ubicada sobre tierras movedizas con fallas geológicas y una actividad tectónica de las placas de Nazca² y Suramericana que le proporcionan vulnerabilidad a la ciudad versus los estremecimientos del suelo.

De tal forma que los proyectos de construcción en la ciudad deben ser elaborados cumpliendo drásticamente la norma vigente, ya que es establecida por el Gobierno Nacional y mediante ésta se garantiza la estabilidad de las construcciones, la seguridad de los residentes y se protege el patrimonio del propietario, además que en su cumplimiento se abarcan estándares en diseño, planeación, materiales, acabados y entrega final. La norma vigente para la construcción de proyectos multifamiliares en Colombia es la NSR-10.

Tabla 5. Variables del entorno medioambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Ubicación Geográfica	O			x	
Recursos Naturales	O				x
Suelos y Sismicidad	A		x		

Fuente: Esta investigación

3.4. Entorno económico

3.4.1. PIB – PIB Per cápita

Según el DANE³ (2018) durante el año 2017, el PIB creció en 1,8% comparado con el mismo periodo en el año 2016, las actividades más representativas en ese crecimiento fueron las actividades de servicios sociales, comunales y personales, actividades financieras e inmobiliarias y el suministro de electricidad, gas y agua. De igual forma, las actividades que presentaron mayor reducción fueron la industria manufacturera y el transporte, almacenamiento y comunicaciones.

El sector de la construcción también se ubica como una de las actividades con variación negativa comparando el crecimiento con el año anterior.

² Placa de Nazca: Placa tectónica oceánica que se encuentra en el océano pacifico oriental, frente a la costa occidental de América del Sur.

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Tabla 6. Variación porcentual-Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,0	-2,0	4,9
Explotación de minas y canteras	0,5	-1,0	-3,6
Industria manufacturera	-1,4	0,0	-1,0
Suministro de electricidad, gas y agua	2,3	0,9	1,1
Construcción	-0,6	0,0	-0,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,3	-0,1	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,0	-0,9	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,4	0,5	3,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,7	0,9	3,4
Subtotal valor agregado	1,3	0,1	1,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,9	1,0	3,9
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	0,3	1,8

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis de Cuentas Nacionales, 2017

Durante el mismo año, el valor agregado de la rama de la construcción disminuyó 0,7% respecto al mismo periodo del año anterior, aunque aumento la construcción de obras civiles en 7,1%, la caída en la construcción de edificaciones fue de un 10,4%.

Independizando las construcciones residenciales de las no residenciales, la disminución más representativa obedece a la producción de edificaciones no residenciales con una caída del 16,02% y las edificaciones residenciales con una caída del 6,2%.

Tabla 7. Variación porcentual –Series desestacionalizadas

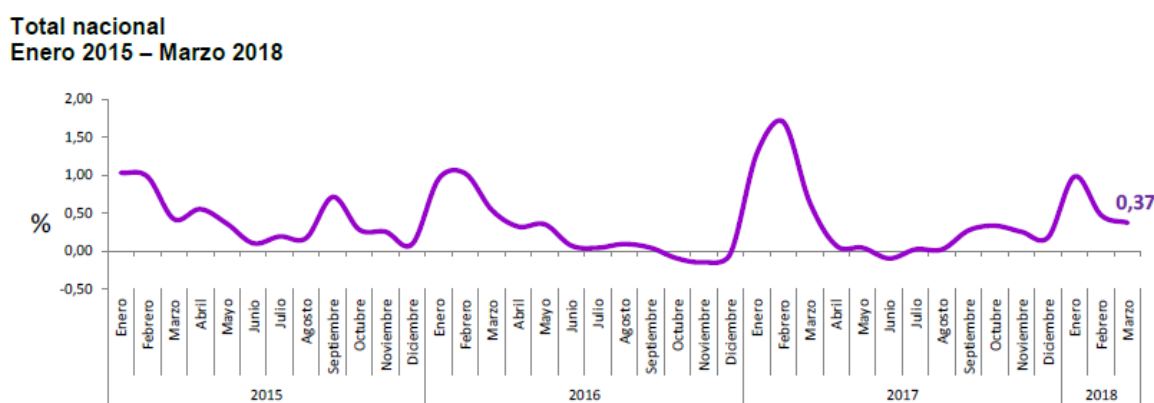
Ramas de actividad / Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones [†]	-12,4	0,6	-10,4
Edificaciones residenciales	-2,9	-3,1	-6,2
Edificaciones no residenciales	-22,4	0,6	-16,2
Mantenimiento y reparación de edificaciones	1,4	0,4	0,9
Construcción de obras civiles [†]	8,7	0,1	7,1
Construcción[†]	-0,6	0,0	-0,7

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales, 2017

+: Comportamiento del valor agregado por ramas de actividad económica.
Al interior, se desagrega por comportamiento de la producción por productos

A su vez, el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV) que presenta el DANE (2018), refleja que a marzo de 2018 la variación fue del 0,37%, esta tasa fue inferior 0,27 puntos porcentuales a la presentada el mismo mes del año anterior (0,64%). Como referencia, respecto a la variación total del Índice de Precios al Consumidor de marzo de 2018, fue superior en 0,13 puntos porcentuales. La variación mensual del IPC para la vivienda fue de 0,40%.

Gráfico 2. Valoración mensual histórica del ICCV



Fuente: DANE (2018)

Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados en el índice.

Según el DANE (2018), los principales insumos que presentaron alzas fueron los alambres, mallas y casetones, y los que presentaron mayor disminución fueron las lámparas, soldadura y equipos contra incendio.

Por su parte, Constructora Marval S.A., en un 95% construye un tipo de vivienda multifamiliar, el ICCV en este tipo de construcción para el primer trimestre del año 2018 registró una variación de 1,80%. Para la vivienda unifamiliar, el índice acumuló una variación de 1,89%. En términos de contribución a la variación total de 1,83% el mayor aporte correspondió a la vivienda multifamiliar con 1,13 puntos porcentuales.

Tabla 8. ICCV. Índice, variación y contribución y contribución año corrido, según tipos de vivienda

**Total nacional
Marzo (2017 – 2018)**

Tipos de vivienda	Índice		Variación (%)		Contribución (puntos porcentuales)	
	Diciembre	Marzo	Marzo		Marzo	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Unifamiliar	234,94	239,37	3,58	1,89	1,32	0,70
Multifamiliar	232,85	237,04	3,71	1,80	2,34	1,13
Total	233,62	237,90	3,66	1,83	3,66	1,83

Fuente: DANE, (2018)

Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados en el índice.

El panorama para el primer trimestre de 2018 parece ser un poco más alentador y aunque debido al momento coyuntural por el que atraviesa el país, sería “suficiente” no decrecer. La Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) afirma que el 50% del incremento de la actividad edificadora depende de la ejecución de las políticas públicas de vivienda.

Siendo así, se considera como una oportunidad los programas macro que el gobierno nacional viene adoptando desde mediados del año 2015, heredando las características iniciales de los adoptados desde el 2013, debido a que ha dispuesto medidas transversales como el programa PIPE 2.0 (Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo) con el ánimo de atenuar la desaceleración global y dinamizar la economía, impactado positivamente todos los sectores de la actividad económica, optimizando recursos y generando oportunidades que conlleven a la creación de condiciones para la estabilidad de la economía.

De igual forma, la ampliación de recursos destinados a programas que agilicen la compra de vivienda y la generación de empleo, como los programas de Mi Casa Ya, Mi Casa Ya Subsidio a la Tasa de Interés, Mi Casa Ya Ahorradores y Arriendo Social, vislumbran una mejoría en las cifras del sector para este año.

Es importante mencionar qué si bien estos programas macro y las cifras que arroja la economía en el primer trimestre de 2018 en curso muestran un panorama prometedor, Colombia es uno de los países más desiguales del mundo, donde la acumulación de riqueza se encuentra en pocas personas, lo que genera un sin número de inconvenientes sociales que finalmente repercuten en lo económico.

Según el más reciente informe del Banco Mundial (2018), el PIB per cápita en Colombia se encuentra en USD 5.805,60, mientras que en Noruega, uno de los países con mejor distribución de la riqueza es de USD 70.867,94, como referencia se podría mencionar que en los Estados Unidos es de USD 57.638,15.

Según el mismo Banco Mundial (2018), el Índice de Gini en Colombia, se encuentra en 50,08, de tal forma que el país se encuentra en la mitad entre una perfecta desigualdad y una perfecta igualdad, este número no solamente es una guía respecto a la igualdad de los habitantes, también es usado para medir la riqueza y concentración de la misma.

La construcción es un termómetro para el nivel de desarrollo y la cobertura de beneficios que puede presentar un país, para el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2017), según el índice de ciudades modernas presentado el pasado mes de noviembre, “la urbanización genera beneficios económicos, los países con mayores tasas de urbanización presentan niveles de ingresos más altos PIB per cápita vs población urbana” siendo los países africanos con el menor índice, los países de Centro y Sur América con un índice medio y los países de la Unión Europea, pertenecientes a la OCDE⁴ junto con Qatar, los países con dicho índice alto.

3.4.2. Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Para el sector de la construcción dicho índice es uno de los principales indicadores en la rotación del inventario, el IPC mide la variación promedio de un conjunto de bienes y servicios que paga el consumidor final y a su vez es derrotero utilizado por el Estado para establecer sus políticas monetarias y fiscales.

Así como para el gobierno nacional es una guía para la toma de decisiones, para los hogares colombianos que buscan vivienda es igual, de tal forma que este índice se convierte en uno de los principales elementos a tener en cuenta en momentos coyunturales para el sector de la construcción en el país, históricamente así se ha evidenciado.

Según el DANE (2018) en su más reciente informe presentado el pasado 5 de junio de 2018, en los doce últimos meses el IPC en el país tuvo una variación positiva, ubicándose en 3,16, disminuyendo en 1,21 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. En lo

⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

corrido del año hasta mayo, la variación del IPC fue de 2,31%, dicho resultado fue menor en 0,92 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior.

La vivienda es uno de los grupos que se ubica de forma superior al promedio de la variación, acompañado de los alimentos, educación y transporte. Su variación mensual fue del 0,45%, la segunda mayor variación del IPC total en mayo de 2018.

Tabla 9. IPC – Variación año corrido

**Según grupos de gasto
Mayo (2017-2018)**

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Educación	5,73	6,88	0,43	5,89	0,38
Salud	2,43	4,91	0,13	3,45	0,09
Transporte	15,19	3,15	0,44	2,57	0,36
Vivienda	30,10	2,86	0,88	2,37	0,73
Total	100,00	3,23	3,23	2,31	2,31
Alimentos	28,21	2,67	0,79	2,25	0,65
Otros gastos	6,35	4,68	0,29	1,85	0,12
Comunicaciones	3,72	5,08	0,17	0,25	0,01
Vestuario	5,16	1,62	0,07	0,04	0,00
Diversión	3,10	0,78	0,02	-1,55	-0,04

Fuente: DANE - IPC

Se debe inicialmente a las alzas en los precios de la energía eléctrica con un 0,81, acueducto, alcantarillado y aseo con un 0,70% y gas con 1,17. Al igual que lo mencionado anteriormente, los principales subgrupos que aportaron a los incrementos de los precios de la construcción fueron los alambres, mallas y casetones. Lo anterior, principalmente a que el colapso del edificio Space en la ciudad de Medellín, generó ajustes a la norma técnica de construcción vigente en el país y una mayor rigurosidad a los entes encargados de otorgar licencias y permisos de construcción.

Dichas alzas (tolerables) en los precios de la vivienda, al momento no alarman al gremio de la construcción, debido a que normalmente cuando los costos de las materias primas para la construcción se aumentan o se incrementan exigencias al construir, automáticamente se ve reflejado en un ajuste del valor del m2 de la oferta y posteriormente a los precios como sector.

Lo anterior es un campanazo para la planeación a mediano y largo plazo ya que si el IPC y el costo de vida se desbordan, de inmediato se va a ver reflejado en la demora de la venta de los

inmuebles y la rotación del inventario, lo que generaría incertidumbre en el sector, tanto por el lado de la oferta como en el lado de la demanda.

De tal forma que el IPC es un moderador natural de toda economía y a su vez de la intención de compra de muchos productos y servicios, entre ellos la vivienda. En cuanto a la demanda, en la intención de compra de vivienda, le genera confianza al inversionista y lo anima a materializar su propósito de compra y por el lado de la oferta, adicionado a otros beneficios mencionados anteriormente, les genera a los constructores la seguridad y la confianza al momento de construir.

3.4.3. Devaluación y Revaluación.

En lo corrido del año 2017 el pico más alto del dólar llegó a \$3.092 y el pico más bajo a \$2.839, lo que nos arroja un valor promedio de \$2.942, viéndose beneficiados principalmente los productores exportadores. En su orden, de productos agropecuarios, alimentos, bebidas y manufacturas. Lo que se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones en el pasado mes de julio en un 37,6%.

Después de que el dólar alcanzara un valor máximo de \$3.434,89 en enero de 2016, la divisa ha alcanzado un promedio de \$2.707,70 en este último trimestre (abril, mayo y junio de 2018), dicho precio no se visualizaba desde mediados del 2015.

Según el ministro de hacienda nacional, Mauricio Cárdenas, el alza de los precios del petróleo es positiva para el país, pero eso hará que la revaluación sea mayor de lo que se pensaba. Entre tanto, existen varios factores para que la moneda colombiana gane valor respecto a la estadounidense, entre los más representativos se encuentra el incremento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos, lo cual genera que los capitales sean atraídos hacia ese mercado en búsqueda de una mejor rentabilidad.

También se debe mencionar la guerra comercial arancelaria que se hace inevitable entre Washington y Beijing, debido a que el peso colombiano es muy perceptivo a los riesgos comerciales o impactos bursátiles estadounidenses.

Para Wells Fargo Securities LLC, nombre comercial de los mercados de capitales y servicios de banca de inversión de Wells Fargo, el ringgit de Malasia y los pesos de México y Colombia, son las monedas más sensibles a los riesgos de una guerra comercial, en una reciente investigación concluyeron qué, adicional a las tres monedas mencionadas anteriormente, el rublo

ruso y el real brasilero, conforman las cinco monedas con mayor riesgo provenientes de mercados emergentes, y es que los países con mayor excedentes comerciales con Estados Unidos, considerados dentro de sus PIB, cuentan con monedas correlacionadas con la debilidad del mercado bursátil y son más perjudicadas.

Puntualmente la construcción es un negocio donde se importa más de lo que se exporta, muchos de los insumos para la construcción de vivienda, especialmente los relacionados con los acabados, como porcelanatos, enchapes, cocinas de alta gama (italianas), equipos de domótica o de alta tecnología son importados. Esta situación afecta la rentabilidad esperada por las empresas constructoras, toda vez que se manejan rangos de tiempo entre la venta del inmueble y la fecha de entrega que oscilan entre los 12 y 30 meses.

En el momento que se realiza el presupuesto de venta se toma un precio de dólar como referencia y si en el momento de la entrega del inmueble este se sostiene y no se desplaza a extremos, el valor costado estará dentro de los márgenes de tolerancia de la empresa. Caso que no sucede cuando el dólar tiene picos muy altos como se vio durante el 2016 y gran parte del 2017, debido a que la rentabilidad esperada de la empresa se afectará drásticamente, lo que se reflejará con el incremento del valor del metro cuadrado de venta, caso contrario sucede cuando se realiza la compra de dichos materiales por debajo de lo presupuestado, ya que los valores a favor beneficiarían la organización, permitiendo mejorar indicadores financieros y una mayor rentabilidad.

Esta variable también afecta sobre la intención de compra de vivienda, pero de forma positiva, el incremento en el precio del dólar durante los últimos meses ha venido acompañado del incremento del euro y otras divisas como la libra esterlina, lo que estimula la compra de vivienda de colombianos residentes en el exterior, ya que en países como Estados Unidos, España e Inglaterra, la presencia de colombianos es alta y el impulso de la compra lo genera el valor del cambio, de tal forma que se aprovechan esos valores para empezar programaciones de pago mensuales y comprar a entregas lejanas o enviar los ahorros y materializar la inversión de forma más rápida.

3.4.4. Tasa de desempleo

Si se considera que el sector de la construcción es uno de los que más mano de obra genera, particularmente la “no calificada”, se podría decir que si la construcción de vivienda aumenta, el indicador de desempleo tiende a disminuir. Así las cosas, entre más personas tengan trabajo, el gasto familiar aumentará y más fácil pueden acceder a un crédito hipotecario, aumentándose de esta manera la demanda sobre vivienda. Es un círculo positivo para el sector y para el desarrollo económico y social del país.

Se podría sostener la anterior afirmación con los datos que nos genera el Banco de la República, ya que históricamente en momentos álgidos para la construcción, los niveles de desempleo en la economía nacional alcanzaron escaños históricos del 12 y 15 por ciento, como la crisis de finales de los años noventa o en la del año 2009, donde la caída sustancial en la productividad laboral se dio en casi todos los sectores económicos, principalmente en industria y construcción.

Tabla 10. Tasa de desempleo en Colombia – Total nacional

Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2001	39.676	29.747	75,0	18.604	62,5	2.782	15,0
2002	40.177	30.283	75,4	18.862	62,3	2.927	15,5
2003	40.679	30.828	75,8	19.392	62,9	2.724	14,0
2004	41.183	31.377	76,2	19.285	61,5	2.632	13,6
2005	41.686	31.936	76,6	19.329	60,5	2.280	11,8
2006	42.186	32.484	77,0	19.206	59,1	2.311	12,0
2007	42.690	33.039	77,4	19.258	58,3	2.152	11,2
2008	43.196	33.597	77,8	19.655	58,5	2.214	11,3
2009	43.706	34.155	78,1	20.935	61,3	2.515	12,0
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	45.774	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	46.296	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	46.819	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9
2016	47.343	37.851	80,0	24.405	64,5	2.249	9,2
2017	47.868	38.355	80,1	24.697	64,4	2.314	9,4

Fuente: Banco de la República

La generación de empleo formal y la tendencia a la baja del desempleo, genera un panorama positivo en el país, aumentando la confianza de los consumidores, lo cual se traduce en una mayor decisión en el momento de invertir, en especial en la compra de vivienda, ya que por lo

general es una de las inversiones tradicionales que puede realizar una familia o individuo y en la mayoría de las veces la materialización de la misma se lleva a cabo bajo un crédito hipotecario.

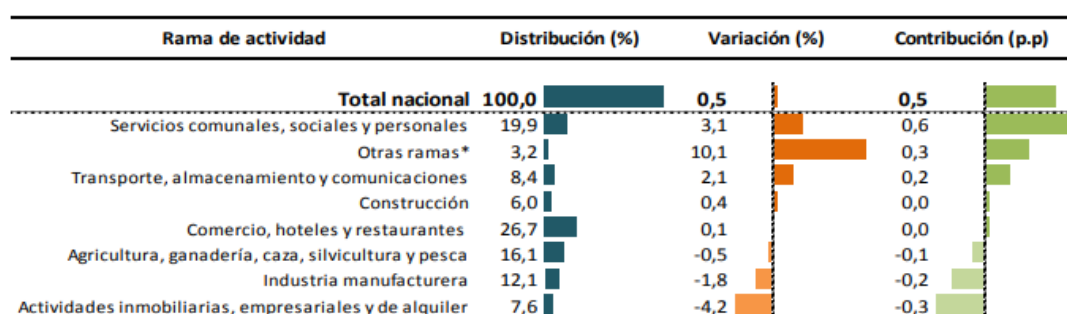
Para que exista un desarrollo económico constante, entre muchos factores económicos, se debe tener una baja tasa de desempleo, según el informe más reciente presentado por el DANE (2018), para el mes de mayo de 2018, la tasa de desempleo fue de 9,7%, la tasa global de participación 64,1% y la tasa de ocupación 57,9%, se presentó el nivel más alto de ocupados con cifras comparables con las del año 2001 y 188 mil personas más estaban ocupadas en relación al mismo mes del año 2017.

Estos datos no parecen muy alentadores ya que si se mira el mismo periodo del año anterior hubo una variación negativa de 31 puntos porcentuales y si se observa los dos meses anteriores se evidencia que la tasa de desempleo se encuentra subiendo progresivamente.

Para el Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Facultad de Economía de la Universidad Externado (2018), una tasa de 9,7% en el mes de mayo resulta muy decepcionante, debido a que deja en evidencia un estancamiento en el crecimiento del empleo y que el país no ha estado generando crecimiento como se presume, debido a que en los últimos seis u ocho meses la tasa de crecimiento del empleo se encuentra alrededor del 0,5% y la población está creciendo alrededor de 1,3 y 1,4%, de tal forma que se está generando menos empleo en comparación con el número de personas que están ingresando al mercado laboral.

Para el DANE (2018), las ramas económicas que contaron con mayor crecimiento frente al trimestre marzo – mayo de 2017, fueron otras ramas con un 10,1% (Explotación de minas y canteras, suministro de electricidad, gas y agua e intermediación financiera), seguidas por servicios comunales, sociales y personales con 3,1% transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 2,1%.

Gráfico 3. Ramas económicas con mayor crecimiento marzo – mayo 2017



Fuente: DANE, GEIH

^Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones y contribuciones pueden diferir ligeramente con la información del anexo estadístico.

p.p: Puntos porcentuales.

*Otras ramas: Explotación de minas y canteras; suministro de electricidad, gas y agua; e intermediación financiera.

La construcción por su parte se encuentra en un término medio, sin mucha participación a la variación de la población ocupada según la rama de la actividad, lo que deja entrever lo difícil que fue el año 2017 para el gremio y a su vez el inicio del año 2018.

La tasa de desempleo reportada por el DANE (2018) en las trece principales ciudades del país fue del 10,5% entre marzo y mayo de 2018, en todas estas ciudades la tasa de desempleo aumentó comparado con el mismo periodo del año anterior, excepto en Bogotá, donde tuvo una variación positiva de 5 puntos porcentuales.

En Cali, la tasa de desempleo entre marzo y mayo de 2018 fue de 11,6%, dos puntos porcentuales superior a la registrada el mismo periodo en el año anterior, la tasa de ocupación durante el mismo periodo fue de 60,2%, la tercera más alta entre las principales ciudades, después de Bogotá y Bucaramanga. De esta forma Cali completó cinco años consecutivos generando puestos de trabajo, la población asalariada en la ciudad pasó de 638 mil en el trimestre marzo – abril de 2017 a 642 mil en igual periodo de 2018, incrementando así un 0,6% y generando 4.000 nuevas personas empleadas.

El número de personas ocupadas en el sector de la construcción no es muy alentador, pese a que en la ciudad la población ocupada subió 1,2% entre el periodo de marzo – abril 2018 respecto

a igual periodo del año anterior, el número de personas trabajando en el sector de la construcción disminuyó en un 8,3%.

Gráfico 4. Variación anual (%) de la población ocupada en Cali – ramas de actividad marzo – mayo 2018/2017



Fuente: DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Dicha disminución de personas empleadas en el sector de la construcción en la ciudad de Cali, se refleja principalmente en la reducción en las ventas de los proyectos de \$150 millones en adelante, y que particularmente es el tipo de vivienda que más demanda mano de obra, debido a que aparte de las estructuras, estas unidades de vivienda deben de contar con acabados de obra blanca (pisos, estucos, pinturas y enchapes), elementos que en la vivienda de interés social no son utilizados.

Tabla 11. Comportamiento de la vivienda nueva en Cali a mayo de 2018

Rango de \$	Mensual			Año Corrido			Año Completo		
	V Abr 17	V Abr 18	Var %	Prom Ene 17 - Abr 17	Prom Ene 18 - Abr 18	Var %	Prom May 16 - Abr 17	Prom May 17 - Abr 18	Var %
VIP	-22	23	-	10	40	305%	114	66	-43%
VIS hasta 85	567	709	25%	513	469	-9%	423	584	38%
85 -Tope VIS	563	650	15%	574	659	15%	514	647	26%
Total VIS	1.108	1.382	25%	1.097	1.167	6%	1.051	1.297	23%
Hasta 150	35	66	89%	42	85	105%	44	66	50%
150 - 262	119	110	-8%	128	116	-9%	134	93	-30%
262 - 340	81	31	-62%	96	96	1%	103	79	-23%
340 - 400	32	37	16%	52	44	-14%	58	48	-18%
400 - 600	11	37	236%	73	45	-38%	59	41	-30%
600 - 800	33	12	-64%	30	10	-68%	26	16	-38%
Mayor 800	27	18	-33%	36	21	-42%	30	27	-10%
Total NO VIS	338	311	-8%	455	417	-8%	455	371	-18%
Total Ciudad	1.446	1.693	17%	1.552	1.584	2%	1.505	1.668	11%

Tomando los inmuebles reportados como VIP y VIS.

Fuente: Galería Inmobiliaria (2018)

Según Galería Inmobiliaria⁵, comparando el promedio de ventas del año corrido frente al promedio de venta mensual del mismo periodo al año anterior, el crecimiento de la ciudad es del 2%, proveniente de un crecimiento en la vivienda VIS del 6% y naturalmente una caída en la vivienda no VIS del 8%. Como se observó en la tabla 11, la variación positiva del comparativo promedio/año corrido de la vivienda tope VIS, jalona la caída de las ventas de la vivienda no VIS en un 18%, las cuales se ubican en precios desde 150 millones hasta mayores de 800 millones.

Tabla 12. Variables del entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	OM	om
PIB y PIB Per Cápita	A	X			
Índice de Precios al Consumidor IPC	A		x		
Devaluación y Revaluación	O				x
Tasa de Desempleo	A		x		

Fuente: Esta investigación

3.5. Entorno tecnológico

3.5.1. Tendencias desarrollo tecnológico

En este entorno se presentan grandes retos para el sector de la construcción, toda vez que se incrementen esfuerzos tanto en el sector público como privado para lograr un desarrollo sostenible de este sector, implementando mejores prácticas constructivas, modelos eficientes de gestión del suelo y consolidación de clúster que permitan la creación de alianzas estratégicas.

El subsector de la construcción de edificaciones a lo largo de su cadena productiva, se ve afectado por distintas variables que condicionan su productividad, tales como escasez de suelo urbanizable, demasiada tramitología para la aprobación de proyectos, baja tecnificación de los procesos (aunque la mayoría de los proyectos se les denominan “sistemas de construcción industrializada” en estos procesos constructivos se utilizan muy pocos recursos tecnificados) y mano de obra poco calificada.

