

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CONSTRUCTORA MARVAL S.A.
PERIODO 2015 – 2019



JOHN JAIRO NARVÁEZ TOBAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CONSTRUCTORA MARVAL S.A.
PERIODO 2015 – 2019



JOHN JAIRO NARVÁEZ TOBAR

Director
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Administrador de empresas- MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a DIOS quien me dio la vida y ha sido la fuente de inspiración durante su desarrollo.

A mi abuela CARMEN, quien siempre me inculco el amor por el estudio y por el prójimo, este último siendo más importante que el primero, pues de nada, serviría el conocimiento si no tuviéramos con quien compartirlo.

A toda mi familia, por su amor y apoyo durante toda mi vida.

JOHN J. NARVÁEZ

CONTENIDO

RESUMEN.....	19
INTRODUCCIÓN.....	15
1. METODOLOGÍA.....	16
1.1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1. Identificación. ¿Qué?.....	16
1.1.2. Ubicación ¿Dónde?	16
1.1.3. Tenencia ¿Quién?	16
1.1.4. Magnitud ¿Cuánto?	17
1.1.5. Cronología ¿Desde cuándo?	18
1.1.6. Causas ¿Por qué?	18
1.1.7. Pregunta	18
1.1.8. Justificación de la investigación.....	19
1.2. OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2.Objetivos específicos.....	21
1.3.MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.3.1. Marco teorico.....	21
1.3.2.Estado del arte.....	27
1.3.3.Marco contextual.....	33
1.4. TIPO DE ESTUDIO.....	34
1.4.1. Estudio exploratorio.....	34
1.4.2.Estudio descriptivo.....	34
1.5. MÉTODO.....	35
1.5.1.Deductivo.....	35
1.5.2.Inductivo.....	35
1.5.3.Analítico.....	35
1.6. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....	35
1.6.1.Análisis documental.....	35
1.6.2.Fuentes.....	36
1.6.3.Observación.....	37
1.6.4.Consulta con los actores.....	37

2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA: CONSTRUCTORA MARVAL S.A.....	38
2.3 MISIÓN.....	44
2.4 VISIÓN.....	44
2.5 POLÍTICA INTEGRAL DE CALIDAD.....	45
2.6 VALORES CORPORATIVOS.....	45
2.7 MODELO GERENCIAL.....	46
2.8 PRODUCTO.....	46
2.9 SEGMENTOS DE MERCADO.....	47
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	48
3.1. ENTORNO GEOFÍSICO.....	48
3.1.1. Ubicación geográfica.....	48
3.1.2. Recursos naturales.....	49
3.1.3. Geología y amenaza sísmica.....	50
3.1.4. Climatología.....	50
3.2. ENTORNO GLOBAL.....	51
3.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	63
3.4. ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	70
3.5. ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO.....	74
3.6. ENTORNO ECONÓMICO.....	77
3.7. ENTORNO AMBIENTAL.....	88
3.8. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	91
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	94
4.1. DIAMANTE COMPETITIVO.....	94
4.1.1. Factores.....	95
a) Factores básicos.....	95
b) Sectores conexos y cadenas productivas.	96
c) Demanda Interna.....	96
d) Estrategia y estructura de las empresas del sector.	101
e) El papel del gobierno.....	103
f) El papel de casualidad (Azar)	105
4.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	105
4.2.1. Rivalidad entre las empresas competidoras.....	106
4.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....	108
4.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	109
4.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	110
4.2.5. La amenaza de sustitución.....	112

5. BENCHMARKING.....	113
5.1. EMPRESAS CONSTRUCTORAS A COMPARAR.....	113
5.1.1. Constructora Jaramillo Mora S.A.	113
5.1.2. Constructora Meléndez S.A.....	115
5.1.3. Constructora Bolívar S.A.....	118
5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	121
5.2.1. Servicio al cliente.....	121
5.2.2. Calidad del producto.....	121
5.2.3. Diseño del producto	121
5.2.4. Cumplimiento en la entrega del producto o ejecución del servicio ofrecido.....	121
5.2.5. Servicio post venta.....	122
5.2.6. Precio del producto.....	122
5.2.7. Portafolio de productos.....	122
5.2.8. Tradición y experiencia en el sector.....	122
5.2.9. Capacidad y productividad.....	122
5.2.10. Participación en el mercado.....	122
5.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO –MPC.....	123
5.4. RADARES DE BENCHMARKING –EMPRESAS CONSTRUCTORAS.....	124
5.4.1. Constructora MARVAL S.A.....	124
5.4.2. Constructora JARAMILLO MORA S.A.	125
5.4.3. Constructora MELÉNDEZ S. A.....	127
5.4.4. Constructora BOLIVAR S.A.....	128
5.4.5. Comparación Radares de valor y valor sopesado.....	130
5.4.6. Análisis e interpretación de los resultados	131
6. ANÁLISIS INTERNO.....	132
6.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	132
6.1.1. Planeación.....	132
6.1.2. Organización.....	133
6.1.3. Dirección.....	134
6.1.4. Evaluación y control.....	135
6.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.....	136
6.2.1. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.....	136
6.2.1.1. Mercado y productos.....	136
6.2.1.2. Gestión Comercial.....	140
6.2.2. GESTIÓN Y SITUACIÓN DE PRODUCCIÓN.....	141
6.2.2.1. Proceso de Producción.....	141
6.2.2.2. Sobre la productividad.....	144
6.2.2.3. Programación de la producción.....	145
6.2.2.4. Organización de almacenes.....	146

6.2.2.5. Mantenimiento de equipos.....	146
6.2.2.6 Control de la productividad y de la calidad.....	147
6.2.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS.....	149
6.2.4. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	150
6.2.5. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	151
6.2.6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	153
6.2.6.1. Cantidad y calidad de recursos humanos.....	153
6.2.6.2. Clima de trabajo y salud ocupacional.....	154
6.2.6.3. Administración de personal.....	154
6.2.6. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.....	156
6.2.6.1. Balance General.....	156
6.2.6.2. Balance General – Normalización vertical.....	158
6.2.6.3. Análisis Normalización vertical -Balance General.....	160
6.2.6.4. Normalización Horizontal – Balance General.....	161
6.2.6.5. Análisis de Normalización Horizontal – Balance General.....	163
6.2.6.6. Estado de Resultados.....	164
6.2.6.7. Normalización vertical Estado de Resultados.....	165
6.2.6.8. Análisis de la normalización vertical Estado de Resultados.....	166
6.2.6.9. Normalización Horizontal del Estado de Resultados.....	167
6.2.6.10. Análisis de normalización Horizontal del Estado de Resultados.....	168
6.2.6.11. Indicadores financieros.....	169
6.2.6.12. Indicadores financieros – Análisis.....	171
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DO.FA.....	179
7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E).....	180
7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I).....	181
7.3. ESTRATEGIAS DOFA.....	183
7.3.1. Estrategias F.O.....	185
7.3.2. Estrategias D.O.....	186
7.3.3. Estrategias F.A.....	186
7.3.4. Estrategias D.A.....	187
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	188
8.1. MISIÓN.....	188
8.2. VISIÓN.....	188
8.3 OBJETIVOS GENERALES.....	188
8.3.1. Objetivos comerciales y ventas.....	188
8.3.2. Objetivos trámite y cartera.....	189
8.3.3. Objetivos ingeniería.....	189
8.3.4. Objetivos garantía.....	189
8.3.5. Objetivos talento humano.....	190

8.3.6. Objetivos gestión de calidad.....	190
8.4. ESTRATEGIAS.....	190
8.4.1. Estrategias de reducción de costos.....	190
8.4.2. Estrategias de integración.....	190
8.4.3. Estrategias Ansoff.....	190
8.4.3.1. Penetración en el mercado.....	191
8.4.3.2. Desarrollo de mercado.....	191
8.4.3.3. Desarrollo de productos.....	191
8.4.3.4. Diversificación.....	192
8.4.4. Estructura organizacional constructora MARVAL S.A.....	192
9. PLAN DE ACCIÓN.....	194
9.1. OBJETIVOS.....	195
9.2. ACTIVIDADES.....	196
9.2.1. Estrategia 1.....	196
9.2.2. Estrategia 2.....	197
9.2.3. Estrategia 3.....	198
9.2.4. Estrategia 4.....	199
9.2.5. Estrategia 5.....	200
9.2.6. Estrategia 6.....	201
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	202
10.1. CONCLUSIONES.....	202
10.2. RECOMENDACIONES.....	204
11. BIBLIOGRAFÍA.....	205