CAMACOL junto con el Consejo Privado de Competitividad (CPC), ha venido trabajando de manera activa desde 2007, en línea con la política nacional de competitividad, para implementar

⁵ Compañía especializada en generar herramientas para el sector inmobiliario para la toma de decisiones a través de la captura, procesamiento y análisis de la información actualizada y veraz sobre la dinámica del mercado en 16 ciudades en Colombia, ciudad de Panamá y Perú.

una agenda de trabajo que propenda por un salto de la productividad en el empleo, la formalización laboral y empresarial, y la inserción del renglón edificador en los mercados globales.

El tema de la competitividad cada vez gana más protagonismo en los modelos de negocios. Se hace evidente que si desea seguir por las sendas del progreso en el sector de la construcción debemos concentrarnos en el aspecto tecnológico y competitivo, generando alianzas estratégicas pensando en el sector y en el desarrollo del país y no solo en el desarrollo de cada empresa como un ente independiente.

3.5.2. Lean Costruction.

Lean Constrution (ILC) tiene una filosofía orientada hacia la administración de la producción en construcción, cuyo objetivo fundamental es la eliminación de las actividades que no agreguen valor. Se enfoca en un sistema de producción ajustado que minimice residuos y herramientas específicas aplicadas al proceso de ejecución de proyectos.

Según Koskela (1992), el modelo permite a las empresas reducir costos de operación, aumentar las ganancias, reducir residuos de materiales y mejorar la productividad y la calidad de vida de las personas que trabajan en el sector.

El modelo fue creado en 1992 y consiste en la puesta en marcha de cambios conceptuales en la gestión de la construcción con el objetivo de mejorar la productividad enfocando todos los esfuerzos en la estabilidad del flujo de trabajo.

Para Martha Moreno, gerente de CAMACOL, los modelos como Lean Construction les posibilitan a las firmas de construcción mayores ahorros de dinero, tiempo y recursos naturales, lo que se traduce en proyectos integrales tanto como para quien los produce, como para quien los compra.

El aumento de la población es proporcional a la necesidad y demanda de las viviendas, para las empresas constructoras a nivel nacional no es nuevo, lo que sí es nuevo, son los estándares de sostenibilidad y cuidado de medio ambiente que día tras día se hacen más rigurosos y se encuentran presentes en las normas de construcción, el gremio debe dar un vuelco progresivo y cambiar el concepto de producción industrializada a un concepto de producción sostenible, afirma el Banco Mundial citado por Dinero (2016) que la percepción que tienen promotores

inmobiliarios respecto al desarrollo de obras sostenibles es de un incremento en costos del 30%, cuando en verdad escasamente llega al 3%.

La construcción de viviendas representa alrededor del 32% del consumo total de energía y el 19% de emisiones de gases invernaderos según lo afirma el Banco Mundial citado por Dinero (2016), reflejando una proporción entre construcción y daño ambiental, en América Latina, los edificios consumen el 42% de la electricidad, 21% de agua potable y generan el 25 de la emisiones de CO₂, cifras que deberían alarmar y concientizar al gremio, el cual debe dar un viraje hacia construcciones auto sostenibles, que desde el momento del diseño sean concebidas con estándares amigables con el medio ambiente y que su funcionamiento utilice las bondades que aportan las energías renovables.

3.5.3. Tecnificación de la construcción

Al igual que en cada una de las actividades diarias, los avances tecnológicos han permeado el mundo empresarial, sin distinguir profesión. Las telecomunicaciones, la conectividad, los simuladores, las impresoras 3D y un sin número de elementos se adicionan a la cotidianidad de los días y se convierten en elementos necesarios para el desarrollo de las actividades.

El sector de la construcción no ha sido la excepción y cada vez sorprende más con la inclusión tecnológica y la innovación en todos sus aspectos. La nano-tecnología, la domótica y la informática, van contribuyendo con significativos avances para lograr construcciones con mayor interacción, más amigables con el medio ambiente, más cómodas y lo más importante, más seguras.

Al día de hoy existen desarrollos de edificios inteligentes capaces de eliminar la contaminación del medio ambiente, adaptando materiales que ya se encuentran disponibles en la fabricación de vidrios y enchapes, los cuales al ser expuestos en ambientes exteriores facilitarían la eliminación de gases tóxicos que contaminan el medio ambiente. Las energías renovables también juegan un papel de importancia en la incursión tecnológica en la construcción, el aprovechamiento de la energía solar y la energía eólica y su transformación por medio de paneles solares o por medio de cinética en energía eléctrica residencial, han generado un económico medio para el suministro de energía en determinados edificios y han ayudado a suplir

determinados servicios como el calentador del agua, reduciendo considerablemente el costo de dichos servicios y el impacto generado al medio ambiente.

La más reciente integración tecnológica para la construcción se evidencia en el método BIM, que es el acrónimo de Building Information Modeling, según la firma española de arquitectura e ingeniería Kaizen, el método BIM es un nuevo método de trabajo que se define en el contexto de la cultura colaborativa y de la práctica integrada y supone una profunda transformación que afecta a todos los procesos de diseño, constructivos y de gestión.

El procedimiento integra este nuevo método de trabajo, reúne a todos los agentes que intervienen en el proceso de edificación, arquitectos, ingenieros, constructores, promotores, gerentes de áreas, etc., y establece un flujo de comunicación transversal entre ellos, generando un modelo virtual que contiene toda la información relacionada con el edificio durante todo su ciclo de vida, desde su concepción inicial, durante su construcción y toda su vida útil, hasta su demolición.

Este revolucionario sistema está transformando la industria a nivel mundial y permite ahorros hasta del 40 % sobre los costos directos de la producción, optimizando los tiempos, materiales, imprevistos, procesos y rendimientos financieros en las obras. Bajo el modelo BIM se puede edificar un proyecto de ingeniería, arquitectura, infraestructura y urbanismo a escala en el contexto virtual, para luego simularlo y entonces así proceder a su ejecución, algunas empresas de la región vienen trabajando grandes procesos novedosos a través de este método. Actualmente el proyecto Zona América, el mayor parque de tecnología y servicios de Colombia, que se construye al sur de Cali, está estructurado según este sistema.

En este sentido el gremio de la construcción en la región ha asimilado de buena manera la incursión progresiva de la tecnología en la construcción y las nuevas metodologías que con ella llegan, desde hace varios años ha venido realizando una serie de consultorías especializadas en procesos de gestión de la innovación. De ahí nace Innova 2020, iniciativa que partió a través de un diagnóstico realizado con más de 250 empresas de la cadena de la construcción, así lo explica Alexandra Sofía Cañas Mejía (2017), gerente regional de CAMACOL Valle, al agregar que la conclusión fundamental de dicha investigación fue que las mayores brechas y las mejores oportunidades se encuentran en innovación en tecnología de procesos, en las áreas comerciales y en el desarrollo de nuevos materiales.

Tabla 13. Variables del entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Tendencias desarrollo tecnológico	O				x
Lean Construction	O				x
Tecnificación de la construcción	O			x	

Fuente: Esta investigación

3.6. ENTORNO POLÍTICO.

3.6.1. Situación política a nivel nacional.

Durante el primer trimestre de 2018 la actividad económica colombiana tuvo un modesto pero significativo crecimiento y logro expandirse 0,9 puntos porcentuales comparados con el año anterior, el escenario de las elecciones presidenciales genera una notoria incertidumbre que afecta la confianza en los mercados y las expectativas de los agentes económicos (empresas y personas), lo cual naturalmente, incide en las diferentes variables económicas.

Cuando se encuentra cerca una elección democrática de tal magnitud como las elecciones presidenciales, no se observan cambios drásticos en las principales variables económicas, debido a que inminentemente se avecina un cambio, no un cambio ideológico, pero si un cambio en percepciones, políticas y manejos, debido a que el nuevo presidente tendrá que afrontar varios retos en materia fiscal, económica y macroeconómica, que implican una serie de reformas y enormes desafíos políticos.

El gremio de la construcción a nivel nacional necesita un gobierno que genere confianza y estabilidad a los inversionistas, tanto nacionales como internacionales, un gobierno que por medio de sus políticas promueva e incentive la compra de vivienda, que en sinergia con los principales entes respecto a materia económica, proporcionen los elementos necesarios para la consecución de vivienda de los hogares que lo necesiten.

3.6.2. Políticas institucionales

A mediados del segundo periodo presidencial, cuando en algunos puntos abordados en el texto del proyecto de reforma tributaria, se incluían cambios y medidas que podrían afectar de forma negativa la dinámica del sector como la eliminación de la exención del impuesto de renta derivada de la enajenación de vivienda de interés social (VIS), se generó una alarma e incertidumbre para el gremio de la construcción, debido a que los proyectos de interés social, los cuales cuentan con mayor demanda, son a su vez, los que proporcionan menor rentabilidad para las constructoras, puesto que su precio es regulado y no pueden exceder montos establecidos en número de salarios mínimos vigentes.

En forma general, se puede decir que el actual gobierno ha generado beneficios para el gremio de la construcción, los programas macro relacionados a la infraestructura como las obras de cuarta generación, programas con impacto social para los hogares más vulnerables como las 100 mil viviendas gratuitas y programas con impacto social para la clase media como los subsidios a la tasa de interés, generaron una buena relación entre el gremio constructor y el Gobierno Nacional, que a pesar de que en este cuatreno se hayan vivido unos de los periodos más difíciles para la construcción de obras residenciales en los últimos años, no se puede desconocer las intenciones y las acciones puestas por el Gobierno y sus instituciones para sacar adelante las cifras del sector generando impacto social.

3.6.3. Viviendas gratuitas.

En Colombia, el mayor déficit de vivienda se encuentra concentrado en hogares con pobreza extrema, a su vez, por ser un país con un conflicto interno de más de 50 años, existe un amplio número de personas desplazadas, migrando del campo a la ciudad carentes de vivienda y por último, pero con menor incidencia, existen grupos de personas que debido a desastres naturales cierran un gran grupo de hogares sin vivienda propia y adicional a esto, sin recursos ni acceso al crédito para poder apalancarse y lograr la consecución de la vivienda.

Es por eso que el gobierno nacional por medio del Ministerio de Vivienda ha destinado los mayores rubros a programas que subsanen la carencia de vivienda principalmente a este grupo de personas, es así como nace el programa de viviendas 100% subsidiadas, el cual pretende entregar 100 mil viviendas gratuitas y tiene como objetivo central crear empleo y reducir la pobreza.

Este programa ha llegado a 227 municipios y 29 departamentos en todo el territorio nacional, las convocatorias de entrega de las viviendas empezaron a partir de noviembre de 2014 y se ha materializado la entrega a los hogares que cumpliendo con un estricto proceso hoy en día pueden afirmar tener vivienda propia. En cifras, los beneficiados del programa se encuentran así: 75% desplazados por la violencia, más del 40% de ellos vivían en casas con piso de tierra, cerca del 30% no tenían alcantarillado, y por lo menos el 15% no contaban con agua potable.

Tabla 14. Variables del entorno político

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Situación Política a nivel nacional	A		x		
Políticas institucionales	O				x
Viviendas Gratuitas	O				x

Fuente: Esta investigación

3.7. Entorno jurídico

La normatividad que se mencionará a continuación es aquella que debe ser tomada en cuenta para empresas dedicadas a la construcción y arquitectura en Colombia:

NORMA	DESCRIPCIÓN
Decreto 1052 de 1998, modificado por el Decreto Nacional 1547 de 2000	Por lo cual se reglamentan las disposiciones referentes a licencias de construcción y urbanismo, al ejercicio de la curaduría urbana, y las sanciones urbanísticas.
Artículo 3 del Decreto 2501 de 2007	Los Ministerios de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y Minas y Energía establecen los parámetros técnicos en relación con el uso eficiente y racional de energía, a ser aplicados en el diseño y la construcción de viviendas de interés social que reciban subsidios del Presupuesto Nacional.
Ley 400 de 19 de agosto 1997, decretos 33 de 1998, 34 de 1999, 2809 del 2000 y 52 del 2002	Por el cual se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes NSR-10

Decreto 926 de 2010 Norma sismo resistencia	Se adoptó en todo el territorio nacional el uso obligatorio de la normativa sobre sismo resistencia. Toda la normativa se encuentra compilada en el “Reglamento de Construcciones Sismo Resistentes NSR”
Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979	Reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción, cuyo contenido es: Aspectos generales de la Construcción, Aspectos Médicos y Paramédicos, Habilitación Ocupacional, Organización del programa de Salud Ocupacional, Obligaciones de los trabajadores, De los Campamentos Provisionales, De las Excavaciones, De los Andamios, Medidas para disminuir altura de libre caída, Escaleras, De la Demolición y Remoción de escombros, Protección para el público aceras, Explosivos, Medidas de Seguridad, Quemaduras, Vibraciones, ruido, Maquinaria Pesada, De las Herramientas Manuales, De la Ergonomía en la Construcción, de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, Equipos de Protección Personal Cinturones de Seguridad, Herrajes, Cascos de Seguridad, Otros Elementos de Protección Personal: Guantes para Trabajo en General, Botas de Seguridad, Primeros Auxilios, el trabajador menor en la construcción y Sanciones.
Resolución 2400 de 1979	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para Empleadores y Contratantes.
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
Resolución 1111 del 2017	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para Empleadores y Contratantes.

3.7.1. Ley 1819 de 2016.

La llamada reforma tributaria que desde finales del año 2016 es ley de la república, contempló entre otros factores cambios estructurales en el sistema tributario tanto para personas naturales como para personas jurídicas, aumento del IVA y penalización de los evasores.

En forma general se puede afirmar que el gremio de la construcción salió bien librado con la reforma que entró en vigencia el primero de enero de 2017, se mantuvieron algunos beneficios para el sector inmobiliario, en especial fomentando la compra de vivienda de interés social, estimulando el urbanismo y la renovación urbana, permitiendo que la construcción se mantenga como una de las principales ramas de la actividad económica nacional.

Existen puntos clave que permiten afirmar que la reforma tributaria impactó de forma positiva el gremio, inicialmente se puede abordar los aportes en cuenta AFC (Ahorro Fomento a la Construcción) y a los fondos de pensiones voluntarias, los cuales, siempre y cuando no superen el 30% de los ingresos totales no son tomados en cuenta para la base de retención en la fuente y forman parte de las rentas exentas del impuesto de renta.

La venta de vivienda nueva continua exenta de IVA, excepto las viviendas que superen el margen de los 846 millones de pesos, las cuales le corresponde cancelar el 5% por este concepto, respecto a los arrendamientos, si el arrendador y el arrendatario son del régimen simplificado y no sobrepasan los topes para ser clasificados dentro del régimen común, no cancelarían IVA.

Las constructoras que a partir del primero de enero del presente año, enajenen predios destinados al desarrollo de proyectos de interés social VIS o de interés prioritario VIP, sus rentas estarían exentas, al igual que los rendimientos financieros provenientes de créditos para la adquisición de predios para la construcción de VIS y VIP.

Finalmente, el temido cambio sobre la devolución del IVA en proyectos de interés social no se produjo, de tal forma que los constructores que desarrollen proyectos de interés social tienen derecho a la devolución o compensación del impuesto al valor agregado pagado en la compra o adquisición de los materiales necesarios para la construcción de viviendas de interés social y prioritario, en proporción al 4% del valor registrado en la escrituración de los inmuebles.

3.7.2. Plan de ordenamiento territorial

Según el Ministerio de Vivienda, un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión de largo plazo, contiene un conjunto de acciones y políticas administrativas y de planeación física, que orientan al desarrollo del territorio municipal por los próximos años y que regularan la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural.

De acuerdo a la población de cada municipio, por medio de la Ley 388 de 1997, definió que tipo de plan de ordenamiento territorial se debe desarrollar dependiendo el número de la población municipal, hasta el año 2014 el municipio de Santiago de Cali contaba con un POT adoptado desde el año 2000, el cual requería ser ajustado a las dinámicas y necesidades del municipio, de tal forma que mediante el acuerdo 0373 de 2014 se adoptó la revisión ordinaria de contenido de largo plazo del plan de ordenamiento territorial del municipio, de tal forma que se generó una visión más estratégica de desarrollo de ciudad, orientada a la inversión pública, se consideró un modelo más ambicioso incorporando la agenda regional y articulando lo urbano con lo rural.

La más reciente intención, busca potencializar un escenario adecuado para el desarrollo económico del municipio, siendo el núcleo del departamento y teniendo en cuenta el desarrollo económico de la región, de tal forma que teniendo un concepto diferente de ciudad, se aborden los problemas crónicos que afronta el municipio en factores como vivienda, movilidad, transporte y servicios públicos. Las constructoras de la ciudad, prestas al desarrollo urbanístico de la misma y lo que con ello conlleva, no solamente han aprovechado los espacios generados por el POT del municipio sino que en medio de su crecimiento, han aprovechado la articulación que les brinda los municipios aledaños, por lo tanto han migrado a municipios vecinos como Jamundí, Candelaria y Yumbo.

3.7.3. Programas de vivienda.

El gobierno nacional por medio del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, ha impulsado cuatro grandes programas para facilitar la adquisición de vivienda de los colombianos, son programas que se adaptan a muchas de las necesidades de los interesados y son dirigidos especialmente a personas con escasos recursos con alcance hasta la clase media.

Viviendas 100% subsidiadas

Según el Ministerio de Vivienda (2018) el programa de las viviendas 100% subsidiadas nace como respuesta del gobierno nacional a la realidad de miles de hogares que viven en situación de extrema pobreza y, por lo tanto, no logran acceder a un crédito para obtener su vivienda por los mecanismos tradicionales que ofrece el mercado. Este programa pretende entregar 100 mil viviendas y tiene como objetivo central seguir avanzando en el cumplimiento de las metas del Gobierno de crear empleo y reducir la pobreza en Colombia.

Mi casa ya

Es un subsidio para la compra de vivienda de interés social, condiciona que el grupo familiar no tenga ingresos superiores a 4 salarios mínimos, no sean propietarios de vivienda, no hayan sido beneficiarios del subsidio familiar de vivienda otorgado por el Gobierno Nacional o las Cajas de Compensación Familiar y no hayan sido beneficiarios a cualquier título, de las coberturas de tasa de interés. Los hogares interesados deben contar con el cierre financiero para la adquisición de la vivienda (crédito aprobado) deben estar interesados en comprar una vivienda nueva y urbana en cualquier municipio del país.

Mi casa ya – subsidio a la tasa de interés

Este subsidio está dirigido a la clase media y aplica para dos tipos de vivienda: VIS y No VIS, cada opción de vivienda cuenta con sus condiciones:

Para el periodo 2015 – 2018, el Gobierno Nacional destinó recursos para facilitar a los hogares colombianos con ingresos hasta de 8 smlmv (\$6.249.936), la financiación de viviendas nuevas urbanas cuyo valor no exceda los 135 smlmv (\$105.467.670), el subsidio a la tasa de interés del Gobierno Nacional le ayuda a los colombianos a pagar hasta el 30% de la cuota mensual de su crédito hipotecario. Para los proyectos No VIS en septiembre de 2017, el gobierno nacional amplió en 40 mil, los cupos para subsidios a la tasa para la compra de vivienda No VIS (diferente a la Vivienda de interés social) cuyo valor no exceda los 435 SMLMV, en el desarrollo de este programa, el gobierno nacional espera generar nuevos empleos en el sector de la construcción, que contribuirán a mantener los altos niveles de ocupación que se han registrado durante los últimos años.

Mi casa ya - Ahorradores

Según el Ministerio de Vivienda, el programa Mi Casa Ya - Ahorradores (antes llamado VIPA) busca facilitar el acceso a una vivienda VIP a hogares que cumplieran con determinadas condiciones, generalmente las condiciones para acceso a proyectos VIS. El valor del subsidio familiar de vivienda otorgado en este programa dependía de los ingresos del hogar, hogares con ingresos de hasta 1,6 SMLMV recibían un subsidio hasta por el monto equivalente a 30 SMLMV, hogares con ingresos de más de 1,6 y hasta 2 SMLMV recibían un subsidio hasta por el monto equivalente a 25 SMLMV. Como resultado de esta estrategia del gobierno nacional, en total se han entregado 55.710 viviendas subsidiadas en el marco de este programa. Actualmente se seleccionaron en Bogotá nueve proyectos por 1.563 cupos y un proyecto en lista de espera por 918 unidades, así mismo, seleccionaron cinco proyectos por 2.370 cupos en los municipios de Villavicencio, Gigante, Manaure, Juan de Acosta y Malambo, los cuales serán ejecutados durante el 2018.

Arriendo Social

Arriendo Social es un producto exclusivo del Fondo Nacional del Ahorro acompañado del Ministerio de Vivienda. Es una nueva línea para los afiliados por cesantías y ahorro voluntario contractual que contempla cánones mensuales desde \$180 mil pesos y está dirigida a personas que ganan entre uno y cuatro salarios mínimos (\$689.454 a \$2.757.816). El Fondo Nacional del Ahorro financiará a sus afiliados hasta el 90% del valor en viviendas nuevas desde cero hasta \$93.076.290 con una opción de compra del 0% al finalizar el tiempo de arriendo.

Tabla 15. Variables del entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Ley 1819 de 2016	O				x
Plan de Ordenamiento Territorial POT	O			x	
Programas de Vivienda	O			x	

Fuente: Esta investigación

3.8. Matriz integrada del entorno

En la tabla 16 se presenta la matriz integrada del entorno, en la cual se detectan tanto las amenazas como las oportunidades más relevantes y su impacto sobre la organización.