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis del entorno geofísico.....	50
Tabla 2. Matriz integrada de análisis Externo – entorno geofísico.....	51
Tabla 3. Análisis del entorno global.....	55
Tabla 4. Matriz integrada de análisis Externo – entorno global.....	56
Tabla 5. Análisis del entorno local regional.....	61
Tabla 6. Matriz integrada de análisis Externo – entorno local regional.....	62
Tabla 7. Análisis del entorno demográfico.....	68
Tabla 8. Matriz integrada de análisis Externo.....	69
Tabla 9. Análisis del entorno socio cultural.....	72
Tabla 10. Matriz integrada de análisis Externo – entorno socio cultural.....	73
Tabla 11. Análisis del entorno político y jurídico.....	76
Tabla 12. Matriz integrada de análisis Externo – político y jurídico.....	76
Tabla 13. Análisis del entorno Económico.....	85
Tabla 14. Matriz integrada de análisis Externo – entorno Económico.....	86
Tabla 15. Análisis del entorno ambiental.....	90
Tabla 16. Matriz integrada de análisis Externo – entorno ambiental.....	90
Tabla 17. Análisis del entorno tecnológico.....	92
Tabla 18. Matriz integrada de análisis Externo – entorno tecnológico.....	92
Tabla 19. Matriz de perfil competitivo – MPC.....	123
Tabla 20. Fortalezas y debilidades del proceso administrativo.....	136
Tabla 21. Fortalezas y debilidades de la Gestión y situación Comercial.....	141
Tabla 22. Fortalezas y debilidades de la Gestión y situación – Producción.....	148
Tabla 23. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Suministros.....	150
Tabla 24. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Investigación y Desarrollo.....	151
Tabla 25. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Sistemas de Información.....	153
Tabla 26. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Recursos Humanos.....	155
Tabla 27. Balance General 2012-2013-2014.....	156
Tabla 28. Balance General MARVAL S.A -Normalización vertical.....	158
Tabla 29. Balance General MARVAL S.A -Normalización Horizontal.....	161
Tabla 30. Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP).....	165
Tabla 31. Normalización Vertical - Estado de Resultados MARVAL S.A.....	166
Tabla 32. Normalización Horizontal - Estado de Resultados MARVAL S.A.....	167

Tabla 33. Indicadores financieros Marval S. A.....	169
Tabla 34. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Contable y Financiera.....	177
Tabla 35. M.E.F.E.....	180
Tabla 36. Matriz (M.E.F.I.).....	181
Tabla 37. Análisis DOFA – MARVAL Cali.....	184
Tabla 38. Plan de acción estrategia N° 1.....	196
Tabla 39. Plan de acción estrategia N° 2.....	197
Tabla 40. Plan de acción estrategia N° 3.....	198
Tabla 41. Plan de acción estrategia N° 4.....	199
Tabla 42. Plan de acción estrategia N° 5.....	200
Tabla 43. Plan de acción estrategia N° 6.....	201