Tabla 16. Matriz integrada del entorno

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El ranking de las empresas con mayor participación en ventas de la ciudad de Cali, se encuentra compuesto por empresas de tradición y con basta aceptación en la cultura caleña. ENTORNO SOCIAL-CULTURAL.	Los potenciales compradores de vivienda en la ciudad de Cali, al momento de iniciar la búsqueda, generalmente se guían por la tradición y respaldo que le ofrecen las compañías que ofertan el producto, lo cual le genera una ventaja competitiva a las empresas oriundas de la región. Aparte de la tradición, estas empresas le proporcionan a los clientes confianza, respaldo económico y curva de experiencia superior a 30 años.	Desde Mayo de 2017 hasta el mismo mes en el año 2018, las empresas con mayor participación en ventas de la ciudad fueron Constructora Bolívar con un 26,1%, Constructora Jaramillo Mora con un 14,1% y Constructora Normandia con un 8,7%, según lo reportado por Galería Inmobiliaria. Históricamente dicho porcentaje de participación se divide entre las empresas nombradas incluyendo además a la constructora Meléndez S.A., para el año 2014 Marval S.A., estuvo en el puesto #3 de dicha participación. Tendencia: Históricamente las empresas con mayor aceptación en la cultura caleña son las empresas de mayor participación en el mercado inmobiliario local.	El no estar en el top on mind de los vallecaucanos a la hora de buscar vivienda, afecta directamente las ventas de la empresa, de tal forma que se considera como una amenaza. Actualmente la empresa cuenta con el 1,5% de participación en el mercado local, el nivel de ventas no es el adecuado ni el esperado por gerencia. Dentro del portafolio de productos que oferta Marval S.A., no cuenta con proyectos de interés social, los cuales son los más vendidos y que jalonan las cifras de las empresas con mayor participación.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La mayor concentración de hogares con experiencia migratoria son Valle del Cauca (23,24%) Antioquia (13,73%) ENTORNO DEMOGRÁFICO.	Las ventas de inmuebles a colombianos residentes en el exterior se ha convertido en un atractivo para las empresas del sector. Las constructoras han dispuesto canales de ventas, se organizan eventos y se hacen alianzas para atender este mercado que poco a poco ha ganado participación en el total de las ventas de las empresas. Si bien es cierto que un alto porcentaje de migración hace alusión a falta de oportunidades en el país, para las ventas en el sector de la construcción corresponde a una oportunidad.	Colombia es un país que se sale de sus límites geográficos: aproximadamente 1 de cada 10 colombianos vive en el exterior. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Colombia es el país con mayor cantidad de emigrantes en Suramérica, seguido por Perú y Brasil, y es también uno de los países de la región que recibe menos inmigrantes. En cifras concretas, el Ministerio de Relaciones Exteriores estima que actualmente 4,7 millones de colombianos residen en el exterior, lo que corresponde a un 10% de la población total. Tendencia: Las estimaciones realizadas por el DANE desde 1985, arrojan que para el año 2005 había una población de 3.378.345 colombianos residiendo en el exterior y según las estimaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores del año 2012 en adelante la cifra podría ascender a 4.700.000. Los destinos más populares para esos 4,7 millones de colombianos son Estados Unidos y España, a donde van el 34,6% y el 23.1% respectivamente.	Una vez definida la situación migratoria y contando con estabilidad laboral, los colombianos residentes en el exterior se convierten en un atractivo mercado para la empresa. Marval S.A., tiene establecido que las ventas para colombianos en el exterior las hacen en alianza con la empresa Casa Propia Colombia, la cual se dedica exclusivamente a este tipo de ventas y cuenta con todo el andamiaje necesario para ello. En lo corrido del año, las ventas para colombianos en el exterior cuentan con el 11% de participación de las ventas totales de la compañía.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Cali cuenta con una ubicación estratégica y es el principal centro económico, cultural, industrial y agrario del suroccidente del país. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.	Tanto Cali como el Valle del Cauca cuentan con una ventaja competitiva asociada a su ubicación, el puerto de Buenaventura es el más importante del pacífico debido al volumen de carga que maneja, las principales rutas marítimas internacionales pasan por él y es el puerto del continente americano más cercano al mercado asiático. Factores de diversas índoles son atractivos para grupos empresariales nacionales e internacionales, que ven a Cali en medio de su órbita de crecimiento, todo lo anterior favorece al sector de la construcción en la ciudad pues la generación de empleo siempre va acompañada de la necesidad de solución de vivienda. Cali es la ciudad capital con el valor más bajo de m2 lo cual sumado al progreso económico, desarrollo industrial e inversión social genera un alto atractivo para los inversionistas en finca raíz.	El departamento del Valle del Cauca, representa un 9,6% de la población del país y según el último reporte de DANE (2017), genera el 9% de participación en el PIB nacional y se consolida con diversos sectores que le aportan a la economía nacional. Aunque la ciudad y el departamento no fueron ajenos a la desaceleración económica, el departamento en temas agropecuarios reportó buenas cifras en producción de huevo, carne y pollo; la molienda de caña, una de las principales actividades de la región en el primer trimestre del 2018 aumentó el 1,8% respecto al mismo periodo del año anterior y en lo que corresponde al sector manufacturero, la producción industrial disminuyó. Tendencias: Pase a la baja confianza que generó el año pasado a los industriales en Colombia, el Valle del Cauca se mantuvo por encima del promedio nacional, según el Índice de Confianza Industrial (ICI) de Fedesarrollo, con 0,6% versus -4,8%. Con la firma del acuerdo de paz, a Colombia y en especial al Valle del Cauca se le abre una oportunidad de explotar el sector turismo, la progresiva disminución que viene haciendo el Banco de la Republica a la tasa de interés incrementaría la confianza y se traduciría en consumo por parte de los hogares caleños, lo que dinamizaría la economía.	Que la sucursal del sur occidente de la constructora Marval S.A., se encuentre localizada en la ciudad de Cali es punto a favor para la organización y sus intenciones de crecimiento dentro del país, la empresa en Cali lleva 16 años, ha construido más de quince proyectos y actualmente dispone de 8 lotes adicionales para futuros desarrollos. El desarrollo económico de la ciudad y su área de influencia es proporcional al crecimiento de la organización, pues la generación de empleo y la estabilidad de la economía de la región genera oportunidades de negocios para le empresa.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Según el DANE, para el mes de Mayo de 2018 la tasa de desempleo fue del 9,7%, la tasa global de participación el 64,1% y la tasa de ocupación del 57,9%. ENTORNO ECONÓMICO.	El sector de la construcción es una de las principales fuentes de empleo de mano de obra no calificada en el país, la construcción de una vivienda, indiferente de ser de interés social o no, genera 3 empleos directos y 6 empleos indirectos, una de las razones para que gobierno nacional constantemente esté agilizando la compra de vivienda con diferentes programas y beneficios. El sector de la construcción es muy sensible a la actualidad económica del país, teniendo en cuenta la desaceleración que se vivió el año anterior, la cantidad de empleados que generó el sector no tuvo mucha representación sobre el total de empleados generado por rama de la actividad, lo que deja en evidencia el difícil año 2017 y el duro comienzo del año 2018.	Para el Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Facultad de Economía de la Universidad Externado, una tasa de 9,7% en el mes de mayo resulta muy decepcionante, debido a que deja en evidencia un estancamiento en el crecimiento del empleo y que el país no ha estado generando crecimiento como se presume, debido a que en los últimos 6 u 8 meses la tasa de crecimiento del empleo se encuentra alrededor del 0,5% y la población está creciendo alrededor de 1,3 y 1,4%, de tal forma que se está generando mucho menos empleo en comparación con el número de personas que están ingresando al mercado laboral. Tendencia: El Banco de la Republica agrupó las cifras estimadas y los análisis de las principales agremiaciones y entidades financieras nacionales y algunas internacionales, con el objetivo de tener un estimado de la tasa de desempleo que regiría durante el año 2018, obteniendo un ponderado de 10,2% lo cual, naturalmente no es una buena cifra y prende las alarmas del nuevo gobierno nacional para mitigar este problema económico.	Una alta tasa de desempleo no favorece la organización, gran porcentaje de los potenciales compradores de los inmuebles son personas empleadas con edades entre los 30 y 50 años, altas cifras en estos indicadores refleja un problema económico en el país y generaría desconfianza en los potenciales compradores, lo que afectaría económicamente la organización.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Competitividad en los modelos de negocios. ENTORNO TECNOLÓGICO	El sector de la construcción debe incrementar esfuerzos para lograr un desarrollo sostenible. Se hace necesaria la implementación de mejores prácticas constructivas, modelos eficientes de gestión del suelo y consolidación de clúster que permitan la creación de alianzas estratégicas y la tecnificación de las prácticas constructivas.	Los conceptos y las técnicas de construcción se vienen tecnificando con el objetivo de mejorar la productividad, enfocando todos los esfuerzos en la estabilidad del flujo de trabajo y la reducción de los costos. La inclusión y utilización tecnológica en los procesos y el aprovechamiento de los practicismsos que genera la tecnología y sus dispositivos posibilitan a las firmas de construcción mayores ahorros de dinero, tiempo y recursos naturales, lo que se traduce en proyectos integrales tanto como para quien los produce, como para quien los compra. Tendencia: “El futuro es ahora” vivimos en la época donde no existen fronteras, somos una sociedad completamente globalizada, cibernética, de telecomunicaciones y de redes sociales. Las grandes organizaciones deben de estar al nivel de estos alcances tecnológicos, apropiarlos, adecuarlos y encontrar en ellos oportunidades de negocios.	La constructora debe saber aprovechar los beneficios y oportunidades que le genera la tecnología, actualmente no lo hace. Solamente en lo que concierne al área de mercadeo y ventas se podría decir que la forma de hacer publicidad y el modo de fidelizar los clientes ha cambiado considerablemente. Hoy por hoy los dispositivos móviles y las redes sociales juegan un papel importante en el relacionamiento con los clientes, las campañas deben hacerse de forma segmentada y entre más personalizada la comunicación con los clientes mejores serían los resultados, los procesos más eficientes y directamente proporcionales a la rentabilidad de las organización.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El gremio de la construcción a nivel nacional necesita un gobierno que genere confianza y estabilidad a los inversionistas. ENTORNO POLÍTICO.	Durante el primer trimestre de 2018 la actividad económica colombiana tuvo un modesto pero significativo crecimiento y logro, la expansión de 0,9 puntos porcentuales comparados con el año anterior. El sector de la construcción durante el 2017 tuvo una variación negativa, se incrementó la construcción de obras civiles pero disminuyó drásticamente la construcción de edificaciones residenciales.	Los principales programas macro para que los habitantes de Colombia tuvieran acceso a vivienda propia fueron llevados a cabo los últimos cuatro años, con ellos fueron beneficiados las personas ubicadas en los estratos más bajos, desplazados por la violencia y en general en condición de vulnerabilidad. En la ciudad de Cali, el déficit de la vivienda tiene una curva ascendente directamente proporcional al paso del tiempo, debido principalmente a que la conformación de hogares crece más rápido que la accesibilidad a la oferta de vivienda que proporciona la ciudad, el aprovechamiento de los subsidios que proporciona el gobierno y la inversión departamental y municipal en vivienda	Los beneficios para la compra de la vivienda han logrado sostener el gremio para que haya salido a flote después de dos años duros, en el caso Marval S.A.. sucursal Cali, el beneficio Mi Casa Ya Tasa de Interés ha coadyuvado con la venta de los inmuebles superiores a interés social que es el mercado que tiene la empresa actualmente. El comienzo de este 2018 vislumbra un mejor comportamiento para el sector de la construcción a nivel nacional, se evidencia incremento en la confianza del inversionista, que ha acompañado de buenas cifras en los principales indicadores económicos, supondría un mejor panorama para el sector.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Plan de ordenamiento territorial para el municipio de Cali. ENTORNO JURÍDICO.	Para el sector, la más reciente intención de modificación del POT, tendría una sensación favorable, debido a que se potenciarían escenarios adecuados para el desarrollo económico del municipio, siendo el núcleo del departamento y teniendo en cuenta el desarrollo económico de la región, de tal forma que teniendo un concepto diferente de ciudad, se aborden los problemas crónicos que afronta el municipio en factores como vivienda, movilidad, transporte y servicios públicos.	por medio de la Ley 388 de 1997, se definió que tipo de plan de ordenamiento territorial se debe desarrollar dependiendo el número de la población municipal, hasta el año 2014 el municipio de Santiago de Cali contaba con un POT adoptado desde el año 2000, el cual requería ser ajustado a las dinámicas y necesidades del municipio, de tal forma que mediante el acuerdo 0373 de 2014 se adoptó la revisión ordinaria de contenido de largo plazo del plan de ordenamiento territorial del municipio y así se generó una visión más estratégica de desarrollo de ciudad, orientada a la inversión pública, se consideró un modelo más ambicioso incorporando la agenda regional y articulando lo urbano con lo rural.	Dejando a un lado los intereses políticos que puede generar la modificación de un POT dentro del municipio, las sensaciones que quedarían para la empresa son satisfactorias, ya que dichas modificaciones contemplan mayor número de metros cuadrados destinados a la construcción de viviendas residenciales y automáticamente mayores posibilidades de negocios.

Fuente: Esta investigación

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

4.1. Presentación del sector

El sector de la construcción es uno de los gremios más importantes para el país ya que contribuye fuertemente en la economía nacional. Históricamente ha sido de las actividades económicas que más genera empleo en el país y un actor importante en su PIB, sin embargo estas características se han visto afectadas desde el 2016 donde el IV trimestre presentaba una variación del PIB del 1,8 pasando al 1,6 en este mismo periodo en el 2017. Así mismo, la construcción participó con el 6,3% de los empleos en el trimestre móvil de noviembre del 2017 a enero del 2018, aunque decreciendo 0,6%, cifra que contrasta con el comportamiento nacional el cual crece en el periodo de referencia 0,3%.

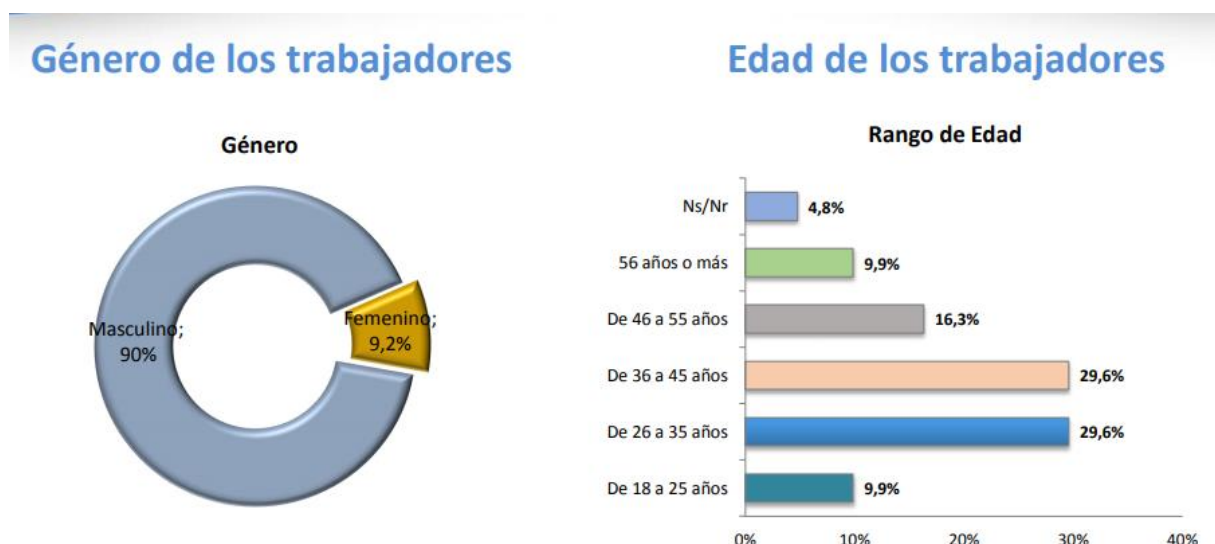
4.1.1. Mercado laboral

Según el último informe publicado por el DANE (2017) de “La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)”, el Valle del Cauca se ubicaba en el puesto número 4 de los departamentos con mayor tasa de desempleo, marcando un indicador del 11,5. El cual se encuentra por encima de la media nacional la cual se ubica en el 9,4 para el año 2017.

Sumado a lo anterior, el 75,5% de la fuerza laboral en el sector de la construcción pertenece a los estratos 1 y 2, el 90% de los empleados pertenecen al sexo masculino y el 78% devengan hasta un máximo de dos salarios mínimos. Todos estos indicadores muestran la complejidad del mercado laboral en este sector, al concentrar en su mayoría una población con bajos niveles de escolaridad y con baja remuneración económica, situación que afecta de manera negativa el buen desarrollo de las obras y proyectos, ya que esta población está caracterizada por una alta rotación de personal e inconformidad con el desempeño de sus labores y su retribución salarial.

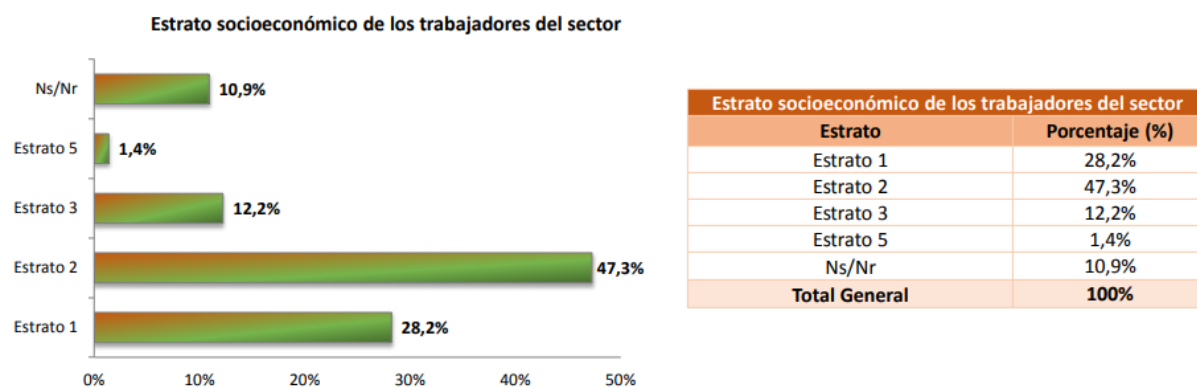
A continuación se presentan algunas cifras y gráficos tomados de la biblioteca de CAMACOL Valle, los cuales exponen el escenario planteado:

Gráfico 5. Resultados de encuestas aplicadas a trabajadores de la construcción (Género y edad)



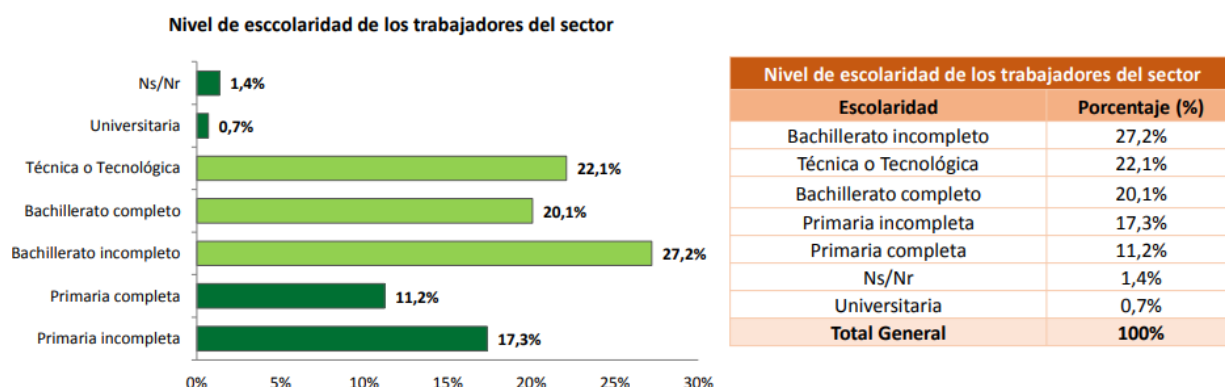
Fuente: Departamento Económico CAMACOL Valle (2015)

Gráfico 6. Resultados de encuestas aplicadas a trabajadores de la construcción (Estrato socioeconómico de los trabajadores del sector)



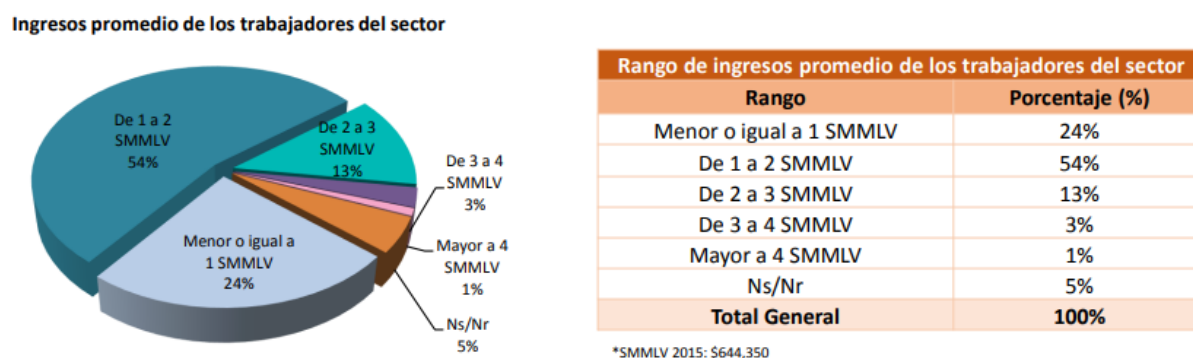
Fuente: Departamento Económico CAMACOL Valle (2015)

Gráfico 7. Resultados de encuestas aplicadas a trabajadores de la construcción (Nivel de escolaridad)



Fuente: Departamento Económico CAMACOL Valle (2015)

Gráfico 8. Resultados de encuestas aplicadas a trabajadores de la construcción (Ingresos promedio de los trabajadores del sector)



Fuente: Departamento Económico CAMACOL Valle (2015)

4.1.2. Estudios de oferta y demanda

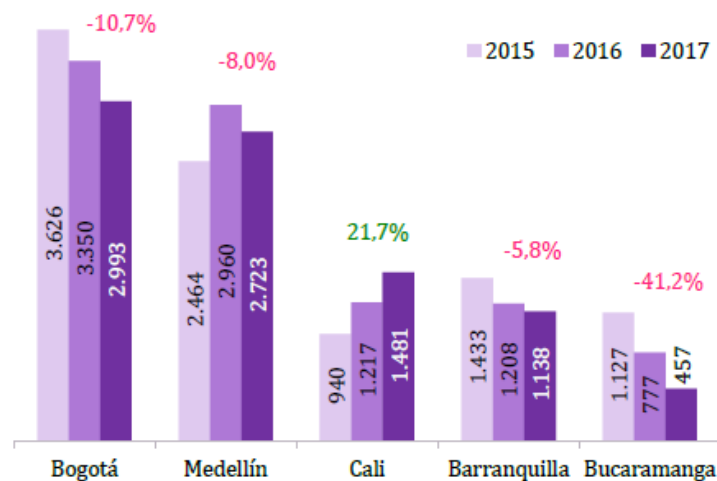
En cuanto a la oferta de la ciudad de Cali para el año 2018 se concentra principalmente en la vivienda distinta a la de Interés Social (VIS) con aproximadamente 150 proyectos frente a 60 proyectos VIS. Situación que llama la atención ya que estos últimos son los que presentan un mejor desempeño y evolución en ventas.

Si se escogen las ventas de m² como indicador de la evolución y dinámica del sector de la construcción de vivienda en Cali, por lo que se puede inferir que el sector se encuentra frente a un panorama alentador y prometedor, puesto que la tendencia de la venta de m² se ha marcado de manera ascendente superando en el 2009 la crisis del 2008, con algunos periodos de

decrecimiento en los años 2013 y 2015 que no afectaron drásticamente la dinámica de crecimiento que se presenta en la ciudad, este crecimiento tiende a estabilizarse desde el 2016 presentando incrementos del orden del 1,7% (2017 Vs 2016).

La oferta disponible respondiendo a la demanda que se acaba de mencionar presenta una tendencia creciente, de 169 proyectos que MARVAL S.A tenía para la venta en el 2013, pasó a tener en este 2018, 262 ubicados principalmente al sur de la ciudad.

Gráfico 9. Obras nuevas de vivienda
(miles de m2) principales ciudades*
Enero-septiembre (2015-2017)



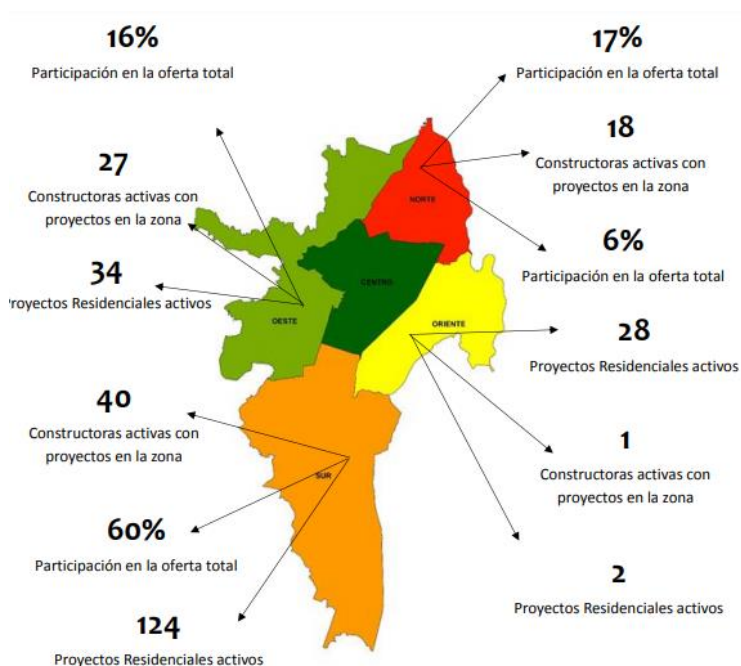
Fuente: DANE – Cálculos Cámara de Comercio de Cali
 * Cali: Yumbo, Jamundí y Palmira. Medellín: Bello, Envigado, Itagüí, Sabaneta, Estrella, Caldas, Copacabana, Girardota, Barbosa y Rionegro. Barranquilla: Soledad, Malambo, Galapa y Puerto Colombia. Bucaramanga: Floridablanca, Girón y Piedecuesta

Para el mes de abril del 2018 según informe de Galería inmobiliaria, en la ciudad de Cali existía una oferta de 259 proyectos en general, decreciendo un 1,9% frente a la oferta existente en el mismo mes del 2017, de los 259 proyectos 64 pertenecen al sector Vis, decreciendo un 9% y 195 proyectos se ubican en el sector diferente al VIS, sector que se mantiene en su oferta comparando el mismo mes entre los dos años (2017-2018).

La oferta disponible está concentrada en un 82% de venta sobre planos, el 14% está en construcción y el 4% ya están terminados.

Según cifras entregadas por Camacol Valle, el 11% de las ventas nacionales se registraron en el Valle del Cauca, convirtiéndose así en el tercer departamento con mayor número de ventas.

Figura 12. Oferta Cali por zonas a junio 2018



Elaborado por el dpto. económico de CAMACOL Valle

Fuente: Coordinada Urbana

Gráfico 10. Sistema de información geo referenciada

Concentración de la Oferta disponible en Cali junio 2018		
1451.67	33%	Estrato 4
2639.4	60%	Zona sur
4179.05	95%	Apartamentos
3343.24	76%	Estado preventa
2859.35	65%	Segmento no VIS

Ventas Cali enero -junio 2018		
2199.76	62%	Estrato 4
2873.88	81%	Zona sur
3441.56	97%	Apartamentos
3086.76	87%	Estado preventa
2199.76	62%	Segmento no VIS

Fuente: Coordinada urbana “Boletín Económico Regional Valle – I Semestre 2018”

4.1.3. Cinco fuerzas competitivas

El departamento del Valle del Cauca no fue ajeno a la desaceleración económica que vivió el país en el 2017, sin embargo, cabe resaltar que según un informe económico de la Cámara de Comercio de Cali (2017) los sectores agropecuarios, construcción y financiero jalaron de manera positiva los resultados económicos del departamento, situándolo por encima del promedio nacional.

Según este informe en el 2017 el PIB creció 1,7% cifra que no se registraba desde el 2009, año en el que se salía de la crisis del 2008 y que tanto afectó al sector de la construcción. En el primer semestre del año, el principal segmento de vivienda que redujo sus ventas fue el de los estratos medios-altos (donde se encuentra principalmente la oferta que tiene Marval S.A. en la ciudad de Cali).

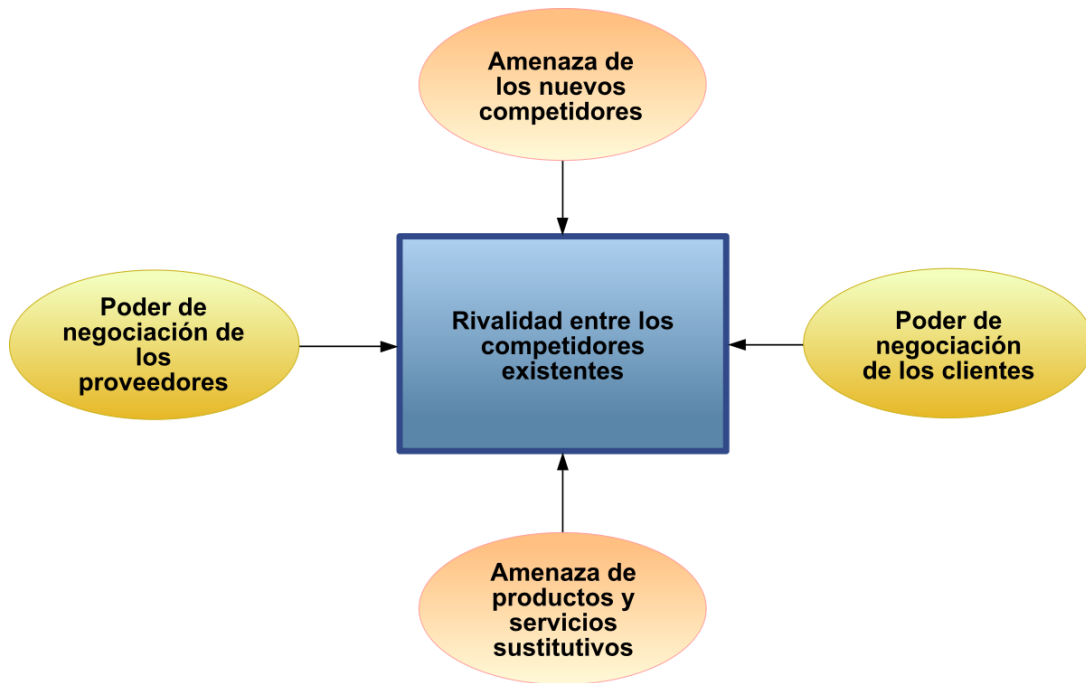
Factores externos al sector como lo fue la pasada reforma tributaria y el incremento del IVA al 19%, afectaron de forma negativa la intención de compra de vivienda diferente a interés social ya que dejó de ser atractivo que las personas ahorraran en cuentas AFC o en pensiones voluntarias, pues los beneficios tanto para el ahorro como para compra de vivienda fueron ajustados.

El panorama para el 2018 es alentador, según Sandra Forero, presidente de CAMACOL, menciona que hay elementos que hacen pensar que la situación de la vivienda mejorará. La reducción de las tasas de interés y los subsidios a los créditos hipotecarios de las viviendas que oscilen entre 135 y 435 SMLV así lo hacen pensar.

Para hacer el análisis del sector, se tendrá en cuenta el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter en 1979. Según él mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas, que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Se analizará brevemente la constante amenaza de nuevos entrantes que día a día aparecen en el sector de la construcción, la amenaza de productos sustitutos que se posicionan fácilmente con tendencias contemporáneas y respetuosas con el medio ambiente y a su vez, el poder de negociación que la empresa tiene con sus clientes y con sus proveedores.

Figura 13. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2005)

Se analizará brevemente la constante amenaza de nuevos entrantes que día a día aparecen en el sector de la construcción, la amenaza de productos sustitutos que se posicionan fácilmente con tendencias contemporáneas y respetuosas con el medio ambiente y a su vez, el poder de negociación que la empresa tiene con sus clientes y con sus proveedores.

Fuerza 1: Poder de negociación con los clientes

Basados en la Guía de Planeación Estratégica de Pérez (1990), se puede concluir que existen dos grandes tipos de compradores de los bienes y servicios de Marval S.A. uno de ellos es la venta unitaria a persona natural o jurídica y el otro la contratación con el Estado.

Al analizar esta fuerza en la dimensión de la sensibilidad al precio, claramente es un bien altamente susceptible a esta dimensión, ya que la relación de la inversión que realiza el cliente en esta compra, versus las otras compras contemplados en el total de sus egresos, está marcada por una gran diferencia, tanto así que podemos hablar de que la compra de vivienda es una de las mayores inversiones que el ser humano realiza en su vida, es por esto que características como el posicionamiento de la marca, prestigio de la empresa, facilidades de financiación,

especificaciones del producto en cuanto a calidad, diseño y funcionalidad, juegan un papel estratégico en la decisión de compra del cliente.

Atendiendo la Dimensión de la palanca de negociación, se reconoce que no existe una concentración de compradores. Si bien es cierto que en las negociaciones con el estado se puede evidenciar una concentración en la compra, donde el poder de negociación del comprador es muy alto, considerando el alcance de los proyectos y las utilidades que estas negociaciones pueden dejarle a la constructora, como fue el caso de las viviendas gratuitas, donde Marval S.A. contrató con el Estado la construcción de la urbanización prados de Sevilla (Proyecto de 300 viviendas) en Santander y en Villavicencio, donde construyó 1.122 viviendas en el sector de Madrid, solo por mencionar algunos de estos proyectos de gran envergadura.

Este tipo de negociación no es la más frecuente, el mayor volumen de ventas lo logra en el nicho de la persona natural, quien por lo general realiza una única compra y si Marval S.A. logra fidelizarlo como cliente, podrá contemplar una venta futura a la misma persona cuando esta decida migrar hacia un mejor proyecto o realizar una compra por inversión. Aunque este escenario del cliente que compra recurrentemente a una constructora no es el más habitual.

Así las cosas, en una dinámica comercial donde son muchas las personas con las que se realiza la transacción comercial de la venta y compra del inmueble, el poder de negociación del comprador se ve reducido. A excepción de las negociaciones con el Estado como ya se mencionó anteriormente.

Otro de los factores que impide que el comprador tenga un mayor poder de negociación frente a las constructoras es que este no la tiene fácil si pretende el mismo construir su vivienda (integración hacia atrás).

Por otro lado, aunque el ambiente no está dado para que el comprador tenga un alto nivel de negociación, si existen características en el mercado que juegan a favor de él, y es el hecho de que la información de la oferta que existe sobre el bien que desea adquirir, es amplia y de fácil acceso. Situación que regula las condiciones de la oferta debido a que el valor m^2 , especificaciones de los acabados y de las zonas comunes, entre otras características relevantes que el comprador analiza en el momento de la compra, están condicionadas por lo que dicta el mercado y lo que ofrecen los competidores.

Fuerza 2: Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con la mayoría de proveedores del sector es bajo, los monopolios y oligopolios existentes en empresas de aceros, concretos, porcelanas sanitarias, tubos y pisos, genera que se establezcan precios y condiciones que la empresa debe asumir en mayoría de ocasiones sin reparo.

Marval S.A., por ser la constructora con mayor número de proyectos de vivienda residencial a nivel nacional exigiría una mayor demanda de dichos productos en todas las regiones donde tiene presencia, de tal forma que podría establecer convenios nacionales con dichas empresas y obtener beneficios desde el punto de vista de cliente preferencial por volumen debido a la cantidad de obras.

Por otra parte, se evidencia una oportunidad con el alto poder de negociación que la empresa tiene con la mano de obra que se requiera para la construcción, ya que se puede tener un mayor manejo en precios y formas de pago debido a la sobreoferta de mano de obra no calificada que esta labor requiere.

Fuerza 3: Amenaza de Posibles Entrantes

Gracias al sobresaliente desempeño de la actividad edificadora en la ciudad de Cali y sus alrededores cada vez son más las personas que le apuestan a esta industria para generar ingresos o desarrollar su emprendimiento. Esta actividad que hace algunos años se concentraba en pocos constructores (competidores) por el musculo económico que exigía de quien decidiese arriesgarse en esta empresa, se ha visto atomizada gracias al espíritu emprendedor de las nuevas generaciones y las facilidades con las que la Banca apalanca estos desarrollos. Convirtiéndose esta variable en una de las amenazas a la cual se debe monitorear con cautela.

Si bien es cierto que no se puede subestimar la amenaza de los nuevos entrantes, es también una realidad que las empresas de tradición como Marval SA. tienen unos factores competitivos que no son fácilmente alcanzables por las empresas entrantes, tales como: El musculo financiero, que da respaldo y seguridad a la inversión del cliente final, la trayectoria, y la curva de aprendizaje que ha logrado a través de los más de 50 años en el mercado colombiano; situación que juega a favor del ahorro en costos generados por reprocesos o aprendizajes. Otro de los factores que juegan a favor de Marval S.A. es la economía de escala la cual organiza y planifica

con sus compras e inversiones que realizará en los proyectos desarrollados a lo largo del territorio nacional.

Fuerza 4: Amenaza Productos Sustitutos

Psicológicamente el comprador siempre va a tener propensión de sustituir el producto que usa, generalmente lo hace impulsado por cortinas de humo como un “bajo precio” o una “novedad” o simplemente por “experimentar”.

El sector de la construcción no es la excepción en este tema, a diario las constructoras se ven amenazadas por el alto ingreso al mercado de nuevas soluciones habitacionales altamente diferenciadoras en sus productos: Construcciones en guadua, construcciones pre-fabricadas, entre otras, las cuales son muy atractivas para el mercado ya que por medio de ellas se innova y se da paso a la contribución de la protección y conservación del medio ambiente.

Los productos sustitutos en este sector son sumamente competitivos de tal forma que las constructoras deben permanecer expectantes y competir con precios, calidad, experiencia y servicio.

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores

En la ciudad de Cali y su área de influencia se encuentran empresas constructoras de tradición en el Valle del Cauca como lo son: Jaramillo Mora, Meléndez, Normandia, Alpes, Solanillas, entre otras y constructoras de talla nacional que han visto en el mercado Caleño una gran oportunidad de expansión y crecimiento como lo son: Marval S.A., Bolivar y Cusezar.

Entre estas empresas generalmente se compite por el mercado caleño, y aunque se podría decir que la competencia está concentrada, situación que le permite a constructoras como Marval identificar las fortalezas y debilidades de su rivales para capitalizarlas a favor, sobresalir y ganar más participación en el mercado, se ha visto como año tras año Marval pierde posicionamiento, puesto que a inicios del 2017 se ubicaba en el ranking de las constructoras que más vendían de ubicaba en la posición No. 8 y para el 2018 ocupa la posición No. 18. La competencia que se genera en el sector de la construcción es un ejercicio sano, donde el ganador es el cliente final ya que la forma de conquistar más mercado es ofertando proyectos ganadores en ubicación, diseño, valor m², y demás acciones o iniciativas que ofrezcan valor agregado a la venta.

5. ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN Ó BENCHMARKING

El benchmarking es una práctica en la que se realiza una evaluación comparativa de los productos, servicios o procesos, de empresas competidoras, rescatando aquellos que se caracterizan por sus buenas prácticas, los cuales pueden servir como referente en busca de una mejora continua orientada al beneficio organizacional de la empresa que realiza dicho estudio comparativo.

A continuación se analizan tres empresas del sector de la construcción, ubicadas en la ciudad de Cali, las cuales, por factores como: Trayectoria, productos, localización y mercados atendidos, se consideran como empresas que le compiten a Marval S.A.

Dichas empresas son sumamente exitosas, tiene buen posicionamiento de marca y recordación en la ciudad, dos de las tres empresas son de la región y tienen alianzas estratégicas con el empresariado vallecaucano para que por medio de sus convenios sean promocionados sus productos.

Por medio del empuje económico que le dan a la región, sus propietarios han ganado prestigio y participación en las juntas directivas de las principales agremiaciones del sector constructor de la región.

5.1. Constructora Jaramillo Mora S.A.

Empresa familiar Vallecaucana. Nace en 1970 en la ciudad de Palmira. Sus proyectos iniciales son pequeñas urbanizaciones y obras en distintos sectores (Ingeniería vial, comercial, institucional e industrial). Hacia el año de 1990 inician operaciones en la ciudad de Cali, trasladando a esta ciudad su sede administrativa.

En la actualidad generan más de 400 empleos directos y 1200 indirectos, convirtiéndose en una de las empresas más reconocidas del Valle del Cauca, tienen una trayectoria de más de 46 años y está posicionada hoy en día como la empresa constructora líder en ventas en el valle del Cauca, reconocimiento que ha logrado mantener en los últimos 5 años.

Misión

“Construimos el futuro del país, creando proyectos de vivienda y edificaciones que mejoren la calidad y el estilo de vida de nuestros clientes”. (Jaramillo Mora, 2018)

Visión

“Ser reconocida como la mejor empresa constructora de la región, manteniendo el liderazgo en vivienda y la confianza en nuestros clientes”. (Jaramillo Mora, 2018)

Principios

“Innovación, trabajo en equipo, actitud de servicio, integridad, respeto, obrar de acuerdo a los principios de Dios”. (Jaramillo Mora, 2018)

5.2. Constructora Bolívar

En 1983, el Grupo Bolívar creó una empresa llamada “Construcciones, Estudios y Proyectos S.A., CEPESA”, dedicada al sector inmobiliario, en 1994 le cambian el nombre a CONSTRUCTORA BOLÍVAR, con sedes en Cali, Medellín y Bogotá, siendo esta última su sede principal. Desde entonces la CONSTRUCTORA BOLÍVAR se ha convertido en un actor importante en la construcción de proyectos urbanísticos en todos los estratos sociales del territorio nacional.

Misión

“Generar valor económico, social y ambiental en forma sostenible para beneficio de la comunidad y de nuestros accionistas, colaboradores y clientes. Para lograrlo, contamos con un equipo humano que se caracteriza por sus destrezas en: conocimiento de nuestro negocio y de nuestros clientes, manejo del riesgo, relaciones emocionales, investigación, innovación y tecnología, sinergia empresarial”. (Constructora Bolívar, 2017)

Visión

“Ser una compañía con presencia nacional orientada al cliente, que ofrece productos de calidad y que protegen el medio ambiente; participando activamente en el mercado de vivienda y siendo líder en vivienda de interés social, dando un importante apoyo a nuestros compradores para generar comunidades sostenibles. Teniendo además presencia importante en el mercado de desarrollos turísticos, segunda vivienda, de comercio y oficinas”. (Constructora Bolívar, 2017)

5.3. Constructora Meléndez S.A.

Empresa con 56 años de experiencia. Inicialmente se constituyó como “Sociedad Garcés Giraldo Hermanos”, dedicada a los negocios de la ganadería y del azúcar. Posteriormente el Ingenio Meléndez se asocia con Unicentro Ltda. para construir el Centro Comercial Unicentro y en asociación con Pedro Gómez construye el Conjunto Residencial Multicentro, entre otros proyectos de estrato seis en el barrio el Ingenio.

Actualmente, la constructora cuenta con 10 proyectos en venta, los cuales participan en el mercado de vivienda de interés social hasta el estrato seis y es considerada como una de las constructoras con mayor reconocimiento por los Vallecaucanos.

Misión

“Constructora Meléndez S.A., es una empresa dedicada a la Promoción, Gerencia de Proyectos, Diseño, Construcción y Comercialización de Vivienda Familiar, Locales Comerciales y Urbanización de Terrenos”.

“Se trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de sus clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto dentro del marco de sus obligaciones contractuales, para beneficio de su entorno social, cultural y económico”. (Constructora Meléndez, 2014)

Visión

“Se busca un liderazgo local y nacional apoyado en la más alta tecnología y en la solvencia profesional de su grupo humano como base primordial para su proyección a mercados más amplios y sostener así un crecimiento nacional acorde con las condiciones de la demanda. Para fines de esta década, Constructora Meléndez S.A., quiere ser la empresa constructora líder de Colombia en calidad, tecnología y eficiencia en la construcción y desarrollo de productos inmobiliarios y/o bienes raíces, trabajando en equipo con la mejor gente para buscar óptimos resultados y el reconocimiento como tal a nivel nacional e internacional”. (Constructora Meléndez, 2014)

5.4. Factores claves de éxito (F.C.E)

Identificar los FCE en el sector de la construcción no es algo sencillo y más aún en un mercado tan competido como lo es la ciudad de Cali.

Existen empresas con un gran musculo financiero y no necesariamente son las más exitosas, también existen empresas longevas en el mercado y tampoco logran serlo, por lo tanto factores como los recursos financieros y la curva de experiencia no son suficientes para lograr el éxito en la construcción.

Partiendo de este escenario, se elabora un listado con los 12 factores claves para lograr el éxito en las empresas constructoras.

Reconocimiento en el mercado

Una de las principales motivaciones que tienen las personas interesadas en comprar vivienda es comprar precisamente en una empresa con un buen reconocimiento en el mercado, que tenga curva de experiencia y haya realizado varias construcciones que la avalen. Lograr sostenerse en el mercado inmobiliario, soportar sus ciclos y todo tipo de impedimento que pueda tener una constructora, le proporciona un “buen nombre” a la organización, el cual le da seguridad al cliente y es determinante al momento de la toma de la decisión.

Respaldo Financiero

En todos los sectores y ámbitos económicos tener un buen respaldo financiero es clave para el éxito de las organizaciones. Contar con un estado financiero sano, es reflejo de una buena planificación y control, soportados por los líderes al mando de la organización y en general de buenas prácticas que en la línea del tiempo le han generado recursos económicos a la organización, brindándoles seguridad y respaldo.

Atención al público

En todos los procedimientos que tiene inmerso la compra de una vivienda, el cliente siempre se encuentra en contacto directo con el personal de la constructora, desde la primera visita a las salas de exhibición, la firma de documentación, el proceso notarial y hasta la solicitud de garantías.

El buen servicio que se pueda prestar durante este tiempo se convertirá en gran influenciador de la satisfacción que el cliente tenga con su producto final y lo más importante es que un cliente satisfecho y con buen trato, generalmente le aporta a la compañía dos clientes más.

Flexibilidad en las solicitudes de los clientes

Este factor de éxito, es un derivado del servicio al cliente, una vivienda es un reflejo de un estilo de vida y así como hay muchos estilos de vida habrán muchas formas en las que las personas quisieran tener su vivienda.

Ser flexibles en las solicitudes que hagan los clientes mejorará el grado de satisfacción de los mismos, es por esto que las empresas constructoras que han logrado identificarlo, han estructurado departamentos completos, orientados a recibir las solicitudes de los clientes y tratar de darle solución y respuesta oportuna.

Curva de Experiencia

En este sector, la experiencia es pieza clave en el éxito de las empresas, los clientes generalmente se fijan en el tiempo que la empresa lleva en el mercado y el número de proyectos construidos, como se mencionó anteriormente, sostenerse en el sector no es fácil por lo cíclico que es, de tal forma que esa experiencia es clave en el éxito de la organización.

Calidad en la construcción

En muchas ocasiones, el fracaso de las empresas constructoras se encuentra relacionado con la mala calidad de sus construcciones, el “voz a voz” en este sector es de vital importancia y una sola obra con muchas solicitudes de postventa, genera una imagen negativa de la constructora.

Terreno para futuras construcciones

Contar con un banco de tierras para realizar futuros proyectos es sinónimo de proyección y crecimiento para las empresas constructoras. El panorama en las principales ciudades es complejo, toda vez que los terrenos urbanizables cada vez son más pocos, es por esto que la construcción de vivienda se ha visto obligada a migrar a los municipios aledaños, como es el caso de Jamundí y Candelaria en el Valle del Cauca.

En este sector, las empresas con mayores bancos de tierra tienen probabilidades muy altas de permanecer en el mercado pues tienen una de las principales materias primas que exige la construcción.

Comercialización directa desde el exterior

Al día de hoy el valor del dólar impacta de manera favorable la comercialización de viviendas para colombianos en el exterior. Aproximadamente 509.000 colombianos viven en el exterior y de ésta cifra el 45.86% se ubican en los Estados Unidos, en un futuro probablemente no sería el dólar sino el euro o el peso chileno o cualquier otra moneda que tenga buen valor de cambio, pues como sabemos el colombiano es experto en llegar a cualquier lugar del mundo.

El buen valor de cambio que ha tenido el dólar desde finales del 2016 hasta la fecha ha generado que un gran número de personas se interesen en invertir el dinero producto de su trabajo o que aprovechen el valor actual del cambio para girar sus recursos ahorrados, de tal forma que la inversión en propiedad raíz se convierte en una de las mejores opciones de inversión para colombianos residentes en el exterior.

Esta transformación que ha tenido el mercado inmobiliario ha generado que muchas empresas de la construcción establezcan canales directos para la comercialización de vivienda para el exterior con resultados superlativos.

Diseño de los productos

El diseño de los productos es uno de los principales atractivos al momento de la toma de decisión por parte de un cliente. Los diseños con el paso de los años han venido cambiando y las empresas que hagan la adopción de ideas novedosas y frescas tendrán una ventaja respecto a las otras.

Una vivienda más que un lugar que habitar o donde descansar, se ha convertido en el reflejo de la consolidación de un grupo familiar, el bienestar del mismo, la proyección a un futuro mejor y en muchas ocasiones la concreción de un sueño, de tal forma que diseños novedosos e innovadores inclinarían a los clientes en la toma de decisión.

Estructura administrativa

Los procesos de compra de vivienda, generalmente oscilan entre uno y dos años, durante este periodo se presentan un sin número de solicitudes por parte de los clientes, solicitudes que exigen que la organización cuente con una buena estructura administrativa que soporte todo este proceso. El éxito en la atención de las solicitudes refleja un buen servicio al cliente generando el impacto positivo que ya se ha mencionado con anterioridad.

Mercadeo

El mercadeo reúne el conjunto de actividades que una empresa debe hacer para que su producto se transfiera a un consumidor. En el sector de la construcción, el mercadeo cumple un papel muy importante, el cual se ve reflejado en el número de unidades vendidas durante determinado periodo. Tener una estructura clara, canales de comunicación y contar con una buena percepción del mercado, es de vital importancia para el posicionamiento de la empresa y los beneficios que esto conlleva.

5.5. Matriz de perfil competitivo

A continuación se construye la matriz del perfil competitivo, la cual permite valorar el desempeño que tiene cada constructora en los distintos factores claves de éxito, anteriormente enunciados. En este cuadro el “Peso” hace referencia a la importancia que tiene cada factor frente a los demás, el “Valor” es la calificación que se le asigna a cada empresa según el desempeño presentado frente a cada factor y el “Valor sopesado” es el resultado de cruzar el peso y el valor.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MARVALS.A.		C. BOLIVAR		C. MELENDEZ		C. JARAMILLO MORA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1 Reconocimiento en el mercado	15%	0.15	1.0	0.15	3	0.45	2.5	0.375	4	0.6
2 Respaldo Financiero	8%	0.08	4.0	0.32	4	0.32	3	0.24	3.5	0.28
3 Atención al cliente	8%	0.08	1.0	0.08	2	0.16	2	0.16	3.5	0.28
4 Flexibilidad en solicitudes de clientes	6%	0.06	1.0	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
5 Curva de experiencia	10%	0.10	3.0	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6 Calidad en la construcción	14%	0.14	2.0	0.28	3	0.42	2	0.28	4	0.56
7 Terreno para futuras construcciones	12%	0.12	1.0	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48
8 Comercialización directa al exterior	5%	0.05	1.0	0.05	3	0.15	3.5	0.175	4	0.2
9 Diseño de los productos	8%	0.08	4.0	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16
10 Estructura administrativa	6%	0.06	1.0	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
11 Mercadeo	8%	0.08	2.0	0.16	3.5	0.28	3	0.24	4	0.32
TOTAL	100%	1	21.0	1.9	36.5	3.28	26	2.33	38	3.54

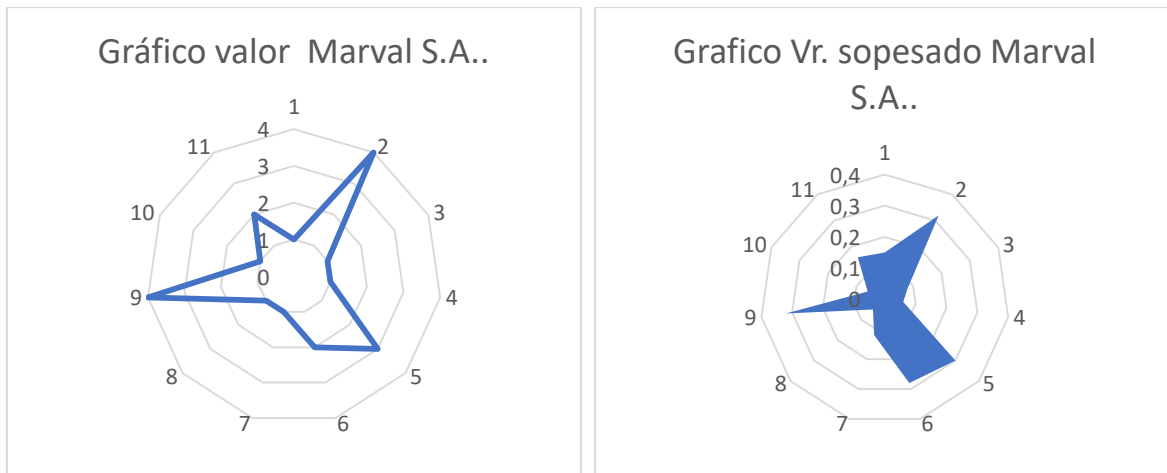
Fuente: Esta investigación

5.6. Radares e interpretación

A continuación se presenta la interpretación y análisis de cada constructora en cuanto a su desempeño frente a los distintos factores claves de éxito.

Constructora Marval S.A.

Gráfico 11. Gráfico valor Constructora Marval S.A.



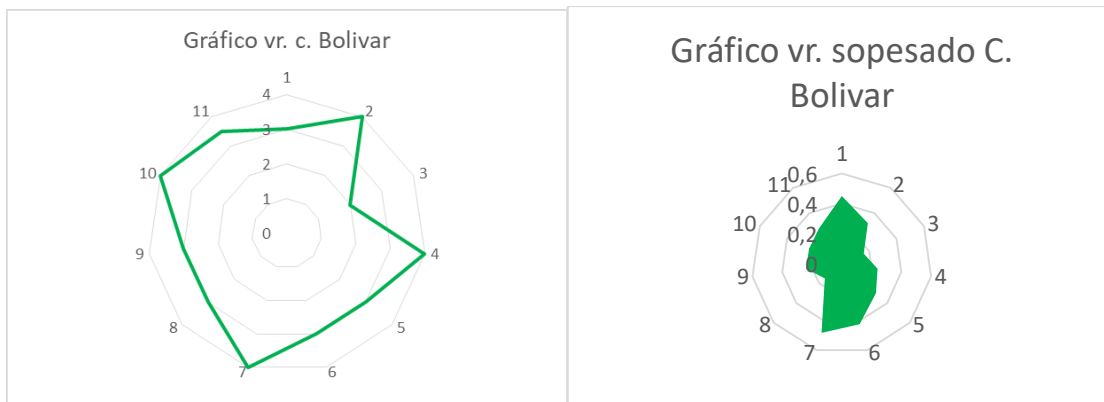
Fuente: Esta investigación

De Marval S.A. se debe destacar la solidez financiera con la que cuenta y el buen diseño de sus productos, la empresa no es reconocida en el mercado local y aún así no tienen destinado un presupuesto para lograr un mejor posicionamiento y recordación en la población vallecaucana, la atención que se le brinda al cliente no es la adecuada y la capacidad administrativa generalmente se queda corta al momento de darle solución a las solicitudes de los clientes.

Constructora Bolívar

De la constructora Bolívar se destaca toda la estructura administrativa con la que cuenta, la cual le permite tener una buena atención al cliente y ser flexible con las solicitudes del mismo. A su vez, el respaldo financiero del grupo Bolívar, conformado por la constructora, seguros Bolívar y el banco Davivienda, le ha permitido adquirir grandes cantidades de terreno, no solamente en la ciudad de Cali, sino también en su área de influencia, con lo que proyecta un crecimiento constante de la organización en la región.