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Número de sociedades constituidas y participación (%) ene – dic. 2014.....	58
Grafico 2. Crecimiento de la Población. Colombia.....	63
Grafico 3. Tasa Global de fecundidad. Por mujer (1995-2020).....	64
Grafico 4. Colombia. Esperanza de Vida al nacer (años) 1995 -2020.....	65
Grafico 5. Tasa de inmigrantes neta (por mil) 1995-2020.....	66
Grafico 6. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).....	67
Grafico 7. Crecimiento económico.....	78
Grafico 8. Tendencias de oferta y demanda. Total mercado.....	82
Grafico 9. Desembolsos Hipotecarios –adquisición.....	83
Grafico 10. ICCV. Variación mensual, por ciudades. Abril 2015.....	84
Grafico 11. Índice de confianza del consumidor.....	97
Grafico 12. Indicadores Líderes Actividad Edificadora Cali y Área de Influencia.....	101
Grafico 13. Situación actual de los empresarios del sector de la construcción.....	102
Grafico 14. Ritmo de construcción 2009-2015.....	102
Grafico 15. Confianza del consumidor por ciudades.....	110
Grafico 16. Oferta disponible por rango de precios.....	111
Grafico 17. Radar de valor – Constructora MARVAL S.A.....	124
Grafico 18. Radar de valor sopesado – Constructora MARVAL S.A.....	124
Grafico 19. Radar de valor – Constructora JARAMILLO MORA S.A.....	125
Grafico 20. Radar de valor sopesado – Constructora JARAMILLO MORA S.A.....	126
Grafico 21. Radar de valor – Constructora MELÉNDEZ S. A.....	127
Grafico 22. Radar de valor sopesado – Constructora MELÉNDEZ S. A.....	127
Grafico 23. Radar de valor – Constructora BOLIVAR S.A.....	128
Grafico 24. Radar de valor sopesado – Constructora BOLIVAR S.A.....	129
Grafico 25. Comparación radares de valor.	130
Grafico 26. Comparación radares de valor sopesado.	130
Grafico 27. Comparación Ventas Netas \$ - (2012-2014).	139
Grafico 28. Comparación Ventas Netas Unidades – (2012-2014).	139

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comparativo de participación en el mercado (2013-2014).....	41
Cuadro 2. Comparativo de crecimiento en el mercado (2013-2014).....	42
Cuadro 3. Comparativo indicadores informe gerencial (2013-2014).....	43
Cuadro 4. Panorama de las proyecciones de la economía Mundial.....	55
Cuadro 5. Unidades de Vivienda Nueva vendidas Según sub zona 2011 – 2014.....	58
Cuadro 6. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).....	68
Cuadro 7. Evolución de la economía colombiana 2001 - 2013.....	78
Cuadro 8. Colombia. Indicadores de competitividad FEM.....	79
Cuadro 9. FRECH II.....	98
Cuadro 10. Créditos con cobertura por departamento a enero de 2015.....	99
Cuadro 11. Ranking Nacional de constructoras -2012.....	106
Cuadro 12. Ranking competidores - Valle del Cauca.....	107
Cuadro 13. Participación de Mercado MARVAL S.A Sucursal Cali.....	137

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Ubicación geográfica de Cali.....	49
Imagen 2. Ríos del municipio de Cali.....	49

RESUMEN

Este trabajo de investigación, en la etapa inicial de identifican los aspectos básicos de la organización.

En segunda instancia se desarrolla el análisis del entorno, con el cual se relacionan los factores externos para identificar las amenazas y oportunidades.

Para el análisis del sector se usan herramientas como el diamante competitivo y el análisis de las cinco fuerzas para complementar las oportunidades y amenazas, e ir perfilando las fortalezas de la organización.

En el análisis de Benchmarking, se compara la organización con las empresas más cercanas al nivel competitivo, para definir con claridad y precisión las fortalezas y debilidades de la competencia y las propias.

En el análisis interno, a través del estudio de los factores se definen de manera sistémica las debilidades y fortalezas de la compañía.

Con los anteriores análisis, se alimenta la matriz DOFA, para la generación de las distintas estrategias, que harán parte del Direccionamiento estratégico.

Finalmente se formula el direccionamiento estratégico, con los respectivos planes de acción enfocados al aumento de los ingresos y la rentabilidad de las ventas, en la constructora MARVAL S.A (Sucursal Cali).

Palabras claves: Plan estratégico, análisis del entorno, análisis del sector, Benchmarking, análisis interno, DOFA, Direccionamiento estratégico, Plan de acción.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación, tiene el propósito de definir los factores y circunstancias, que se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de la Constructora Marval S.A. en el Valle del Cauca.