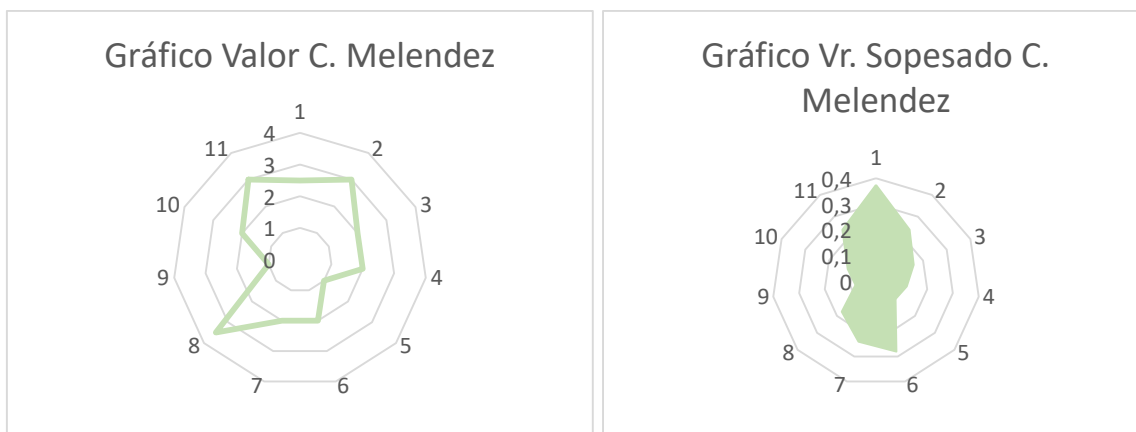
Gráfico 12. Gráfico valor sopesado Constructora Bolívar



Fuente: Esta investigación

Constructora Meléndez

Gráfico 13. Gráfico valor Constructora Meléndez

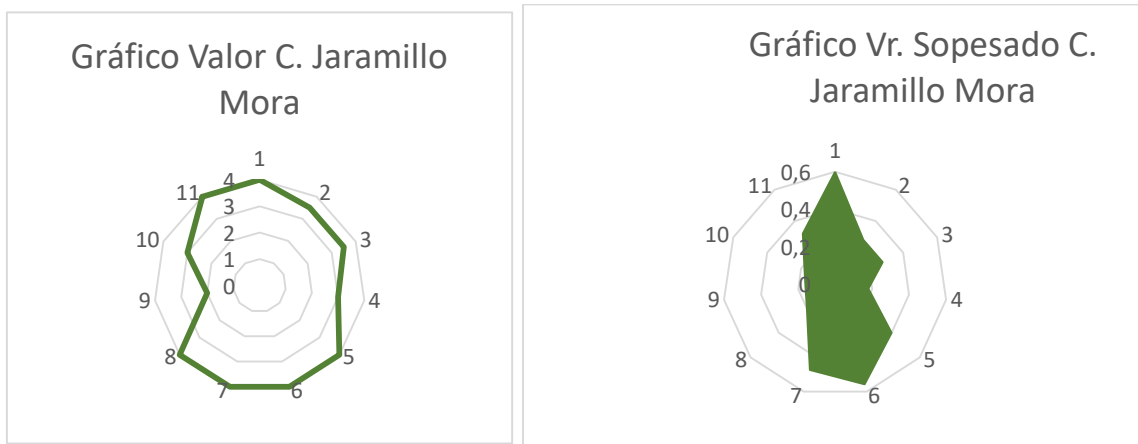


Fuente: Esta investigación

Melendez es la constructora que tuvo mayor reconocimiento en el mercado regional desde los años 90 hasta principios de siglo, impactó con la donación del lote donde se encuentra el campus de la Univerdad del Valle en el barrio Melendez y la construcción del centro comercial Unicentro y los conjuntos aledaños llamados Multicentro, superó una crisis que le obligó a ceder algunos lotes y en general tiene un buen, pero moderado manejo de medios publicitarios y de mercadeo, tiene establecido un departamento para ventas en el exterior y cuenta con buen respaldo financiero.

Constructora Jaramillo Mora.

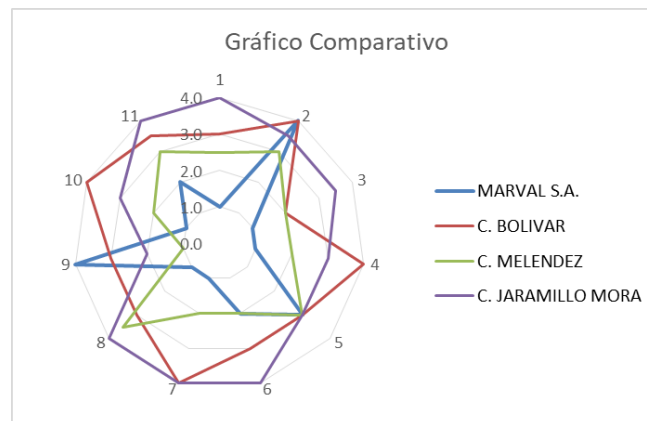
Gráfico 14. Gráfico Valor Constructora Jaramillo Mora



Fuente: Esta investigación

Jaramillo Mora hoy por hoy es la constructora de la región que mejor utiliza los factores de éxito identificados para las empresas anteriormente mencionadas: Tiene respaldo financiero, cuenta con más de 46 años en el mercado de la región lo que le ha proporcionado un destacado reconocimiento, cuenta con adecuada estructura administrativa y el servicio al cliente que brinda lo avala, tiene implementado un departamento para ventas en el exterior el cual le genera muy buenos resultados mensuales y posee terrenos para futuras construcciones en Cali y sus zonas de influencia.

Gráfico 15. Gráfico comparativo



Fuente: Esta investigación

Como se observa en el presente gráfico, la principales fortaleza de Marval S.A., es el diseño de sus productos, seguido por su respaldo financiero, aunque en esta variable las constructoras Bolívar y Jaramillo Mora están muy bien calificadas.

Se evidencia que las constructoras Bolívar y Jaramillo Mora están desempeñando una excelente labor en cuanto a la comercialización de proyectos desde el exterior, variable en la cual Marval S.A., aún es muy incipiente. Se presenta una gran oportunidad de mejora en el área de mercadeo, ya que en el comparativo se ubica con el menor impacto.

En la curva de experiencia las 4 constructoras gozan de gran prestigio por sus trayectorias.

Recomendaciones

- Mejorar el Servicio brindado al Cliente, basados en principios básicos de una respuesta oportuna, cumplir lo prometido, entendimiento de la necesidad del cliente y atención a sus solicitudes. Velando en todo momento por su satisfacción, la cual genera un impacto positivo sobre las ventas, gracias al voz a voz.
- Ampliar el banco de tierras de tal forma que le permita a Marval una proyección más segura en el futuro y poder incrementar su oferta de proyectos residenciales y complementarios.
- Estructurar de mejor manera el manejo de las ventas en el exterior, de tal manera que le permita aprovechar todo el potencial que este mercado posee.

6. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA DE MARVAL S.A.

6.1. Proceso Administrativo

6.1.1. Planeación

La organización cuenta con la estructura de la planeación definida, misión, visión y objetivos por cada área, estos los enuncian desde la oficina principal de la empresa, ubicada en la ciudad de Bucaramanga y como las estructuras administrativas por sucursal generalmente se replican, las funciones misionales por cada área son iguales para las cuatro sucursales.

Marval S.A., es una empresa familiar y para generar las directrices acude a la curva de experiencia de más de 40 años en el sector de la construcción con la que cuenta el presidente y gerente, quienes son hermanos y fundadores de la organización. Estas directrices son dadas de forma general y con el apoyo de los gerentes de cada sucursal, son moldeadas y adecuadas a lo que brinde las características del mercado de cada ciudad.

Las funciones, los procesos de trabajo y las actividades por cada uno de los cargos, Marval S.A., los tiene consagrados en un archivo de calidad, el cual se actualiza por versión y por fecha de modificación. En él se encuentra el nivel jerárquico del cargo, perfil, experiencia requerida, competencias, habilidades y las responsabilidades, elementos que inciden en el correcto desarrollo de las políticas organizaciones.

Marval S.A., tiene como fortaleza la realización y contenido de los elementos requeridos para esta parte del proceso administrativo, la falencia se encuentra en la difusión y publicación de los mismos a cada uno de los empleados de la organización por cada una de las sucursales o particularmente lo que concierne a la sucursal de Cali.

6.1.2. Organización

Marval S.A., cuenta con áreas y planta de cargos definidos, existe una estructura organizativa que le permite el correcto desarrollo de las actividades que realiza, en el organigrama se presenta de forma clara, objetiva y directa su estructura jerárquica.

El nivel jerárquico más alto de la sucursal de Cali recae en cabeza del gerente de la sucursal, quien es el encargado de direccionar y coordinar los diferentes procesos, orientándolos de manera estratégica hacia el logro de los objetivos, de forma que asegure la sostenibilidad rentable a largo plazo de la compañía.

Posterior al gerente de la sucursal, se encuentran los líderes de las áreas más representativas dentro de la sucursal: ingeniería, comercial, tramite y cartera y finalmente el área de talento humano.

El gerente de proyectos que es el encargado de liderar la construcción con calidad de los proyectos de acuerdo a la programación, presupuesto y directrices de gerencia, cumpliendo con las fechas de entrega pactadas con el cliente y logrando mayor eficacia y eficiencia en los procesos de la organización.

El gerente de mercadeo y ventas es el encargado de liderar, motivar y administrar la fuerza de ventas de manera integral, garantizando el cumplimiento de metas de la organización, tanto en ventas como financieras, mediante el uso optima de los procedimientos y estrategias definidas.

El director de trámite y cartera es el encargado del recaudo del precio de venta de los inmuebles, proceso de escrituración y coordinación de entrega de los mismos, con el fin de contribuir al recaudo real de la empresa, garantizando las fechas de entrega pactadas con los clientes.

Finalmente, el director del área de talento humano garantiza el capital humano para lograr la efectividad organizacional, manteniendo procesos óptimos de atracción del talento, desarrollo, bienestar y competitividad, cumpliendo con la normatividad laboral vigente.

En adelante se definen otra cantidad de cargos requeridos para el correcto funcionamiento de la sucursal, los cuales coadyuvan al cumplimiento de las políticas que la empresa le exige a cada uno de los líderes.

Diariamente las áreas mencionadas interactúan, con el ánimo de lograr las exigencias establecidas desde presidencia de la constructora, la interacción entre ellas es la adecuada pero cuenta con focos de mejoras en todos los aspectos, se ha identificado que la comunicación es algo que afecta la sinergia que deben de tener dichas áreas y la empresa no tiene claramente establecido el flujo de la información y la comunicación, además de que no se cuenta con un acceso a la información mínima indispensable entre los cargos y entre cada una de las áreas.

Marval S.A., debe establecer una cultura organización enfocada al dialogo y al suministro de información oportuna entre cada una de las áreas que interactúen en los procesos, estos flujos de información ayudarán a la comprensión integral de las prioridades para la organización y mejorarán los indicadores de cada área implicada.

6.1.3. Dirección

Según el organigrama de la organización, posterior a la junta directiva, se encuentra el presidente, quien es el encargado de generar políticas, estrategias y nuevos proyectos que le permitan a la organización tener permanencia en el mercado, tomando las decisiones de carácter global orientadas a la satisfacción del cliente. Seguido del gerente general, quien lidera de manera integral el desarrollo y la ejecución de los proyectos de la organización, con estrategias enfocadas a la calidad y al cumplimiento de las programaciones de la obra. Posteriormente y por cada ciudad, se encuentran los gerentes de las sucursales, siendo en total cuatro gerentes. Para la ciudad de Cali, la cabeza visible de la dirección de la sucursal es el ingeniero Iván Dario Espinosa Barona.

La gerencia de la sucursal propina un buen clima de trabajo y motiva al personal a cargo, maneja un liderazgo carismático, basado en valores y buenas prácticas, su desempeño es motivador y alienta al desempeño de los demás. Cuenta con una amplia visión, integridad y entusiasmo y está dispuesto a sacrificarse para obtener los resultados requeridos.

Al ser una empresa familiar, las actuaciones administrativas y operativas del gerente de la sucursal se encuentran muy bien vistas, pero su autonomía se encuentra condicionada a lo que establezcan los dueños de la empresa, rezagando el actuar estratégico de la gerencia de la sucursal.

Presidencia y gerencia general realizan a lo sumo dos visitas a la sucursal de Cali en lo corrido del año, en dichas visitas revisan el estado de las obras en construcción, las oficinas administrativas y las oficinas de ventas, tiempo que sin duda resulta insuficiente para tener un panorama claro de las obras, sus avances y tiempos, estructura organizativa y el entorno de la organización.

De esta forma, la empresa limita el crecimiento que pueda llegar a tener la sucursal dentro de la región, pues si es cierto que la experiencia con la cuentan los dueños es representativa, el conocimiento del mercado de forma puntual es poseído por los líderes de las áreas de la sucursal, quienes viven el día a día del gremio, de la ciudad y del mercado inmobiliario.

6.1.4. Evaluación y Control

Marval S.A. cuenta con un control de la gestión con directrices desde la oficina principal de la empresa en la ciudad de Bucaramanga y se replica para cada sucursal a nivel nacional, en él se miden los resultados de las áreas más importantes para la organización y el cumplimiento misional de la misma.

En la ciudad de Cali se revisan las áreas de ingeniería, comercial, trámite y cartera, garantías, talento humano, kits de acabados. Se hace por medio de un comité de indicadores que se realiza el primer jueves de cada mes, donde se evalúan varios factores, cada uno, enlazado a un objetivo estratégico de la organización.

En el área de ingeniería se evalúa la planificación de proyectos cuyo objetivo estratégico es cumplir con la fecha de entrega pactada con el cliente y el control del costo de la vivienda y el urbanismo de los conjuntos, cuyo objetivo estratégico es lograr la mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización.

Para el área comercial se avalúa el cumplimiento de las ventas de los inmuebles y de las alternativas de kits de acabados versus los presupuesto establecido por la empresa, el porcentaje de participación de la empresa en el mercado inmobiliario de la ciudad, la efectividad de la publicidad y la efectividad de la atención en los puntos de venta, enlazadas al objetivo estratégico organizacional de ampliar mercado a nivel nacional.

En el área de trámite y cartera de la sucursal se avalúa el cumplimiento de la escrituración versus el presupuesto asignado, los cumplimientos del área de cartera respecto al recaudo cuyos objetivos estratégicos son cumplir con la fecha de entrega pactada con el cliente y preservar los lineamientos financieros de la sucursal.

Para el área de garantías se avalúa la atención oportuna a los reclamos de los clientes, los tiempos de respuesta, los costos y los tiempos de solución a las garantías solicitadas, tanto de los inmuebles como de las zonas comunes de los conjuntos residenciales entregados, incidiendo en el objetivo estratégico de mejorar la satisfacción del cliente respecto a la calidad y el servicio brindado por la empresa.

Para el área de talento humano se avalúa la eficiencia en la selección del personal, la rotación del personal y el índice de ausentismo, apuntando al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una mayor eficacia en los procesos de la organización y aumentar el nivel de competencias del personal para el óptimo desarrollo de las labores.

Una vez la organización cuenta con la información que le suministra dichos indicadores de cumplimiento, realiza las actividades necesarias para sostener los indicadores que se cumplen y enfatiza en los que no se están cumpliendo, interviniendo con apoyo de las distintas áreas y las medidas correctivas que conciernen para que así sea y de esa forma lograr cumplir los objetivos estratégicos que tiene planteada la empresa.

Adicional a la evaluación que se lleva por cada una de las áreas estratégicas de la organización, la empresa cuenta con un área de contraloría interna, la cual vela por la utilización adecuada de los recursos de cada obra. A su vez, se encuentra un área de auditoria interna para evaluar todos los procesos administrativos de las áreas clave en generación y recaudo de dinero, como lo son el área comercial y de cartera.

Tabla 18. Variables del proceso administrativo

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Planeación	O			x	
Organización	O				x
Dirección	A		x		
Evaluación y control	O				x

Fuente: Esta investigación

6.2. Mercadeo y ventas

6.2.1. Mercados y productos

Marval S.A. arribó a la ciudad de Cali en el año 2002, desde su llegada hasta al momento ha atendido los estratos socioeconómicos tres, cuatro, cinco y seis, ha desarrollado construcciones en el norte, occidente y principalmente al sur de la ciudad. Al momento no ha tenido la oportunidad de comercializar productos VIPA los cuales se ubican en los estratos uno y dos.

Actualmente, la empresa atiende solamente los estratos cinco y seis y se concentra en dos zonas específicas del sur de la ciudad, Valle del Lili y Ciudad Jardín, comunas 17 y 22 respectivamente.

Generalmente, la inversión en vivienda es una inversión que se hace cuando se adquiere una estabilidad laboral, madurez económica y se conforma un grupo familiar, se podría decir que existen cuatro grandes grupos de compradores para la constructora en la ciudad, inicialmente y en mayor proporción se encuentran los compradores con edades por encima de los 30 años y hasta los 50 años de edad, con menor frecuencia invierten personas con edades superiores a los 50 años y lo hacen como inversión como un complemento a la pensión, esporádicamente invierten personas menores de 30 años debido a que en esa edad generalmente existen diferentes

prioridades a la vivienda y finalmente en menor proporción, se encuentra un grupo de personas inversionistas y que trabajan con propiedad raíz que lo hacen por factores de rentabilidad.

La empresa no cuenta con una estrategia definida para el mercado en el que se encuentra ni mucho menos para sus clientes. La sucursal de Cali cuenta un Director Comercial, pero este no cuenta con la autonomía de evaluar su mercado para proponer estrategias que le generen impacto en las ventas o en el posicionamiento de marca, lo cual es una amenaza para la organización, pues la fuerza comercial en cabeza del Director de Ventas son los conocedores directos del mercado inmobiliario de la ciudad.

Para todas las sucursales a nivel nacional, la empresa establece las directrices de mercadeo y ventas desde la oficina principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga. Desde allí, desconociendo el mercado local, se define el presupuesto del área, los medios publicitarios,

Las pautas y las campañas comerciales que se usarán, desconociendo la forma en que la competencia aborda el mercado, permitiéndoles ventajas competitivas a las principales empresas constructoras de la ciudad.

Las principales constructoras de la región, como lo son Jaramillo Mora, Meléndez y Bolívar, entienden la idiosincrasia del caleño y mediante ese entendimiento, se permiten llegar de forma efectiva a la intención de compra de vivienda de las personas y generar recordación, de tal forma que cuando en ellas se active el interés en comprar vivienda, son las primeras alternativas, rezagando el potencial de Marval.

El producto con el que cuenta Marval S.A. en la ciudad de Cali, tiene una ubicación estratégica, se encuentra en una de las áreas de mayor crecimiento, con proyecciones de vías y obras, cerca de centros comerciales y centros médicos. Actualmente, Marval S.A. oferta un valor promedio de m² de \$3.300.000, el cual se encuentra en constante crecimiento por factores de valorización y consolidación del sector, según el sistema de pricing que tiene establecido, los precios varían por factores como vistas, ubicaciones y orientaciones, la oferta se da por medio etapas constructivas de forma progresiva, las cuales a medida que se avanza la venta de una, se apertura la venta de la otra.

La principal y más representativa forma de comercialización del producto es por medio de sus centros de negocios ubicados directamente en los sectores donde la sucursal tiene presencia, en ellos la atención es directa entre la fuerza comercial y la persona que se acerca interesada, Marval S.A., en segunda medida se encuentra la comercialización de viviendas a colombianos residentes en el exterior, la cual hace por medio de la empresa Casa Propia Colombia S.A., la cual pertenece al grupo económico de Marval y en menor proporción se encuentra las ventas realizadas en eventos comerciales propios del gremio como eventos y ferias inmobiliarias.

Según los datos conglomerados que genera Galería Inmobiliaria, en lo corrido del año, Marval S.A. cuenta con el 1,4% del total de las ventas de la ciudad, incluyendo toda la oferta inmobiliaria, pero en el rango de precios de viviendas entre 200 y 300 millones, la participación de la empresa es del 15%, siendo la segunda mejor empresa en dicho segmento a nivel local, dato que refleja el potencial del producto con el que cuenta la organización en la ciudad, el cual, con un mayor impulso en su promoción podría estar en los primeros lugares de su segmento.

La empresa llegó al sector con aproximadamente 16 lotes, de los cuales ya se encuentran hechos nueve conjuntos residenciales, cuatro conjuntos en construcción de las últimas etapas y tres lotes para futuros desarrollos, lo que equivale a decir que el ciclo de vida de la oferta de Marval S.A. en el sector se encuentra finalizando, de tal forma que es necesario para la empresa ampliar su portafolio y expandirse a otros sectores de la ciudad para no perder la participación con la que cuenta en el mercado por una inminente carencia de oferta.

La sucursal de Cali, cuenta con una fuerza comercial compuesta por un director comercial, un asistente y cinco asesores comerciales, quienes son los responsables de cumplir con el presupuesto que la organización establece desde la oficina principal, la fuerza comercial es un completamente capacitado, con las habilidades y experiencia necesaria para la consecución de los objetivos que establece la empresa mes a mes.

6.2.2. Gestión Comercial

Marval S.A. tiene establecidos objetivos por ventas para la sucursal de Cali, al igual que la mayoría de elementos estratégicos, son fijados bajo la directriz del presidente y gerente general, desde las oficinas principales de la organización en la ciudad de Bucaramanga.

Al área comercial se le evalúa el cumplimiento de las ventas netas versus el presupuesto establecido, el porcentaje de participación que tiene en el mercado con su número de ventas, el número y valor de retiros de negociaciones, la efectividad que tienen los medios publicitarios que la empresa recurre, la efectividad de las visitas en la sala de ventas y las ventas que generan los convenios que la empresa establece a nivel nacional, todos los datos que generan estas evaluaciones son utilizados para tomar las medidas respectivas con el personal del área.

La gestión del director comercial, su pericia con los recursos asignados, la efectividad de las ventas que realiza el área y la administración del personal de ventas, es el aporte del cargo comercial más alto a nivel jerárquico de la sucursal de Cali, al cumplimiento del objetivo estratégico de expansión y crecimiento que tiene establecido organización en las ciudades donde tiene presencia.

La ciudad de Cali cuenta con una oferta de publicidad relativamente pequeña, la principal guía para la búsqueda de vivienda la arroja una revista que exclusivamente promociona los proyectos de la ciudad, seguido de pautas publicitarias en periódicos y revistas tanto locales como nacionales, pautas en medios masivos, vallas publicitarias y finalmente con el auge tecnológico, pautas en medios tecnológicos y redes sociales.

Marval S.A. tiene una política estricta para definir el presupuesto con el que puede disponer el director comercial para el ejercicio de sus actividades de promoción, del valor total de las ventas del mes anterior, se dispone el 0,45% para publicidad y mercadeo, el indicador que mide el cumplimiento es el número de ventas que aportan dichos canales.

La fijación de los precios de venta que establece la empresa para la sucursal de Cali es una decisión que toma presidencia, gerencia general y el área financiera en conjunto con el gerente y el coordinador de los costos de la sucursal. Inicialmente del lote donde se piensa urbanizar se revisa la “cabida” es decir el número de inmuebles que se podrían hacer en ese espacio, posteriormente se evalúa el costo que puede tener la construcción de dichos inmuebles, se calculan determinados imprevistos y se acude al mercado para establecer la propuesta de valor del metro cuadrado, posteriormente el área financiera revisa la factibilidad del proyecto y la relación de ingresos estimados, costos y margen de utilidad esperado, para finalmente establecer el valor de metro cuadrado con que la empresa establecería el producto.

6.2.3. Funciones del marketing

Generalmente las grandes empresas con tal envergadura como Marval S.A., tienen debidamente establecidas las funciones de sus departamentos de mercadeo, definen personal del área, tareas a ejecutar, seguimiento, y finalmente por medio de los indicadores de gestión, se realiza el respectivo control.

Con la conformación adecuada del personal, el apoyo de la gerencia general, la debida asignación de presupuesto y autonomía en sus actividades diarias, el departamento de mercadeo deberá aportarle a la organización los insumos suficientes para que se optimice el consumo de su producto o servicio.

De tal forma que el departamento de mercadeo, con el conocimiento que cuenta del mercado, del producto y de la competencia, lleva a cuentas una serie de responsabilidades qué, dependiendo del cumplimiento de ellas, impactarán y se verán reflejadas áreas más importantes de la compañía (financiera, servicio al cliente, costos, jurídica).

Constructora Marval S.A., sucursal Cali, no cuenta con un área específica de mercadeo, hecho que genera una serie de vacíos qué, cómo se mencionó anteriormente, afectan el producto y la gestión comercial y en un impacto más fuerte, comprometen el posicionamiento de marca y el nivel de ventas de la organización.

Constructora Marval S.A., le asigna a su director de ventas aparte de las responsabilidades naturales del ejercicio de la venta de los inmuebles, las responsabilidades de mercadeo y de publicidad, con el agravante que le restringe el presupuesto a un 0,45% del nivel de ventas, le resta autonomía en las decisiones estratégicas y el número de empleados para cumplir con éstas tareas se reduce a un solo asistente.

Dentro de las principales funciones del marketing se encuentra la investigación, la planificación, la organización y el control, todo orientado al área comercial. Se evidencia tres funciones clásicas de dirección de empresas, lo que denota que el área comercial es como una pequeña organización instalada dentro de la empresa, la cual naturalmente se debe gestionar.

La investigación comercial le permite a la empresa tener la información necesaria para la toma de decisiones del marketing, los temas que resultarían pueden ser tan variados como las necesidades que tenga la empresa. De forma general, se puede tener información respecto al tipo

de consumidor, sus necesidades, preferencias. A su vez, se puede tener información respecto a la aceptación de productos, disposición de precio, imagen y demás. De tal forma que Marval S.A. sucursal Cali, al no realizar investigación comercial está pasando por alto información valiosa que arroja el mercado, la cual con una buena utilización, sin duda, sería uno de los principales insumos para la generación de la adecuada oferta y una óptima comercialización de productos.