Dicho Plan estratégico se fundamenta en el análisis de: el entorno, el sector, Benchmarking, análisis Interno y Análisis DOFA, para definir las directrices que permitan identificar las oportunidades y lograr establecer e implementar a través de la formulación estratégica, propuestas competitivas en el ámbito administrativo, para lograr una mayor rentabilidad y posicionarse como la empresa número 1 en la ciudad de Cali y la región del Valle del Cauca.

En la actualidad es de gran importancia desarrollar la investigación que permita proveer estrategias con un enfoque sostenible, por ello el presente Plan estratégico, a través del direccionamiento propuesto, busca fortalecer el nivel de competitividad de la organización, mostrando los planes de acción necesarios, para alcanzar el propósito de convertirse en la empresa número uno en la ciudad de Cali y sostenible en el mercado a largo plazo.

DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA MARVAL S.A

1. METODOLOGÍA.

1.1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Identificación. ¿Qué?

La planeación estratégica me parece algo fascinante, desde el punto de vista profesional y personal, a lo largo de mi experiencia como Ingeniero he ocupado cargos directivos y considero que es el tiempo de adquirir el grado de maestría para fortalecer y ampliar mis conocimientos.

La Constructora Marval S. A, es una empresa que por su gran tamaño, se hace compleja su estructura organizacional y sus procesos; tanto operativos, como los administrativos; al igual que varios aspectos y factores, es necesario que sean identificados, clasificados y analizados para garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de la Cía.

1.1.2. Ubicación ¿Dónde?

La Constructora Marval S. A, está ubicada en más de 16 ciudades de todo el país y en esta oportunidad el presente trabajo de tesis se desarrolla en la sucursal Cali.

Debido a su gran tamaño las dificultades de la constructora tienen lugar tanto en los procesos administrativos, como operativos, afectando principalmente los departamentos de Ingeniería y ventas, y en menor nivel de impacto, el resto de la organización.

1.1.3 Tenencia ¿Quién?

Todos los proyectos de la Constructora Marval S. A, tienen su origen en la Presidencia, porque esta a través de los requisitos del cliente, define: 1) las especificaciones del diseño, las

cuales son plasmadas por el proceso de arquitectura. 2) las estrategias y condiciones de venta, además de las especificaciones técnicas, que ejecutaran por el proceso de comercial, que comprende, las ventas, trámite y cartera. 3) Los recursos y las especificaciones de la construcción al proceso de la construcción, que comprende el control de inventarios, control de costos; y compras.

La importancia del proceso radica la necesidad de alcanzar un mayor nivel de calidad y diseño del producto, mejorar los tiempos en la fechas de entrega, el servicio postventa y el aumento de las opciones en el portafolio de productos.

De todo lo anterior es necesario que las áreas operativas y administrativas se sincronicen por medio de las metodologías que integren el sistema de toma de decisiones, siendo este el tema de desarrollo del presente trabajo.

1.1.4 Magnitud ¿Cuánto?

La sucursal Cali, cuenta con 7 proyectos en etapa de ejecución y 5 en etapa de diseño y desarrollo.

El personal requerido en los procesos misionales:

Gerente de sucursal: 1 persona

Director de ingeniería: 1 persona

Director de obra: 7 personas

Residentes de obra: 14 personas

Residente de contraloría: 4 personas

Parte administrativa: 30 personas

Parte operativa: 70

Inversión anual promedio: \$27.319.439.884

Presupuesto de ventas anual: \$ 72.942.576.857

Capacidad instalada: 560 unidades de vivienda anual.

1.1.5 Cronología ¿Desde cuándo?

El problema como tal toma fuerza desde el año 2015, cuando las ventas de las unidades se reducen de un año a otro, siendo en el 2014, las ventas de 560 unidades y en el 2015 de 379 unidades. Esta reducción trajo consigo la necesidad de que se hiciera un recorte en los gastos de la compañía.

1.1.6 Causas ¿Por qué?

Los indicadores durante el 2014 que arrojaron resultados negativos son: el de retiros, a pesar de su mejora sustancial aún permanece fuera del rango establecido (10% de las ventas brutas mensuales) tanto en \$COP, como en unidades fueron en promedio durante el 2014 del 13% y 18% respectivamente.