Una buena investigación comercial le proporcionaría a la organización los insumos suficientes una buena planificación comercial, facilitaría la selección de estrategias de acuerdo a las necesidades que arroja el mercado y todo apuntaría al cumplimiento de los objetivos de crecimiento que tiene establecido la organización, la planificación comercial a su vez es muy diversa y depende de los objetivos que tenga el área, pero siempre apuntaría a incrementar el nivel de ventas, superar la competencia, ser líder en el mercado y prestar un óptimo servicio al cliente que represente la fidelización y el incremento de los mismos. Al igual que en la investigación, la sucursal Cali de la constructora Marval S.A., no cuenta con la planificación comercial, las decisiones que se toman se hacen sobre la marcha y generalmente son impulsadas por órdenes de los dueños de la organización desde la ciudad de Bucaramanga, desconociendo la minucia del mercado inmobiliario de la ciudad.

La estructura organizativa del área facilitaría el cumplimiento de los objetivos establecidos, es importante contar con la correcta selección y funcionamiento del área de ventas y una adecuada área de servicio al cliente. Anteriormente se había mencionado las bondades del área de ventas con que cuenta la sucursal Cali de Marval S.A., la cual con un mayor suministro de insumos (producto e información del mercado) le podría entregar a la organización los resultados esperados en la ciudad.

El control comercial permitiría hacerle frente a las situaciones que se salgan de la estructura planeada por la organización o en su defecto, a los imprevistos que puede suceder y que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos planeados. Actualmente la organización realiza control al cumplimiento de determinados presupuestos, lo realiza de una forma muy general, mezclando los indicadores de todas las áreas representativas y en muchas ocasiones rezagando el control solamente a un chequeo de cifras del área comercial de la sucursal.

Se evidencia que el área de mercadeo de la sucursal no aplica las funciones establecidas del marketing, la inconsistencia empieza desde la omisión de un departamento que se encargue

exclusivamente del mercadeo y continúa con la limitada gestión del área que actualmente lo lleva a costas.

Tabla 19. Variables de Mercadeo y Ventas

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Mercadeo y Productos	A	x			
Gestión Comercial	A		x		
Funciones del Marketing	A	x			

Fuente: Esta investigación

6.3. Gestión de talento humano

6.3.1. Calidad y Cantidad del Talento Humano

La planta de cargos con la que cuenta la sucursal de Cali es relativamente pequeña, de las sucursales actuales, es la que menor número de proyectos tiene, por ende es con la que menor número de empleados cuenta. A lo sumo, directamente vinculados con la compañía son 90 empleados, los cuales cubren las necesidades y las exigencias actuales de la organización, la distribución de las funciones y responsabilidades la empresa la tiene establecida en un formato de calidad con el cual se evalúa objetivamente el cumplimiento de las mismas.

La empresa distribuye su planta de empleados de manera justa y en algunas ocasiones es mayor en número de actividades que tiene que hacer un empleado indiferente de su cargo, pues una de las políticas de la empresa es de eficiencia en todos los aspectos, es por eso que cada cargo tiene una exigencia respecto al nivel educativo y experiencia del aspirante a trabajar en la organización.

6.3.2. Clima Organizacional

Para evaluar las condiciones y el clima laboral de los empleados de la organización se debe dividir en dos grandes grupos la totalidad de empleados, inicialmente se puede hablar del área administrativa que compone el área de gerencia, contraloría, costos, comercial, trámite y cartera, servicio al cliente, soporte técnico y garantías y en segunda medida se debe mencionar el área de

ingeniería que es la que se encuentra directamente en las obras, junto con el gran grupo de empleados subcontratados por medio de asociaciones laborales para el trabajo pesado.

En las áreas administrativas de la sucursal se cuenta con un buen clima laboral, el cual es propiciado desde los directivos, los cuales con su liderazgo motivador contagian a cada uno de los empleados, las relaciones laborales son basadas en el respeto y la aceptación de cada punto de vista, todos los empleados son escuchados y la gerencia de la sucursal es de “puertas abiertas” para cualquier aspecto laboral.

La situación no es igual en cada una de las obras en construcción, pues por más esfuerzos que realiza la compañía en la implementación de actividades y el fomento de buenos hábitos, el ambiente en las obras es hostil, debido a que influyen muchos factores externos en los empleados que se subcontratan y en la mano de obra no calificada que es la que principalmente demanda el gremio, dichos factores propios del entorno de las personas con escasos recursos como lo son el bajo nivel educativo, las pocas oportunidades, la violencia y la desigualdad influyen en el comportamiento de la persona y naturalmente en sus actividades como empleado.

Marval S.A. ha identificado lo anterior y en conjunto con las cajas de compensación y administradoras de riesgos laborales ha empezado campañas de actividades educativas que impacte en los obreros, no solamente en el comportamiento durante las horas laborales sino que les sirva para su comportamiento en sociedad.

De tal forma que Marval S.A., es muy dada a sus empleados de obra y las condiciones de los mismos, otro factor importante es la protección de estos dentro el desarrollo de las urbanizaciones, la empresa no solamente se limita a lo que por ley concierne, sino que para aspectos de prevención y programación por número de empleados cuenta con un inspector de seguridad industrial y salud ocupacional, los cuales mitigan los riesgos que puede generar la construcción de obras civiles y se encuentran atentos al estado de salud de los empleados.

Tabla 20. Variables de Gestión de Talento Humano

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Calidad y Cantidad del Talento H.	O				x

Gestión Comercial	O				X
-------------------	---	--	--	--	---

Fuente: Esta investigación

6.4. Gestión y situación de la producción

6.4.1. Proceso Productivo

Marval S.A. cuenta con varias líneas de negocios a nivel nacional. Para la ciudad de Cali solamente se dedica a la construcción y comercialización de viviendas en conjuntos multifamiliares. El proceso constructivo inicia tan pronto la Gerencia General ha aprobado los diseños, las especificaciones técnicas y el presupuesto de obra. Con estos insumos se traza un plan de trabajo, el cual a grandes rasgos se describe de la siguiente manera:

1. El Director de la Obra implanta el diseño arquitectónico en el lote.
2. Se construye el apartamento modelo.
3. El Residente de ingeniería, redacta el plan de calidad de la obra, documentando del método constructivo que se empleará
4. El área de CPC establece la programación de la obra teniendo en cuenta las fechas prometidas de entregas al cliente final
5. El comité de compras determina el grupo de contratistas que ejecutaran las actividades constructivas.
6. Posterior a la contratación se inician las actividades en obra las cuales son verificadas y supervisadas por el Residente y el Director de la Obra, quienes a su vez se encargan del pago según los cortes por avance de estas.
7. Terminadas las unidades habitacionales se realizan los respectivos trámites para dotarlas de los servicios públicos y que estas puedan ser entregadas al propietario.

La realización del producto terminado en el sector de la construcción no es una tarea fácil, la intermediación de muchas empresas para lograr la realización de las viviendas dificulta la promesa de entrega que la empresa oferta a los clientes encontrándose en juego el nombre de la empresa. Pese a ello, el proceso productivo en Marval S.A., se caracteriza por su organización y la correcta delegación de actividades y responsabilidades, optimizando de esta forma los tiempos

en cada una de las etapas constructivas optando por cumplir con la política del “justo a tiempo”, elevando el nombre de la organización por su puntualidad en la entrega.

6.4.1 Gestión de compras

Marval S.A. desarrolló una metodología para la gestión del área de compras, con el objetivo de que todos los materiales de construcción e insumos para la obra cumplan con las normas establecidas para cada proyecto.

A continuación se expone dicha metodología:

1. El área de Costos le entrega a Compras el informe de los insumos presupuestados para determinado proyecto.
2. El Comité de Ingeniería revisa y aprueba los estándares de materiales presupuestados.
3. Según la programación de entregas, el Residente Administrativo, se envía el pedido al proveedor confirmando tiempo de entrega, precio, cantidad y descripción.
4. Ya en obra se recibe el material, el cual es verificado por Auxiliar de Almacén quien posteriormente le entrega el material al contratista dejando registro de todas las entradas y salidas.

Tabla 21. Variables de Gestión y Situación de la Producción

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Proceso Productivo	O			x	
Gestión de Compras	O				x

Fuente: Esta investigación

6.5. Análisis gestión financiera

Se revisan y analizan los estados financieros de Marval S.A. a lo largo de los años comprendidos entre el 2012 y 2015. Arrojando las siguientes conclusiones:

(Ver cálculos en Anexos)

6.5.1. Indicadores de Liquidez

Razón corriente: Este indicador permite determinar el grado de liquidez de una empresa, que para el caso de Marval S.A., se observa como año tras año este indicador muestra una tendencia positiva, destacándose el 2015 sobre los demás años, alcanzando un 309% en su medición.

Prueba ácida: Indicador que determina los recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo sin recurrir a los inventarios.

Se aprecia como este indicador que en el 2012 se situaba en el orden del 70% cae en el 2014 al 24%, mostrando una mejoría para el 2015 con un indicador del 46% cercano a las cifras alcanzadas en el 2013. Aunque para el 2015 el inventario se incrementó frente al 2014 en un 101% el hecho de que su activo corriente haya crecido un 85% y su pasivo corriente disminuido en un 32% genera que este indicador sea positivo y no se vea castigado por el aumento en el inventario, situación que se presentaba en el 2014, donde se apreciaba un incremento en el inventario del 62% frente al año pasado con unos activos creciendo en un 18% al igual que los pasivos que también se incrementaron en un 16%. Situación que se podía atribuirse al decrecimiento en la demanda de vivienda en ciudades como Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga el cual logro afectar el desempeño en ventas de estos años.

Índice Activo Disponible: En cuanto al índice de activo disponible refleja una tendencia decreciente continua desde el 2012 hasta el 2014, mostrando un mejor comportamiento en el 2015 donde logró pasar de una medición en el 2014 del 24,9% al 46,1% representado en su mayoría por los deudores a corto plazo lo cual hace suponer una reactivación en las ventas frente a los años pasados.

6.5.2 Indicadores de Rotación:

Rotación de Cartera (veces): Se evidencia una tendencia positiva hacia el recaudo de la cartera donde en el 2012, el número de veces por año que se recogía la cartera era de 1,3 pasando a 1,4 en el 2013, en el 2014 se presenta un incremento significativo con 3,6 veces y en el 2015 4 veces, marcando una tendencia creciente para este indicador.

Rotación de Cartera (días): Coherente al indicador de rotación de cartera (veces), Marval S.A. logra pasar de 287 días en el 2012 a 91 días en el 2015.

Rotación de Inventario (veces): En el 2012 se presenta una rotación de 1,8, en el 2013 es de 1,3%, para el 2014 es de 1,2% y una rotación del 0,6% para el 2015. Tendencia que no es para

nada positiva, ya que se espera que la rotación aumente, esto jalonado por una dinámica de ventas más activa.

Rotación de Inventario (días): Para Marval, el año en el que se agotó más rápido el inventario fue en el 2012 aproximadamente cada 200 días. En el 2013 y 2014 la rotación de inventario se ha mantenido en los 293 días aproximadamente, cifra que aumenta para el 2015 con una rotación de 585 días.

Rotación Activo fijo (veces): El 2012 representa el año con mayor número de veces en rotar el activo fijo para Marval (57 veces) el 2014 fue el año con menor rotación (13 veces) y el 2015 crece un poco situándose en una medición de 17 veces.

Rotación de activos operacionales (veces): Se evidencia un desempeño eficiente de Marval S.A. en este indicador, el cual si bien decreció entre el 2012 (0,53) y 2013 (0,45) logra recuperarse en el 2014 (0,57) llegando en el 2015 a una rotación de 0,98 veces.

Rotación de activos totales (veces): Este indicador mide la eficiencia de Marval S.A. para generar ingresos en relación a sus activos, muestra en 2015 un indicador de 0,38 veces, siendo esta la rotación más baja en los últimos 4 años.

Nivel de endeudamiento: El 2015 marca una ruptura en la tendencia de este indicador al llevar el nivel de endeudamiento de Marval del 70% en el 2014 al 278% en 2015. Aun cuando se había mantenido constante en el 2012, 2013 y 2014 con una variación máxima de 3 puntos porcentuales entre el año 2012 y el 2014.

Concentración de endeudamiento: La concentración de endeudamiento a corto plazo para Marval S.A. muestra una tendencia decreciente donde en el 2012 correspondía al 81% en el 2013 al 62%, el 2014 al 58% y en el 2015 al 55%, lo que indica que Marval ha ido adquiriendo más deuda a largo plazo.

6.5.3. Leverage o apalancamiento financiero:

Apalancamiento financiero Total: Para Marval el apalancamiento financiero es muy importante sobre todo en el 2012 donde presentaba un apalancamiento del 272% aunque ha decrecido en los últimos años, la financiación con recursos ajenos se ha mantenido por encima del 224% a excepción del 2015 el cual se sitúa en el orden del 61%.

Apalancamiento financiero: En Marval por cada \$100 de financiación con recursos propios hay \$349 de recursos en activos aproximadamente. Se muestra una tendencia decreciente con su punto máximo en el 2012 con un indicador del 372% y un mínimo en el 2015 con un indicador de 106%.

Apalancamiento financiero a corto plazo: Marval presenta una tendencia decreciente en cuanto al apalancamiento financiero a corto plazo, con su indicador más alto (221%) en el 2012 y el más bajo (34%) en el 2015.

6.5.4 Rentabilidad:

Margen Utilidad Bruta: El margen de utilidad bruta para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 en Marval ha mantenido un comportamiento estable con un margen promedio del 22%.

Margen Utilidad Operacional: El margen de utilidad operacional para los años 2012, 2013 y 2014 en Marval, ha mantenido un comportamiento tímidamente creciente, pasando de un 9% en el 2012 el cual se sostiene en el 2013 y se incrementa en el 2014 con un 10%, sin embargo, para el 2015 la utilidad operacional decrece hasta ubicarse en un margen del 7%.

Margen Utilidad Operacional después de impuestos: El margen de utilidad operacional después de impuestos para los años analizados 2012, 2013 y 2014, en Marval S.A. han presentado un comportamiento creciente (no muy marcado) pasando de un 6% en el 2012 un 8% para el 2013 y 2014. A pesar de ello, el 2015 rompe con esta curva de crecimiento ubicándose rápidamente en un margen del 36%.

Rendimiento del activo total (roa) (utilidad neta / activo total): La tendencia del rendimiento de la inversión para Marval del año 2012 al 2014 ha sido creciente alcanzando su pico más alto en el 2014 con un indicador del 331%, para el 2015 cae hasta ubicarse en un rendimiento del 95%.

Rendimiento del activo total (roa)- du pont: Para el caso de Marval da un ROA positivo entre los años 2012 y 2014 con una su pico más alto en el año 2012 con un rendimiento del 5,65.

Decreciendo en el año 2013 a un indicador del 2,20 y creciendo nuevamente en el 2014 al 3,60. En el 2015 este indicador queda en el 0,13%

Rendimiento del patrimonio (ROE): Se observa un comportamiento positivo donde el rendimiento del patrimonio de Marval tiene una tendencia creciente hasta ubicarse en el 2015 en un indicador del 28,82%.

Tabla 22. Variable de Gestión Financiera

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Indicadores Financieros	O			x	

Fuente: Esta investigación

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

7.1. Análisis estratégico DOFA

A continuación se desarrolla el análisis DOFA, el cual integra los aspectos internos y externos que influyen de forma positiva o negativa en la organización. Para esto se elabora por cada factor su respectiva matriz y posteriormente se cruzan. Información que permitirá plantear las estrategias más oportunas en respuesta a los distintos factores.

7.1.1. Matriz Evaluación Factores Externos (M.E.F.E)

Esta matriz permite evaluar de manera organizada la información que proporciona el entorno y las dimensiones que puede alcanzar. En esta tabla el peso refleja la importancia del factor en el entorno, la calificación entre 1 y 4 indica la eficiencia en que la organización responde a las variables externas (4 oportunidad mayor, 3 oportunidad menor, 2 amenaza menor, 1 amenaza mayor).

Tabla 23. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			

1	Crecimiento del PIB. Proyección 2018, 2,4% y 2019 del 3% (Banco de la Republica)	9%	3	0,27
2	Inflación IPC. Proyección 2018 3,2% y 2019 3,2% (Banco de la Republica)	9%	4	0,36
3	TASA DE CAMBIO NOMINAL. Proyección 2018 \$2.929. 2019 \$2.949 (Banco de la Republica)	9%	3	0,27
4	ICCV (Índice de costos de la Construcción de Vivienda) Tendencia decreciente desde enero del 2018 (DANE)	8%	4	0,32
5	POLITICAS DE GOBIERNO. Programas de Mi Casa Ya, Mi Casa Ya Subsidio a la Tasa de Interés, Mi Casa Ya Ahorradores y Arriendo Social	10%	2	0,2
6	Déficit de vivienda creciente. Secretaria de Vivienda Social (Alcaldía de Cali y CAMACOL)	4%	2	0,08
7	Departamento del país con mayor concentración de hogares con experiencia migratoria 23,14% (4.700.000 colombianos viviendo en el exterior) seguido de Antioquia 13,73%. Característica que brinda una mayor oportunidad del ingreso por concepto de remesas	4%	3	0,12
8	Su ubicación geográfica, estratégica como polo de desarrollo del suroccidente colombiano y cercanía al puerto de Buenaventura	5%	2	0,1
9	Áreas de Expansión clasificadas en el POT (zona de expansión sur)	5%	2	0,1
1	El ICC (junio 2018) representa el valor más alto desde febrero del 2015. Siendo Cali la ciudad con el mayor índice. (Fedesarrollo, 2018)	7%	4	0,28
AMENAZAS				
1	Tasa de desempleo proyección 2018 10,3%	9%	1	0,09
2	INDICE GINI: Indicador de desigualdad donde Colombia es uno de los países con una mayor concentración del ingreso	7%	2	0,14
3	Un POT con injerencia Política	8%	1	0,08
4	Niveles bajos de confianza en las Instituciones	4%	2	0,08
5	Ubicación Geográfica. Cali es una de las Ciudades en Colombia con mayor riesgo sísmico	2%	2	0,04
	TOTAL	100%		2,53

Fuente: Esta investigación

La ponderación de la tabla MEFE expone una situación en la cual el entorno le brinda a la organización un equilibrio entre oportunidades y amenazas, siendo la proyección de la inflación para el 2019, el Índice de Costos de la Construcción y el índice de Confianza del Consumidor, las

variables que jalonan un panorama positivo, brindando las oportunidades más prometedoras. A su vez las políticas de vivienda del Gobierno Nacional y el déficit de vivienda en la ciudad, que si bien es cierto constituyen una oportunidad de crecimiento, no generan mayor impacto considerando que su naturaleza es cambiante.

En cuanto a las amenazas, el Gini es el más representativo debido a la concentración de la riqueza, situación que limita el acceso a la vivienda propia de la mayoría de la población. Asimismo, la tasa de desempleo que presenta el país, es un indicador que contribuye a la dificultad para el acceso a la vivienda propia.

7.1.2. Matriz Evaluación Factores Interno (M.E.F.I)

Siguiendo la misma metodología que con los factores externos, se tabulan y sopesa los factores internos de la organización, con el objetivo de potencializar las fortalezas y mitigar las debilidades. . En esta tabla el peso refleja la importancia del factor en comparación con los demás, la calificación entre 1 y 4 indica la eficiencia en que la organización responde a las estrategias actuales (4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor).

Tabla 24.Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
3	Estructura organizacional	5%	3	0,15
5	Control y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos	5%	3	0,15
	Musculo Económico que soportan los activos fijos necesarios para el desarrollo del proyecto como son los lotes y el respaldo ante entidades financieras	9%	4	0,36
	Imagen corporativa: constructora con más proyectos con nivel nacional y con presencia internacional	9%	3	0,27

	Innovación: en alianza con el SENA desarrollaron un programa para incentivar las ideas innovadoras dentro de la organización "tus ideas valen". Otro enfoque innovador es la oferta de kits de acabados de línea Blanca, verde y deco	6%	3	0,18
	Posibilidad de apalancar las ventas por la presencia nacional, logrando ventas inter sucursales	8%	4	0,32
	Amplio Portafolio: vivienda, institucional, comercial, arriendos.	7%	3	0,21
DEBILIDADES				
1	El flujo de la información entre las áreas de la organización	4%	1	0,04
2	El área de mercadeo y ventas no tiene diseñado un plan estratégico	7%	1	0,07
3	Promoción eficaz de los productos	7%	1	0,07
5	Cumplimiento de entregas en las fechas establecidas	4%	2	0,08
6	Personal calificado, materiales y pagos en las obras	7%	2	0,14
7	Conocimiento del mercado local: su cultura e idiosincrasia	7%	1	0,07
8	Carencia de personal en determinadas áreas (Trámite, ingeniería)	6%	1	0,06
9	Servicio que se le brinda al cliente	9%	1	0,09
	TOTAL	100 %		2,26

Fuente: Esta investigación

La Matriz MEFI ubica a la constructora por debajo de la media, con un ponderado de 1.64 en oportunidades y 0.64 en debilidades, lo que sugiere que es una empresa débil en su desempeño interno, así sus oportunidades sean mayores que sus amenazas.

Dentro de las oportunidades más representativas se destacan el musculo económico que soportan los activos de la constructora, el cual le brinda un mayor poder de negociación; y la presencia a nivel nacional que le permite el apalancamiento de las ventas intersucursales.

Referente a las debilidades las más sentidas son la falta de un plan Estratégico de Mercadeo y Ventas y el bajo conocimiento del mercado local. Factores que influyen de manera negativa en la participación en ventas del mercado inmobiliario de la región.

7.1.3. Listado DOFA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Crecimiento del PIB. Proyección 2018, 2,4% y 2019 del 3% (Banco de la República)	Estructura organizativa
Inflación IPC. Proyección 2018 3,2% y 2019 3,2% (fuente Banco de la República)	Control y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos
TASA DE CAMBIO NOMINAL. Proyección 2018 \$2.929. 2019 \$2.949 (fuente Banco de la Republica)	Musculo Económico que soportan los activos fijos necesarios para el desarrollo del proyecto como son los lotes y el respaldo ante entidades financieras
ICCV (Índice de costos de la Construcción de Vivienda) Tendencia decreciente desde enero del 2018 (fuente DANE)	Imagen corporativa: constructora con más proyectos a nivel nacional y con presencial internacional
POLITICAS DE GOBIERNO. Programas de Mi Casa Ya, Mi Casa Ya Subsidio a la Tasa de Interés, Mi Casa Ya Ahorradores y Arriendo Social	Innovación: en alianza con el SENA desarrollaron un programa para incentivar las ideas innovadoras dentro de la organización "tus ideas valen". Otro enfoque innovador es la oferta de kits de acabados de línea Blanca, verde y decoración.
Déficit de vivienda creciente. (Secretaria de Vivienda Social, Alcaldía de Cali y CAMACOL(2014)	Posibilidad de apalancar las ventas por la presencia nacional, logrando ventas intersucursales
Departamento del país con mayor concentración de hogares con experiencia migratoria 23,14% seguido de Antioquia 13,73%. Característica que brinda una mayor oportunidad del ingreso por concepto de remesas	Amplio Portafolio: Vivienda, institucional, comercial, arriendos
Su ubicación geográfica, estratégica como polo de desarrollo del suroccidente Colombiano y cercanía al puerto de Buenaventura	
Áreas de Expansión clasificadas en el POT (zona de expansión sur)	
El ICC (2018) representa el valor más alto desde febrero del 2015. Siendo Cali la ciudad con el mayor índice. Fedesarrollo (2018)	
AMENAZAS	DEBILIDADES
Tasa de desempleo proyección 2018 10,3%	El flujo de la información entre las áreas de la organización
INDICE GINI: Indicador de desigualdad donde Colombia es uno de los países con una mayor concentración del ingreso	El área de mercadeo y ventas no tiene diseñado un plan estratégico
Un POT con injerencia política	Promoción eficaz de los productos
Niveles bajos de confianza en las Instituciones	Cumplimiento de entregas en las fechas establecidas
Ubicación geográfica. Cali es una de las Ciudades en Colombia con mayor riesgo sísmico	Personal calificado, materiales y pagos en las obras
	Conocimiento del mercado local: su cultura e idiosincrasia
	Carencia de personal en determinadas áreas (Trámite, ingeniería)
	Servicio que se brinda al cliente

Fuente: Esta investigación

7.1.4. Matriz DOFA

Una vez formuladas las dos matrices donde se identifican de forma clara los factores determinantes de éxito para la organización, tanto en su interior como en su entorno, se procede a formular la matriz DOFA.

Tabla 25. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
ESTRATEGIAS F.O (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIAS F.A. (Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas)
Las fortalezas de MARVAL S.A. como lo es su musculo económico, su favorable imagen corporativa, la presencia de proyectos a nivel nacional y su amplio portafolio (vivienda, institucional, comercial, arriendos) le abonan el terreno, que le permitirá aprovechar el buen panorama que se vislumbra para el segundo semestre del 2018 y con continuidad en el 2019, panorama respaldado por la proyección de los indicadores del PIB, IPC, Tasa de Cambio Nominal y el ICC. Estas fortalezas sumadas a tantas otras como lo son su estructura organizacional y su capacidad de innovación, también le facilitaran apalancar sus ventas mediante el aprovechamiento de las políticas del Gobierno, la venta a residentes en el exterior, y la participación en los distintos proyectos que el mercado demande considerando la estratégica ubicación geográfica de la ciudad de Cali. Estrategias: • Participar en los programas del Gobierno que estén enfocados en contrarrestar el déficit de vivienda en la Ciudad. • Fortalecer la Alianza que se tiene con la empresa Casa Propia Colombia y desarrollar un canal de venta directa para colombianos residentes en el exterior. • Diversificar el portafolio de producto el cual complemente la oferta existente en la ciudad.	El patrimonio que MARVAL S.A. ha logrado construir durante su permanencia en el mercado, la planificación y control, junto con la visión de negocio de los propietarios, han permitido que la organización no dependa exclusivamente de una empresa ni de una sola línea de negocio. Por lo tanto, la empresa financieramente se encuentra sólida para enfrentar momentos coyunturales en la economía nacional, como lo demostró en el 2008 cuando muchas constructoras cesaron su actividad económica o perdieron participación en el mercado, MARVAL S.A. Salió fortalecida de este periodo y se posicionó como una de las constructoras más grandes del País. Estrategias: • Diseñar políticas corporativas enfocadas en salvaguardar el estado financiero de la empresa. • Participar activamente en los entes donde se discute y desarrollan temas relevantes para el sector, con el fin de tener voto en las decisiones importantes que afectan el sector de la construcción y los intereses de la empresa.
ESTRATEGIAS D.O (Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades)	ESTRATEGIAS D.A. (Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas)
La reducción generalizada de la tasa de interés y los beneficios ofertados por el gobierno nacional sobre los créditos hipotecarios, mitigará la falta de planeación respecto al área de mercadeo y ventas y la poca participación que la empresa tiene en el mercado, de tal forma que le permitirá nuevas oportunidades de negocios para la organización. Si bien este resultado se da de cierta forma de manera natural, es esencial que se desarrollen ciertas estrategias que permitan sacar un mejor provecho del panorama económico que se presenta acompañado de una necesidad latente de viviendas la cual se muestra en el crecimiento del déficit de viviendas en la ciudad de Cali y el desarrollo de proyectos diferentes al del sector	Establecer controles en las áreas claves de la organización que permitan tener un mayor acceso a la información y a los avances de las obras para poder cumplir con los cronogramas establecidos y tener un reconocimiento en el mercado por su construcción con calidad, reconocimiento que favorece si consideramos que Cali se encuentra ubicada en una zona de alto riesgo sísmico y que el respaldo y confianza que la empresa pueda transmitir a sus clientes finales es clave en la toma de decisión de compra.

residencial que complemente la oferta que existe en la ciudad la cual es considerada como un polo de desarrollo. Estrategias: • Aprovechar el programa Mi Casa Ya Subsidio a la tasa de interés, para potencializar las ventas de los inmuebles superiores a VIS, el cual es el producto con el cual oferta la empresa en la ciudad de Cali. • Aprovechar las tecnologías disponibles en comunicación y gestión, para que el flujo de la información sea más oportuno. • Maximizar la utilización de redes sociales y medios publicitarios masivos para que la empresa tenga mayor reconocimiento en la ciudad. • Utilizar nuevos sistemas y método de construcción para reducir costos, minimizar el impacto ambiental y optimizar los recursos disponibles para cada obra mejorando de esta manera los tiempos de entrega.	Estrategias: • Desarrollar un enfoque de servicio al cliente tanto interno como externo dentro de la compañía, con el fin de que todos los trabajadores sin importar al área a la que pertenezca trabaje en pro de la satisfacción del cliente final. • Trabajar en el posicionamiento y reconocimiento de MARVAL SA. Como una constructora que construye con calidad y que entiende las necesidades y expectativas del vallecaucano. Logrando de esta manera un mayor acercamiento a los clientes y aumentando la participación en el mercado local.
---	---

Fuente: Esta investigación

7.2. Visión

En el 2023, ser la constructora con mayor recordación en los colombianos, gracias a la calidad, innovación, servicio al cliente y proyectos de responsabilidad social que contribuyen al desarrollo económico y social del país, logrando a su vez un posicionamiento de marca que abrirá puertas a nivel internacional permitiendo una mayor participación en el sector de la construcción de Latinoamérica.

7.3. Misión

La misión actual de la empresa es la siguiente: “Promover el desarrollo económico y social de las regiones donde participamos, construyendo con calidad e innovación, a través de una organización honesta, ágil, que trabaja en equipo y está comprometida con sus clientes, colaboradores y accionistas”.

La matriz para la formulación de la misión fue la siguiente:

Tabla 26. Matriz de formulación y evaluación de la misión

CLIENTE: El Estado, hogares ubicados en todos los estratos socioeconómicos, inversionistas (personas naturales y jurídicas) junto con colombianos residentes en el exterior.
--

PRODUCTO/SERVICIO: Bienes inmuebles: Casas, apartamentos, oficinas, locales comerciales, centros turísticos y centros de negocios, obras civiles y proyectos institucionales.
MERCADOS: Las regiones donde la empresa tiene presencia (Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, Bolívar, Santander) y sus zonas de influencia. A futuro la empresa se pondrá como meta los mercados de Suramérica.
FILISOFÍA: Calidad, honestidad, cumplimiento oportuno, responsabilidad social.
AUTOCONCEPTO: Marval se ve como una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento económico de las regiones donde tiene presencia
IMAGEN PÚBLICA: La empresa se quiere ver como una empresa que cumple con los tiempos establecidos, seria, honesta y responsable con el medio ambiente.
TECNOLOGÍA: La principal tecnología de la organización se ve reflejada en sus empleados, es decir que es una tecnología blanda. Tanto en la obra como en la parte administrativa de la organización, los equipos y materiales utilizados son básicos y no se pueden considerar de avanzada.
RESPONSABILIDAD SOCIAL: El compromiso de la organización con las comunidades donde hace presencia es moderado, la empresa se limita únicamente a contribuir con el desarrollo económico de determinada región, dejando en un segundo plano la conservación del medio ambiente, los grupos organizados de las comunidades y cualquier aporte que se le pueda hacer a las sociedades donde tiene presencia.
PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA: La organización cuenta con un músculo financiero sólido, el negocio de la construcción es muy rentable, de tal forma que los socios inversionistas de la organización cuentan con diversidad de negocios para preservar su patrimonio.

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente misión:

Materializar los sueños de las familias colombianas, a través de construcciones seguras, innovadoras y amigables con el medio ambiente, que ayuden al desarrollo económico y social del país.

7.4. Objetivos estratégicos

Toda organización debe tener definidos sus objetivos, ellos son el reflejo de los logros que se desean o de los resultados que se esperan tener. Se establecen mediante planes, proyectos o estrategias a corto, mediano o largo plazo y finalmente se convierten en la ruta de navegación de la organización y definen su futuro.

7.4.1. Objetivos financieros

1. Incrementar el ingreso al ganar mayor participación de mercado.
2. Aumentar la rentabilidad.
3. Reducir costos.

7.4.2. Objetivos de crecimiento

1. Incrementar la participación en el mercado nacional.
2. Incrementar la participación en el mercado latinoamericano.

7.4.3. Objetivos competitivos

1. Diversificar el portafolio.
2. Innovar en la oferta, tanto en el planteamiento del proyecto, como en la construcción y la forma de negociación.
3. Desarrollar propuestas innovadoras enfocadas en principios eco ambientales a bajos costos.

7.4.4. Objetivos de Responsabilidad Social

1. Garantizar que mínimo el 40% de los empleados pertenecerán a las zonas donde se esté ejecutando la obra, ayudando en el desarrollo y crecimiento de las regiones
2. Implementar procesos limpios en el desarrollo de la obra y dar prioridad a la contratación de proveedores que tengan dentro de sus portafolio producto con “sello verde” o plantas con certificación LEED o similar.

7.5. Matriz de segmentación de Igor Ansoff.

Al día de hoy, constructora Marval S.A. sucursal Cali, cuenta con unos productos tradicionales con los cuales ha venido atendiendo el mercado actual. Difícilmente con los mismos productos podría atender mercados nuevos, ya que en su mayoría, los precios de los productos que actualmente tiene la compañía superan la capacidad de endeudamiento de los nuevos mercados, los cuales a su vez, se encuentran expectantes a la espera de auxilios y beneficios que pueda otorgar el Estado para iniciar el proceso de compra de vivienda.

La expectativa de los productos nuevos es muy alta para la organización y se tiene un avance significativo al respecto, ya que los terrenos donde se edificarían los nuevos productos ya se encuentran comprados y los procesos de las licencias de urbanismo se están llevando de cabo.

De esta forma la empresa estaría ofertando todos los productos posibles en la construcción de vivienda para fines residenciales y estaría llegando a todos los mercados existentes dentro de la ciudad.

Tabla 27. Matriz de Ansoff

MATRIZ DE SEGMENTACION				
EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS	
MARVAL S.A SEGMENTACION		APARTAMENTOS	VIVIENDA VIP	VIVIENDA VIS
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	CALI	x	x	x
	HOGARES ESTRATO 4	x		x
	HOGARES ESTRATO 5	x		
	HOGARES ESTRATO 6	x		
	ZONA DE INFLUENCIA CALI	x		
	INVERSIONISTAS N/J			x
MERCADOS NUEVOS	ESTRATO 1		x	x
	ESTRATO 2		x	x
	ESTRATO 3	x	x	x

Fuente: Esta investigación

- Penetración de mercado: Con el mismo producto que son los apartamentos, la empresa cubre sus mercados tradicionales que son los estratos del cuatro al seis, Cali y sus zonas de influencia. La estrategia que aquí se debe emplear es la de fidelización a los clientes existentes y un inmejorable servicio al cliente para que el comprador lo sea de nuevo en el futuro y a su vez pueda recomendar a familiares o amigos a que compren con la empresa.
- Desarrollo de nuevos mercados: El mercado no explorado para la organización se encuentra en los estratos del uno al tres, como se menciona anteriormente, difícilmente con la oferta de productos con la que cuenta la organización podría llegar a este nuevo mercado, la razón, es el factor determinante del precio. Probablemente en el estrato tres se vislumbrarían unas opciones de negocio para la organización, de tal forma que la estrategia sería promocionar facilidades de pago y descuentos que permitan a este nuevo mercado iniciar proceso de compra.
- Diferenciación: Con la oferta de nuevos productos la empresa lograría tener un abanico más amplio de posibilidades para todos los clientes, la capacidad de adquisición de los clientes actuales es amplia, de tal forma que los nuevos productos albergarían toda su intención de compra viéndose inmersa una mayor satisfacción del mismo. La Estrategia estaría enfocada en ofrecer al cliente final la posibilidad de recibir su inmueble con todo lo necesario para garantizar el disfrute desde el día de la entrega del mismo. Para esto se desarrollarían alianzas con reconocidas empresas de mobiliario, electrodomésticos y decoración, donde se logren precios atractivos para el comprador de vivienda.

- Diversificación: El desarrollo de los nuevos productos se ajustaría de forma ideal a los nuevos mercados, los subsidios, beneficios y precios que llevarían inmersos los nuevos productos serían ideales para los estratos del uno al tres, la organización empezaría a atender de manera efectiva los mercados no explorados.

7.6. Estructura organizacional

Marval S.A. es una empresa familiar con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, en esta se encuentran los dueños de la empresa en los cargos de “Presidencia” y “Gerencia General” así como la Dirección Nacional Administrativa. En la Ciudad de Bogotá se concentran los líderes nacionales de cada área (Financiero, HSEQ, Planeación y Costos, Contraloría, Sistemas y tic), y los Gerentes de Diseño y de compras. En las Ciudades de Barranquilla y Cali se concentran las operaciones administrativas de cada Región.

El organigrama de cada sucursal se establece de la siguiente manera; en cabeza se encuentra el Gerente de la Sucursal quien se encarga de direccionar y coordinar los diferentes procesos, con un pensamiento estratégico enfocado al cumplimiento de los objetivos empresariales, garantizando de esta manera la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía. A este le reportan los líderes de las distintas áreas como los son Compras, Comercial, Ingeniería, Contraloría, Gestión Humana, Tramite y Cartera.

Compras: Garantiza la correcta administración de los proyectos, incluyendo procesos de planeación, negociación, pedidos, recepción, pago y control, logrando mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la organización.

Comercial: Lidera, motiva y administra la fuerza de ventas de manera integral, garantizando el cumplimiento de las metas establecidas por la organización mediante la utilización óptima de procedimientos y estrategias definidas.

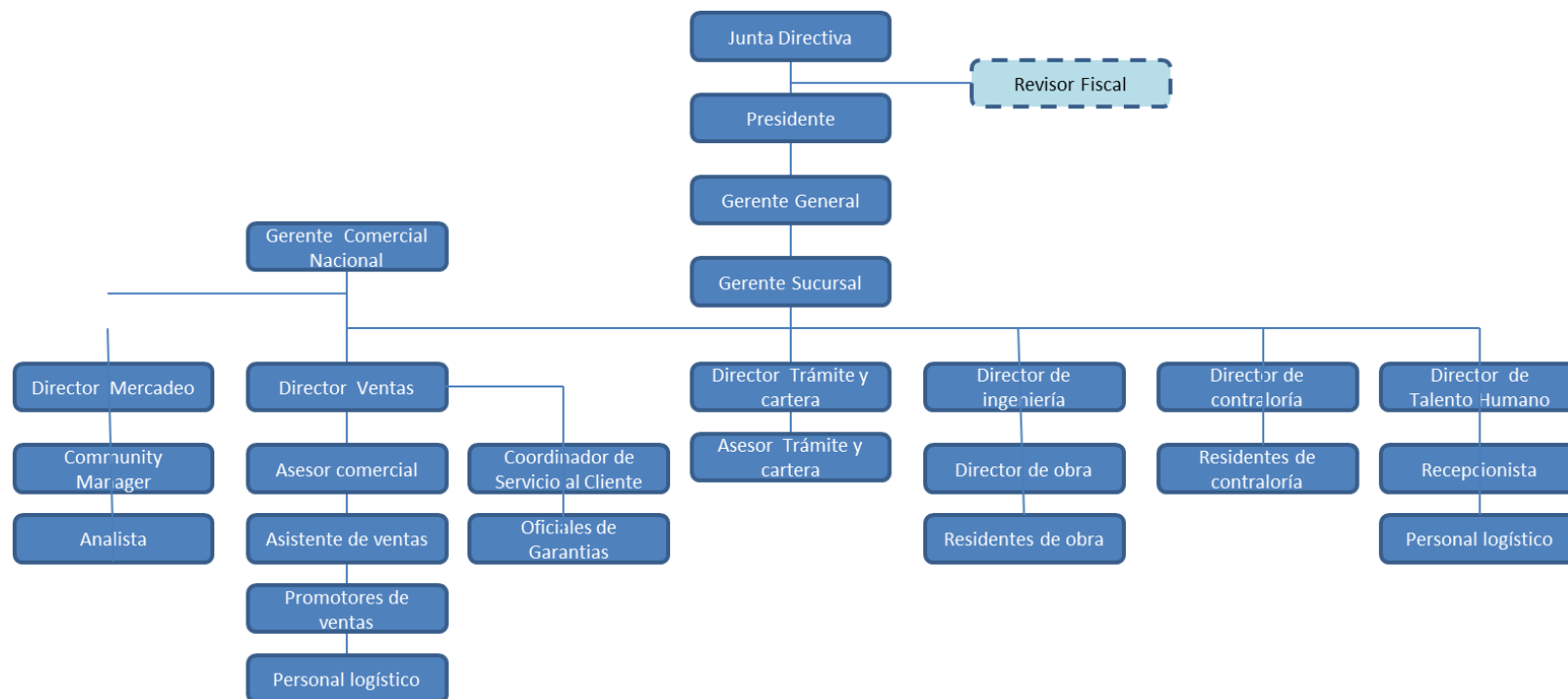
Ingeniería: Lidera y garantiza el desarrollo exitoso de los proyectos a cargo, mediante la gestión integral de planeación, dirección y seguimiento en todas las etapas del desarrollo constructivo y administrativo

Contraloría: Controla el presupuesto realizando un estricto seguimiento a los costos, reportando y validando cuando se presenten variaciones y planteando las acciones para controlarlas o mitigarlas.

Gestión Humana: Garantiza el capital humano requerido para lograr la efectividad organizacional manteniendo procesos óptimos de atracción desarrollo, bienestar y compensación del talento humano.

Trámite y Cartera: Responsable del recaudo de la Cartera Real de la Compañía en todas sus modalidades, garantizando el cumplimiento de sus metas y políticas que rigen el cargo y el proceso.

7.6.1. Organigrama propuesto para la sucursal Cali



Fuente: Esta investigación

7.7. Estrategias

Marval S.A. cuenta con un buen musculo financiero, reconocimiento a nivel nacional y experiencia en el sector de la construcción y la ciudad se encuentra en un momento de crecimiento urbano y expansión hacia las áreas de influencia, lo que se convierte en un momento oportuno para que la empresa impacte el mercado de la construcción en la región, desplegando su potencial.

Considerando la proyección de la ciudad de Cali como polo de desarrollo del Suroccidente de Colombia y las nuevas necesidades de mercado por el cambio generacional (en el momento la tan mencionada generación Millennials), no diversificar el portafolio y continuar con una oferta concentrada únicamente en el sector residencial podría resultar nefasto para la proyección de la empresa a futuro, perdiendo competitividad y participación del mercado caleño.

Atendiendo los objetivos planteados en el anterior numeral, las estrategias que trazaran el camino para lograr estos objetivos son las siguientes:

7.7.1. Estrategias financieras

1. Diversificar el portafolio con una atractiva oferta que permita ganar mayor participación de mercado
2. Desarrollar alianzas público privadas enfocadas en combatir el déficit de vivienda en la ciudad
3. Fortalecer la alianza que se tiene con la empresa Casa Propia Colombia y desarrollar un canal de venta directa para colombianos residentes en el exterior.
4. Aprovechar el programa Mi Casa Ya Subsidio a la tasa de interés, para potencializar las ventas de los inmuebles superiores a VIS, el cual es el producto con el cual oferta la empresa en la ciudad de Cali.
5. Implementar un sistema de control eficiente que permita monitorear la información de cartera y trámite.

6. Establecer un modelo de presupuestos de obra basados en la experiencia de las obras ya realizadas, el cual proporcione presupuestos más aterrizados que no golpeen el PyG de la organización.

7. Costear los precios de venta de los inmuebles conciliando la expectativa de los accionistas con el valor del m² que arroja el mercado.

7.7.2. Estrategias de innovación

1. Ofrecer al cliente final la posibilidad de recibir su inmueble con todo lo necesario para garantizar el disfrute desde el día de la entrega del mismo. Para esto se desarrollaran alianzas con reconocidas empresas de mobiliario, electrodomésticos y decoración, donde se logren precios atractivos para el comprador de vivienda.

2. Desarrollar proyectos pensados en cautivar a la generación millennials con propuestas modernas y funcionales, en consonancia con sus intereses y necesidades (homeoffice, zonas comunes destinadas para el ocio y una mayor interacción social)

3. Ofertar proyectos basados en principios eco ambientales.

7.7.3. Estrategias de mercadeo:

Destacando el concepto de las cuatro p's propuesto por Mc Carthy en los años 60's, se enunciará cada una de las estrategias que se relacionan con el producto, precio, distribución y comunicación de Marval s.a. sucursal Cali, dicha propuesta proporciona una práctica comprensión de la interrelación de las actividades de mercadeo, aborda los focos más importantes y se mantiene vigente gracias a su practicidad y su fácil memorización.

Se resaltan las siguientes estrategias:

Estrategia de producto:

- Diversificar el portafolio con una atractiva oferta que permita ganar mayor participación de mercado.
- Innovar en el diseño de los proyectos, dando apertura a proyectos más vanguardistas y menos conservadores.

- Desarrollar nuevas concepciones de productos atrayendo nuevas demandas, principalmente de jóvenes que por su fugacidad se reúsan a una inversión en propiedad raíz.

Estrategias de precio:

- Sondear mensualmente el valor de m² que se oferta en el sector donde la empresa tiene presencia, para ofrecer un valor competitivo generando distinción en precio.
- Extraer de la investigación de mercado los precios esperados por los consumidores para darle apertura a los proyectos que esté buscando el mercado.
- Establecer flexibilidad en las formas de pago, permitiendo mayor valor de financiación y menor valor de recursos propios.

Estrategias de distribución:

- Fortalecer la alianza que se tiene con la empresa Casa Propia Colombia y desarrollar un canal de venta directa para colombianos residentes en el exterior.
- Aprovechar el programa Mi Casa Ya Subsidio a la tasa de interés, para potencializar las ventas de los inmuebles superiores a VIS, el cual es el producto con el cual oferta la empresa en la ciudad de Cali.
- Desarrollar alianzas público privadas enfocadas en combatir el déficit de vivienda en la ciudad.

Estrategias de comunicación:

- Generar pautas atractiva en las principales revistas inmobiliarias
- Impulsar campañas publicitarias que realcen la curva de experiencia con la que cuenta la empresa.
- Contar con mayor presencia y publicidad en redes sociales.
- Potencializar los canales de distribución y usarlos de puente para tener promoción en los lugares donde tienen presencia.

8. PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, Marval S.A. es una empresa con presencia a lo largo del territorio nacional, lo cual supone una ventaja competitiva, sin embargo, esta cualidad afecta de manera negativa al área de Mercadeo y Ventas de la Sucursal de Cali, toda vez que se centralizan los procesos en la ciudad de Bucaramanga, desconociendo las particularidades de la cultura Caleña y por ende desarrollando actividades de mercadeo que no responden a la realidad del mercado inmobiliario de la ciudad, muestra de esto es el hecho de que la constructora cuenta con una trayectoria de 16 años en la ciudad de Cali y no ha logrado el posicionamiento de marca con el que cuenta en las demás sucursales.

Se evidencia que la empresa tiene una estrategia de ventas enfocada en el producto, ya que en la etapa inicial del desarrollo de los proyectos no se involucra al área de mercadeo y ventas. Esta interviene cuando el producto ya está aprobado por la Gerencia General y está listo para iniciar su comercialización, agravando aún más esta situación, el área de Mercadeo y Ventas se encuentra condicionada en el desarrollo de sus actividades al cumplimiento de un presupuesto limitado.

Considerando lo anterior y el impacto negativo que esto genera en la dinámica de las ventas, se plantea la necesidad de orientar todos los esfuerzos hacia el cliente, esto implica un cambio en la estructura de la cultura organizacional, es decir, que debe existir una cultura enfocada en el servicio al cliente, lo cual demanda la modificación de muchos de los procesos actuales, para dar lugar a procesos más simples y fáciles, que se traduzcan en una mejor experiencia para el cliente final.

Considerando lo anterior y con el ánimo de brindar alternativas de solución, se procede a desarrollar el plan de acción, el cual presenta los objetivos y estrategias que se ejecutarán en el corto plazo.

8.1. Objetivos a corto plazo

1. Garantizar la participación del área de Mercadeo y Ventas de la sucursal desde la etapa inicial de la concepción de los proyectos.
2. Incrementar la participación en ventas en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cali y su área de influencia.

3. Implementar nuevos canales de distribución que permitan maximizar las ventas.
4. Posicionar el nombre de Marval dentro de las tres primeras constructoras más reconocidas de la región.
5. Estudiar la ciudad de Cali y su área de influencia desde las dimensiones sociales, culturales, ambientales, económicas y demás aspectos relevantes que identifican la cultura caleña, permitiendo un mayor entendimiento y apropiación de esta. Garantizando de este modo que el producto final responda a las necesidades y expectativas identificadas en el ejercicio.

8.1.1. Estrategias 1

- Marval S.A. debe replantear el “procedimiento de proyectos de construcción” el cual dicta que las áreas involucradas en el proceso de diseño desde su concepción hasta su legalización y aprobación en Curaduría es el Presidente, Gerente General, Gerente de Diseño, Gerente de Proyecto, Directos CPC y Gerente de sucursal. En este procedimiento no se considera la participación del área de Mercadeo y ventas, por lo tanto se plantea modificar el Procedimiento P-ARQ-001 pasando de esta manera a la versión número 25 la cual estará estructurada de la siguiente manera.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
La Presidencia y/ o Gerencia General da la información de entrada del proyecto al departamento de diseño y de mercadeo y ventas de la sucursal. Definiendo en conjunto las características arquitectónicas del proyecto, con base en precios estimados de ventas y la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del diseño, como costo, tipo de proyecto entre otros y si aplican estudios de mercado y análisis de competencia.	* Gerente de Diseño * Director Diseño Sucursal * Gerente Sucursal * Presidencia * Fuerza Comercial
Se realiza la Planificación del Diseño en el formato Cronograma General de Proyectos, formato digital. Incluyendo en la planificación la conciliación con diseños externos y las reuniones de Ingeniería Concurrente, enviar a Planeación Nacional el cronograma para que se genere el cronograma del proyecto en el sistema JD Eduards.	*Arquitecto Diseñador *Director Diseño Sucursal *Gerente de Diseño
Desarrolla esquemas básicos teniendo en cuenta: - requisitos de entrada - Concepto de norma urbanística - Levantamiento topográfico con curvas de nivel - Tipología. - Número de viviendas. - Número de parqueos - Perfiles viales.	*Arquitecto Diseñador
Revisa y verifica si el anteproyecto cumple con las características arquitectónicas? - Área de vivienda - Numero de espacios por vivienda - Conformación de zonas comunes - Dimensión de puertas y ventanas. - Nivelación del terreno. Sí. Continúe en el siguiente paso.	*Director Diseño Sucursal *Gerente de Diseño *Arquitecto Diseñador
Revisa el presupuesto del proyecto para determinar su viabilidad. ¿El proyecto es viable? Sí. Continúa con el siguiente paso.	*Gerencia y/o Presidencia

Revisa y verifica si el proyecto cumple con los requerimientos establecidos. - Especificaciones de fachada y cubiertas - Coincidencias de cuotas constructivas - Numeración de viviendas. - Numeración de parqueos - Dimensión de entresijos, dinteles, antepechos. - Dimensiones de vanos. - Pendientes. Cumple? Sí. Continúa con el siguiente paso.	*Arquitecto Diseñador *Gerente de Diseño *Gerente Sucursal *Fuerza Comercial
Elaborar plano definitivo.	*Arquitecto Diseñador
Envía proyecto a Curaduría o encargado de radicación de estos documentos en la Sucursal.	*Arquitecto Diseñador *Gerente Sucursal
Envía los diseños arquitectónicos y urbanísticos generales (Planos última versión vigente de plantas, cortes y fachada) el original a gerencia y copia al responsable de control y distribución de planos de la sucursal, Gerente de proyecto, CPC y Fábrica de contratos.	*Arquitecto Diseñador *Gerente Sucursal *Director Comercial Sucursal
Inicia el trámite de obtención de licencia, y hace seguimiento de la licencia inicial y posteriores actos administrativos.	*Gerente Sucursal
Inicia proceso de comercialización y ventas del proyecto.	*Fuerza Comercial

Fuente: Esta investigación

- Contratar una firma especializada en el estudio del mercado inmobiliario de la ciudad de Cali y su área de influencia, que presente informes mensuales con los datos más relevantes, los cuales serán discutidos y analizados al cierre de cada mes con todo el equipo comercial. Esto con el fin de fortalecer el conocimiento del área de Mercadeo y Ventas en cuanto a la realidad del mercado, el cual sumado a la experiencia del equipo comercial, les permitirá realizar aportes significativos al proceso de lanzamiento de nuevos proyectos.