En cuanto a los resultados del indicador de índice de reclamos, se tiene un rango del 30% de total de apartamentos entregados durante el mes, y durante el 2014 se mantiene un promedio del 60%, en este mismo sentido el indicador de costo acumulativos por garantías que tiene un máximo de 0.5 de la inversión CD, durante el 2013 llegó al 1.32%.

En un impacto más bajo pero no menos importante el indicador de efectividad de publicidad, cuyo límite máximo es del 0.5% de las ventas netas del mes, mantuvo un promedio de 0.7%.

Y finalmente el resultado del indicador de planificación de proyectos durante el último trimestre del 2014 presenta valores por fuera de rango el cual corresponde a 15 días, esto trae serios inconvenientes pues de este depende la fecha de entrega comprometida al cliente del apartamento y/o vivienda.

Las causas radican en la falta de control al proceso y producto, básicamente la estandarización de los procesos, que trae como consecuencia principal el incumplimiento en las fechas de entrega de los inmuebles a los clientes.

Otra de las causas principales es, la ausencia de un área de investigación y desarrollo del producto, ejerciendo efectos negativos en los procesos de la organización.

1.1.7 Pregunta

¿Qué factores y situaciones se deben tener en consideración en la formulación del Plan Estratégico de la constructora MARVAL S. A en el Valle del Cauca?

1.1.8 Justificación de la investigación

Partiendo de la situación económica y financiera de Marval S. A, la sucursal Cali, con base en los resultados obtenidos durante el 2014 en ventas en \$COP y unidades, podría considerarse que son resultados realmente extraordinarios ya que se consolidaron por encima de las metas establecidas, pero existe problemas como los que se mencionan en el siguiente artículo:

Arango, T (2013, 22 de octubre) Investigaciones, POT y salvaguardias, entre las siete ‘plagas’ que enfrenta la construcción. *La República*, diario económico.

“La lista de plagas que aqueja al negocio la encabezan las 798 demandas judiciales contra varias firmas constructoras e inmobiliarias, la mayoría de ellas **por la demora en la entrega del inmueble**, por diferencias en el metraje comprado y el entregado, por eludir la reserva de una propiedad, y por el cobro de intereses de subrogación debido a la demora del desembolso por la entidad financiera”

Las firmas más demandadas son Davinci Construcciones, Grandes Superficies de Colombia y Marval S.A.

Con lo anterior se denotan las dificultades más relevantes del sector de la construcción en la actualidad y con los resultados de la medición de los indicadores corporativos durante el 2014, se confirma que hay aspectos internos que deben ser tenidos en cuenta dentro del diseño y el desarrollo de las estrategias competitivas de la compañía.

Resaltando las ventajas que tendría la implementación de un plan estratégico se pueden mencionar:

Para los socios:

- Prepara a la organización para estar al día con los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Aumento del conocimiento de la empresa, lo que permite detectar áreas de mejora.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos. Mejorando el proceso de toma de decisiones. Disminuyendo la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.

- Los beneficios de esta investigación redundaran en el logro de la Mega meta propuesta para el 2019 que es de la de lograr ingresos superiores a los \$ COP 1.7 billones.

Para los empleados:

- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.
- Aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.

Para los clientes y la sociedad:

- Aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta frente a la satisfacción de los clientes y al mismo tiempo la calidad de vida en la sociedad.

Justificación para la universidad

- Los resultados de esta investigación son aportes muy importantes para la construcción de conocimiento, relacionado con el sector de la construcción, en la región y a nivel nacional.

Justificación personal y académica

- Para mí, es la oportunidad de colocar a prueba mis conocimientos y la experiencia adquirida como ingeniero industrial por más de 10 años, en varios sectores de la economía, y mi principal motivación es adquirir un grado académico superior y calificado, con el propósito de ampliar mi proyección profesional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico para la constructora MARVAL S.A, periodo 2015 – 2019 en la sucursal Cali.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la empresa para definir las amenazas y oportunidades que permitirán el desarrollo estratégico de la compañía.
- Analizar el sector de la construcción a nivel internacional, nacional y regional.
- Hacer el estudio de referenciación o Benchmarking para estudiar a la organización en su desempeño Vs las empresas del sector en la región.
- Realizar el análisis interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades que impactaran el desarrollo estratégico de la compañía.
- Formular el direccionamiento estratégico para el logro de la sostenibilidad del negocio.
- Formular el plan de acción enfocado en el resultado del aumento de los ingresos y la rentabilidad de las ventas.