Tabla 28. Plan de acción estrategia 1

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
		BIMESTRE ENE-DIC 2019								
		1	2	3	4	5	6			
Involucrar al área de Mercadeo y ventas desde la concepción de los proyectos y a lo largo de todo su desarrollo	Replantear el "procedimietno de proyectos de construcción " P-ARQ-001							\$ 3,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Diseño
	Contratar una firma especializada en el estudio del mercado inmobiliario de la región							\$ 60,000,000	Contratación firma especializada	Gerente de Mercadeo y ventas
Garantizar la Gestion del conocimiento en el área de Mercadeo y ventas, en cuanto a los temas más representativos del mercado inmobiliario de la región	Capacitaciones							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas / Gerente de Talento Humano
	Comites Comerciales al cierre de cada mes							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas
								\$ 67,000,000		

Fuente: Esta investigación

8.1.2. Estrategias 2

- Diversificar el portafolio de producto el cual complemente la oferta existente en la ciudad.
- Implementar políticas más flexibles para el plan de pagos donde la fuerza comercial tenga más poder de negociación

- Rediseñar el “Club de amigos Marval” el cual es un programa que nació con la intención de que los compradores generaran nuevos clientes, convirtiéndolo en un verdadero programa de fidelización, donde se fortalezca la relación con los clientes, mediante beneficios económicos y de bienestar.
- Desarrollar un enfoque de servicio al cliente tanto interno como externo dentro de la compañía, con el fin de que todos los trabajadores sin importar el área a la que pertenezca trabajen en pro de la satisfacción del Cliente Final.

Tabla 29. Plan de acción estrategia 2

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
		BIMESTRE ENE-DIC 2019								
		1	2	3	4	5	6			
Diversificar portafolio	Estudio de Mercado enfocado a la demanda no atendida							\$ 5,000,000	Contratación firma especializada	Gerente de Mercadeo y Ventas
	Diseño de proyectos especiales para la Ciudad de Cali							\$ 24,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Arquitectura
	Promover alianzas publico privadas para el desarrollo de proyectos de gran embergadura							\$ 9,000,000	Tiempo de personal	Gerencia Sucursal
Mayor poder de negociación del área Comercial	Establecer formas de pagos más flexibles, estandarizadas y que no generen detrimento para la empresa							\$ 1,500,000	Tiempo de personal	Gerente Financiero
Rediseñar el "Club de Amigos de Marval"	Redactar el documento donde se establezcan los objetivos y alcances del programa							\$ 3,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y Ventas
	Trabajar en la divulgación y vinculación al programa de los clientes actuales y potenciales							\$ 24,000,000	Tiempo de personal + material POP	Gerente de Mercadeo y Ventas
	Establecer una tabla de beneficios economicos a los clientes actuales por cada nuevo cliente referido (efectivo)							\$ 3,000,000	Tiempo de Per:	Gerente de Mercadeo y Ventas / Gerente Financiero
	Alianzas estrategicas con diferentes empresas de la región para brindar beneficios a los "socios del Club de amigos Marval"							\$ 1,500,000	Tiempo de Per:	Gerente de Mercadeo y Ventas
	Formar a toda la estructura organizacional en Servicio al cliente							\$ 10,800,000	Tiempo de Per:	Gestor del cambio / Recursos Humanos / Gerencia
Desarrollar un enfoque de servicio al cliente tanto interno como externo dentro de la compañía	Capacitaciones							\$ 20,000,000	Tiempo de Per:	Gestor del cambio / Recursos Humanos / Gerencia
	Plan de incentivos							\$ 1,800,000	Tiempo de Per:	Gestor del cambio / Recursos Humanos / Gerencia
								\$ 103,600,000		

Fuente: Esta investigación

8.1.3. Estrategias 3

- Fortalecer la Alianza que se tiene con la empresa Casa Propia Colombia.
- Desarrollar un canal de venta directa para colombianos residentes en el exterior.

Tabla 30. Plan de acción estrategia 3

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
		BIMESTRE ENE-DIC 2019								
		1	2	3	4	5	6			
Fortalecer alianza con Casa Propia Colombia	Suministrar capacitaciones al personal del Casa Propia y al grupo de brokers adscritos a ella							\$ 5,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas / Gerente de Talento Humano
	Establecer una tabla de comisiones mas dinámica que incremente el nivel de ventas mensuales del convenio							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente financiero / Gerente de Mercadeo y ventas
Desarrollar canal de venta directa	Establecer la estructura requerida para dar soporte a las ventas en el exterior							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente financiero / Gerente de Mercadeo y ventas
	Vincular a las personas encargadas de las ventas en el exterior							\$ 48,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas / Gerente de Talento Humano
								\$ 57,000,000		

Fuente: Esta investigación

8.1.4. Estrategias 4

Trabajar en el posicionamiento y reconocimiento de MARVAL S.A. Como una constructora que construye con calidad y que entiende las necesidades y expectativas del Vallecaucano.

Tabla 31. Plan de acción estrategia 4

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
		BIMESTRE ENE-DIC 2019								
		1	2	3	4	5	6			
Posicionar la Marca de la constructora	Definir el mercado objetivo							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas
	Contratar un community manager exclusivo para la sucursal de Cali							\$ 2,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas /Gerente de talento Humano
	Maximizar la utilización de redes sociales y medios publicitarios masivos							\$ 150,000,000	Tiempo de persona + pautas impresas y digitales	Gerente de Mercadeo y ventas
Lograr el reconocimiento en el mercado por sus construcciones con altos estandares de Calidad	Generar planes de divulgación de los reconocimientos y certificaciones de calidad con la que cuenta la empresa							\$ 4,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas
	Realizar interventoria a los inmuebles antes de ser entregados al cliente final							\$ 24,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Ingenieria / inspector preentregas
	Implemetar un modelo de evaluación por competencias que garantice la vinculación del personal idoneo al área de Ingenieria							\$ 3,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Talento Humano / Gerencia
Promocionar una imagen de Marval s.a. con la cual el caleño se sienta identificado	Enfocar la publicidad a la idiosincrasia de la ciudad							\$ 24,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo y ventas
								\$ 209,000,000		

Fuente: Esta investigación

8.1.5. Estrategias 5

Trazar un plan de trabajo entre el Gerente de Mercadeo y Ventas y una firma especializada en el estudio del mercado inmobiliario de la región, que permita adquirir información de primera mano garantizando la efectividad en la toma de decisiones

Tabla 32. Plan de acción estrategia 5

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA						INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLE
		BIMESTRE ENE-DIC 2019								
		1	2	3	4	5	6			
Estudiar la ciudad de Cali y su área de influencia desde las dimensiones sociales, culturales, ambientales, económicas y demás aspectos relevantes que identifican la cultura caleña	Caracterizar mediante un trabajo de campo los clientes potenciales del valle del Cauca y sus particularidades							\$ 20,000,000	Contratación firma especializada	Gerente de Mercadeo y Ventas / Gerente Sucursales
	Mantener actualizada la información de la región y los estudios de mercado							\$ 30,000,000	Tiempo de personal	Gerente de Mercadeo
								\$ 50,000,000		

Fuente: Esta investigación

Inversión total: \$486.600.000

Tabla 33. Indicadores

Objetivos	Responsable	Indicador	Meta
Garantizar la participación del área de Mercadeo y Ventas de la sucursal desde la etapa inicial de la concepción de los proyectos.	Gerente de Diseño	# de proyectos con participación del area comercial desde la etapa inicial/ # de proyectos lanzados	100%
Incrementar la participación en ventas en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cali y su área de influencia.	Gerente comercial	\$ ventas Marval/ \$ Valle del Cauca	> 2.3%
Implementar nuevos canales de distribución que permitan maximizar las ventas.	Gerente comercial	Ventas (\$) por nuevos canales de distribución / Ventas (\$) por canales tradicionales de distribución	>15%
Estudiar la ciudad de Cali y su área de influencia desde las dimensiones sociales, culturales, ambientales, económicas y demás aspectos relevantes que identifican la cultura caleña, permitiendo un mayor entendimiento y apropiación de esta. Garantizando de este modo que el producto final responda a las necesidades y expectativas identificadas en el ejercicio.	Gerente de Diseño	# de proyectos con apropiación del estudio/ # de proyectos lanzados	100%

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones

- Se realizó un plan estratégico de mercadeo y ventas para la sucursal de Cali de la constructora Marval S.A., cumpliendo con la metodología propuesta por el director y unificando los conceptos vistos en el transcurso de la Maestría en Administración de Empresas.
- Se identificaron un mayor número de condiciones positivas para el crecimiento de la organización en la ciudad de Cali y su área de influencia. Ya que según los resultados obtenidos de la evaluación de los factores externos de la organización, se identifica que el entorno socio-económico nos está arrojando en su mayoría condiciones positivas para el gremio de la construcción, tanto a nivel nacional como a nivel local. El 67% de las variables evaluadas se consideran como oportunidades, mientras que el 33% se consideran amenazas.
- El análisis interno realizado nos arroja que Marval S.A.. en su trayectoria, ha perfeccionado su sistema constructivo y de costos, lo que le ha permitido distinguirse como una empresa especialista en la optimización de procesos y reducción de costos, viendo el reflejo de ello en el precio final que la empresa le oferta al cliente, distinguiendo su estrategia en el producto y el volumen.
- El análisis del sector arroja, que la construcción es un negocio donde la capacidad económica supone determinadas ventajas competitivas, lo cual no garantiza que la empresa tenga gobernabilidad en determinadas variables, por lo tanto Marval S.A., debe estar muy alerta a lo que está sucediendo en el mercado inmobiliario de la ciudad de Cali y contar con flexibilidad para la adopción y cambio de dinámicas.
- Basados en el modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Porter en 1979, identificamos que la competencia en el sector de la construcción en la región es un ejercicio sano, donde el ganador es el cliente final, ya que la forma de conquistar más mercado es ofertando proyectos ganadores en ubicación, diseño y valor m2.
- Se realizó el estudio de referenciación con las tres principales constructoras de la ciudad de Cali, identificando que la empresa Jaramillo Mora es la constructora que mayor

puntuación logra obtener en la matriz del perfil competitivo. Sugerimos tomar como referente las buenas prácticas en cuanto a la calidad de la construcción, la estructura administrativa y la gestión del área de mercadeo.

- Las estrategias planteadas en el capítulo 8, parten del análisis interno y externo de la organización, donde se evidencia entre las debilidades más sentidas, la falta de un plan Estratégico de Mercadeo y Ventas, y el bajo conocimiento del mercado local. Factores que influyen de manera negativa en la participación en ventas del mercado inmobiliario de la región.
- Marval S.A. debe tratar de apropiar la cultura caleña y su idiosincrasia para tener el mismo impacto y reconocimiento con el que cuenta a nivel nacional. El posicionamiento de la marca en el mercado inmobiliario de la ciudad es el vehículo que le proporcionaría confianza a los inversionistas y ubicaría la empresa dentro de las primeras opciones al momento de buscar vivienda.
- El análisis de la oferta de vivienda en la ciudad de Cali nos confirma que el producto con la mejor dinámica en el mercado inmobiliario de la ciudad es la Vivienda de Interés Social, de tal forma que si la empresa quiere tener una mayor participación debe gestionar alianzas para la consecución de viviendas sociales.
- La participación que la empresa tiene en el mercado inmobiliario de la ciudad, no es la adecuada, se identificó que es principalmente por la baja oferta con la que se cuenta hoy en día.
- La empresa cuenta con un gran musculo financiero a nivel nacional, el cual no ha sido aprovechado en la ciudad de Cali para ganar participación del mercado, se ha quedado corta en planeación a futuro y prospectiva.

9.2. Recomendaciones

- Es necesario que la organización haga una verdadera inversión en mercadeo y publicidad para la sucursal de la ciudad de Cali, que se logre establecer un presupuesto más flexible, aterrizado conforme al posicionamiento con el que cuenta la marca en la ciudad, un presupuesto con el que se pueda desarrollar actividades, potencializar el área comercial y lograr recordación tocando la idiosincrasia de la cultura caleña, llegando a medios

masivos, revistas inmobiliarias, vallas publicitarias y programas de fidelización del cliente.

- La organización debe aprovechar su amplio musculo financiero y las buenas relaciones que tiene con las entidades financieras para ganar mayor participación en el mercado inmobiliario de la ciudad, no se cuenta con un banco de tierra para futuros proyectos, no se cuenta con participación en el mercado de la zona de influencia de la ciudad y no se ha diversificado el producto.
- Marval S.A. debe estar presta para el buen camino que le delimita el entorno socioeconómico al gremio de la construcción. El producto que ofrece, las estrategias y en conjunto, todas las acciones que despliegue en el mercado, deben estar enfocadas a aprovechar las oportunidades que brindan los factores externos.
- Marval S.A. es una empresa organizada, reflejo de ello son las certificaciones internacionales de calidad con las que cuenta. La estructuración y aplicación de procesos internos es una de las fortalezas de la organización, lo cual se debe a la calidad del personal vinculado a la empresa, de tal forma que se debe aprovechar esta armonía que se ha logrado para que la empresa sea cada vez más sólida internamente, constantemente generar espacios para capacitaciones, apoyar y aumentar el conocimiento de los empleados, para que dicha fortaleza se convierta en costumbre y sea considerada cultura organizacional.
- La competencia con la que cuenta la empresa en la ciudad de Cali es fuerte, posee una amplia curva de experiencia y tiene un amplio posicionamiento en el mercado inmobiliario local. El ejercicio de referenciación nos dilucidó los factores claves de éxito con los que cuentan dichas organizaciones, de tal forma que Marval debe apropiarse y optimizar las buenas prácticas que realizan sus pares y ser más perceptiva con lo que dicta el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, T. A. (1997). Mercadeo. Bogotá: Editorial Norma.
- Albrecht, K. (1999). El Radar empresarial: Descubra las fuerzas que configuran su empresa. Buenos Aires: Paidós.
- Alvarado, M. T. E. (2006). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. México, D.F: Red Revista Mexicana de Agronegocios.
- Andrews, K. R. (1985). El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Banco Mundial. (2018). Colombia. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- Banco Mundial. (2018). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Betancourt, B. (2017). Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Boggio, V. J. (2008). Planeación estratégica para el desarrollo: el caso de Quintana Roo. Teoría y Praxis. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145110006>.
- Camacol Valle. (2015). Estudio de caracterización socioeconómica de los trabajadores del sector de la construcción en Cali y su área de influencia 2015. Recuperado de <http://camacolvalle.org.co/wp-content/uploads/2016/08/1-2.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). En Cali hay siete ríos que reclaman atención urgente. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/en-cali-hay-siete-rios-que-reclaman-atencion-urgente/>
- Cámara de Comercio de Cali, Fundación Alvaralice, El País, Universidad Autónoma de Occidente, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona y Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Cali Cómo vamos, Cómo vamos en vivienda Tomado del Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014. Santiago de Cali: Autor
- Cardozo, V. S. (2007). La comunicación en el marketing. Visión gerencial, 6, 2, 196-206.

- Chaparro, L. S., Madelein, G., T., Durán, L.. (2008). Plan estratégico gerencial para empresas rentales en universidades públicas. Caso: REUNELLEZ. Revista Venezolana de Gerencia.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 51. Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. Constitución Política de Colombia. Colombia.
- DANE. (2009). Metodología Deficit de vivienda. Recuperado de: dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/deficitde vivienda
- DANE (2012). Colombia, estimaciones de la migración 1985-2005 y proyecciones 2005-2020 Nacionales y Departamentales: Autor.
- DANE. (2017). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Mercado laboral por departamentos. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf
- DANE (2018). Estadísticas vitales. Bogotá D.C: Autor.
- DANE (2018). Cuentas trimestrales Colombia. Bogotá D.C: Autor.
- Dinero. (2016). ¿Por qué se necesitan más viviendas sostenibles en el futuro?. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/la-necesidad-de-una-mayor-construccion-y-utilizacion-de-viviendas-sostenibles/223819>
- Dolan, R. J. (1995). La esencia del marketing. Bogotá: Norma.
- Fernández, A., & Loíacano, D. D. (2001). Precio y valor: Clave estratégica del éxito empresario. Buenos Aires: Urgeman Editor.
- Espinosa, R. (2014, septiembre 15). Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente. Recuperado 14 de enero de 2018, a partir de <http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
- Gobernación del Valle. Mapa. (2018). Recuperado de: <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=26110>
- Jaramillo Mora. (2018). Nuestra Empresa. Recuperado de <http://www.jaramillomora.com/nuestra-empresa.html>

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2001). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong G. (2012). Marketing. cuarta edicion. pearson educacion, mexico p.(190 - 191).
- Kotler, P., & Cámara, D. (2003). Los 80 [i.e. ochenta] conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (1997). Marketing estratégico. Madrid : MacGraw-Hill.
- Levitt, Theodore (1981). «El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing». Harvard-Deusto Business Review (2º trimestre): 5-28.
- Marval.(2018). Corporativo. Recuperado de <https://www.Marval.com.co/corporativo/somos-Marval>
- Ministerio de Vivienda (2018). Programa de viviendas 100% subsidiadas, Objetivo del Programa. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas/viviendas-100-por-ciento-subsidiadas>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. L., & Joseph Henry Mintzberg, B. A. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica SA,.
- Mosquera, H. (2016). *Mercadeo*. [Diapositivas de PowerPoint]. Programa de Maestría en Administración, Universidad del Valle
- Olson, P. Y., & Peter, J. P. (2006). Comportamiento del consumidor y Estrategia de marketing. Edición Mc Graw Hill.
- Pérez, C. M. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración.
- Porter, M. (1980). Ventaja competitiva. Cecs. México.
- Porter, M. E. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Deusto.
- Rojas, L. M. D. (2012). Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U.

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2000). Planeación estratégica: Fundamentos y casos. Ediciones de la U.

Sánchez, J. R. (2012). Mercadeo estratégico / liderazgo. JRS Marketing Communications. Recuperado de: <https://jrsmarketingcommunications.wordpress.com/2012/10/24/la-mezcla-de-mercadeo-las-cuatro-p/>

Soy entrepreneur. (2011). Desarrolla tu estrategia comunicacional. Recuperado de: <http://www.soyentr8preneur.com/como-desarrollar-una-estrategia-comunicacional.html>.

Venegas, C. P., & Alarcón, C. L. F. (1995). Gestión estratégica proactiva en empresas constructoras nacionales. Revista Ingeniería De Construcción, 14, 47-55.

Darwin, C., & Leakey, R. E. (1985)

FIM-Productividad (2004).

Alexandra Sofía Cañas Mejía (2017),

ANEXOS

INDICADORES FINANCIEROS MARVAL S.A.

LIQUIDEZ

A RAZON CORRIENTE

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	267,568,890	261,362,932	309,202,685	571,354,935
TOTAL PASIVO CORRIENTE	249,315,338	233,540,219	270,962,656	185,119,946
Razón corriente	107.32%	111.91%	114.11%	308.64%

B PRUEBA ACIDA

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	267,568,890	261,362,932	309,202,685	571,354,935
SUBTOTAL DE INVENTARIOS	93,491,428	148,953,581	241,611,596	485,913,792
TOTAL PASIVO CORRIENTE	249,315,338	233,540,219	270,962,656	185,119,946
Prueba Acida	69.82%	48.13%	24.94%	46.15%

C INDICE ACTIVO DISPONIBLE

	2,012	2,013	2,014	2,015
CAJA (EFECTIVO) + BANCOS + CTAS DE AHORRO	3,485,044	3,129,397	3,152,839	3,563,872
INVERSIONES CP	362,541	4,185	6,454	164,933
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	169,849,629	109,063,006	64,337,791	81,635,916
TOTAL PASIVO CORRIENTE	249,315,338	233,540,219	270,962,656	185,119,946
Índice de activo disponible	69.67%	48.04%	24.91%	46.11%

ROTACIÓN

A ROTACIÓN CARTERA

	2,012	2,013	2,014	2,015
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	169,849,629	109,063,006	64,337,791	81,635,916
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC) PROMEDIO	169,849,629	139,456,318	86,700,399	72,986,854
Rotación Cartera - VECES	1.3	1.4	3.6	4.0
Rotación Cartera - Días (Periodo promedio de cobro)	287	254	102	91

B ROTACION INVENTARIO

	2,012	2,013	2,014	2,015
COSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	171,029,005	151,656,562	243,017,207	227,151,000
SUBTOTAL INVENTARIOS (CORTO PLAZO)	93,491,428	148,953,581	241,611,596	485,913,792
SUBTOTAL INVENTARIOS PROMEDIO	93,491,428	121,222,505	195,282,589	363,762,694
Rotacion de inventario - Veces	1.8	1.3	1.2	0.6
Rotacion de inventario - Días	200	292	293	585

ROTACION DE AF (activo Fijo)

	2,012	2,013	2,014	2,015
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO (ACTIVO FIJO BRUTO)	3,784,610	24,466,807	22,254,515	12,371,695
ACTIVO FIJO BRUTO PROMEDIO	3,784,610	14,125,709	23,360,661	17,313,105
Rotación de activos fijos - VECES	57	14	13	17

ROTACION DE AO (activo operacionales)

	2,012	2,013	2,014	2,015
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
ACTIVOS OPERACIONALES BRUTOS	403,588,665	486,599,025	600,542,407	
ACTIVOS OPERACIONALES BRUTOS PROMEDIO	403,588,665	445,093,845	543,570,716	300,271,204
Rotación de activos operacionales - VECES	0.5	0.5	0.6	1.0

ROTACION DE AT (activo totales)

	2,012	2,013	2,014	2,015
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
ACTIVOS BRUTOS TOTALES	420,064,525	544,198,913	664,618,709	878,309,631
ACTIVOS BRUTOS TOTALES PROMEDIOS	420,064,525	482,131,719	604,408,811	771,464,170
Rotación de activos totales - VECES	0.5	0.4	0.5	0.4

ENDEUDAMIENTO

A NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL PASIVO	307,014,427	376,181,946	467,554,513	334,202,612
TOTAL ACTIVO	420,064,525	544,198,913	664,618,709	120,419,796
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	73%	69%	70%	278%

B CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO EN CORTO PLAZO

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL PASIVO CORRIENTE	249,315,338	233,540,219	270,962,656	185,119,946
TOTAL PASIVO	307,014,427	376,181,946	467,554,513	334,202,612
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO EN CORTO PLAZO	81%	62%	58%	55%

C NUMERO DE VECES QUE SE GANA EL INTERES

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD ANTES IMPUESTO Y AJUSTE POR INFLACION	18,540,370	23,890,613	33,996,969	128,614,000
GASTO DE INTERES	4,650,884	29,192,595	8,203,684	5,591,000
NUMERO DE VECES QUE SE GANA EL INTERES	4.0	0.8	4.1	23.0

LEVERAGE O APALANCAMIENTO FINANCIERO

A APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL PASIVO	307,014,427	376,181,946	467,554,513	334,202,612
TOTAL PATRIMONIO	113,050,098	168,016,967	197,064,196	544,107,019
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	272%	224%	237%	61%

B APALANCAMIENTO FINANCIERO

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL ACTIVO	420,064,525	544,198,913	664,618,709	120,419,796
TOTAL ACTIVO PROMEDIO	420,064,525	482,131,719	604,408,811	392,519,253
TOTAL PATRIMONIO	113,050,098	168,016,967	197,064,196	544,107,019
TOTAL PATRIMONIO PROMEDIO	113,050,098	140,533,533	182,540,582	370,585,608
APALANCAMIENTO FINANCIERO	372%	343%	331%	106%

C APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO

	2,012	2,013	2,014	2,015
TOTAL PASIVO CORRIENTE	249,315,338	233,540,219	270,962,656	185,119,946
TOTAL PATRIMONIO	113,050,098	168,016,967	197,064,196	544,107,019
APALANCAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO	221%	139%	137%	34%

RENTABILIDAD

A MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD BRUTA	44,773,501	48,921,522	67,150,362	65,773,000
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	21%	24%	22%	22%

B MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD OPERACIONAL	18,767,321	18,668,407	31,169,347	20,784,000
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	9%	9%	10%	7%

C MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	11,961,078	15,842,843	24,570,815	106,796,000
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	6%	8%	8%	36%

D MARGEN DE UTILIDAD NETA

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	12,188,029	10,620,637	21,743,193	-1,035,000
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	6%	5%	7%	0%

E RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA) (UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL)

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD OPERACIONAL	18,767,321	18,668,407	31,169,347	20,784,000
IMPUESTO DE RENTA	6,579,292	8,047,770	9,426,154	21,819,000
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	12,188,029	10,620,637	21,743,193	-1,035,000
ACTIVOS BRUTOS TOTALES	420,064,525	544,198,913	664,618,709	878,309,631
ACTIVOS BRUTOS TOTALES PROMEDIO	420,064,525	482,131,719	604,408,811	771,464,170
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)	3%	232%	331%	95%

F RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)- DU PONT

	2,012	2,013	2,014	2,015
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	12,188,029	10,620,637	21,743,193	-1,035,000
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	5.6%	5.3%	7.0%	-0.4%
VENTAS	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
ACTIVOS BRUTOS TOTALES PROMEDIO	215,802,506	482,131,719	604,408,811	771,464,170
ROTACION ACTIVOS TOTALES - VECES	1.00	0.42	0.51	0.38
Rendimiento del activo total (ROA) - Du Pont	5.65%	2.20%	3.60%	-0.13%

G RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)

	2,012	2,013	2,014	2,015
GANANCIAS Y PERDIDAS (UTILIDAD NETA)	11,961,078	15,842,843	24,570,815	106,796,000
TOTAL PATRIMONIO	113,050,098	168,016,967	197,064,196	544,107,019
TOTAL PATRIMONIO PROMEDIO	113,050,098	140,533,533	182,540,582	370,585,608
RENDIMIENTO DEL PROMEDIO (ROE)	10.58%	11.27%	13.46%	28.82%

H RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE) DU PONT

	2,012	2,013	2,014	2,015
GANANCIAS Y PERDIDAS (UTILIDAD NETA)	11,961,078	15,842,843	24,570,815	106,796,000
VENTAS	215,802,506	200,578,084	310,167,569	292,924,000
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.06	0.08	0.08	0.36
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES - VECES	1.00	0.42	0.51	0.38
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	3.72	3.43	3.31	2.08
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	20.59%	11.27%	13.46%	28.82%