1.3. MARCO DE REFERENCIA

1.3.1. Marco teórico

¿Qué es estrategia?

El termino estrategia proviene del griego “strategos” que se refiere al “arte del general”. Esta palabra data del año 500 a.C. fue en aquel entonces que el militar SunTzu en su famosa enseñanza dijo: “Conócete a ti mismo, conoce a tu oponente y pelea 100 batalla y obtén 100 victorias”.

Estos principios militares fueron aplicados a la competencia de negocios dando origen al fenómeno más reciente de los años 60s conocido como la “administración estratégica”. (Peng 2010).

Las décadas de los 80s y los 90s han estado fuertemente marcadas por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios, y de manera simbólica por las compañías del sector energético (Shell, EDF, ELF) debido a las situaciones críticas en el sector petrolero tanto en pasado como las venideras.

Desde el comienzo de la década de los 80s, se ha venido trabajando en desarrollar importantes conexiones entre la planificación, la prospectiva y la estrategia. Cada uno de

ellos conlleva al otro, Ackoff (1973) propone como definición de planificación "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo".

El declive de los sectores de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget (1998) del análisis clásico americano: "La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in América" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros" para redescubrir las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (benchmarking), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (reengineering), de la vuelta a la empresa que centra su actividad a partir de los oficios básicos (downsizing) y de la innovación a partir de las macro competencias de la empresa. Resulta muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad (1995) la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: "La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro". La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de pre actividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

Planeación estratégica

El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impulsó y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo "no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan" (Henderson, 1985).

Es entonces, cuando se inician los procesos importantes de elaboración sobre el tema de planeación que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principios de la década de los 60 Stanford Research Instituto presento el Long Range Planning Service (Servicio de planeación a Largo Plazo) y a mediados del mismo periodo el Boston Consulting Group elaboro instrumentos de análisis que se aplican en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental del enfoque, modelos y técnicas para la planeación y la administración Estratégica se ha dado en los 20 años siguientes.

En este contexto se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Se profundizan cada vez más y se afinan metodologías para estudiar el entorno: se observa en los desarrollos académicos recientes la distinción que se hace entre el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo de bien o servicio, con lo que se identifican las fuerzas que determinan la competitividad (Porter, 1984). La planeación Estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el que hacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Drucker y Terry en la década de los 60 proponen y defienden ya este enfoque; la literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones que comprometen a la organización y se plantea claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que nos proponemos.

En este sentido se supera la visión de la planeación con base en los objetivos y presupuestos de carácter operativo, cuyo alcance era de corto plazo. En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad y con exhaustividad, considerando especificaciones de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, se transforma en un análisis global, una visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de las funciones (Sallenave, 1985). Esta lógica permite formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo.

Los diversos autores diseñan modelos de administración estratégica hacen énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer cosas bien y/o hacer lo que debe hacerse. Este interés amplía el alcance de la gestión: no excluye en manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos. La eficacia y la efectividad, en cambio, se refieren a criterios que relacionan la utilización y desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van más allá del óptimo aprovechamiento de esos recursos. Ackoff, uno de los autores que brindo aportes significativos a la conceptualización de Planeación estratégica, considero que la “planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” (Ackoff, 1970).

La administración estratégica considera que es importante reconocer cuál es el área o los factores claves de éxito para el estudio de las empresas en un sector. Según la estructura de su

comportamiento (Ohmae, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores.

Se hace especial énfasis en los desarrollos académicos de Administración Estratégica en la necesidad de segmentar, de diferenciar los negocios de la empresa (Conjunto de productos – mercado). La planeación Estratégica coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura orgánica y de los negocios (refiriéndose a la asociación de producto -mercado).

El diseño de la organización prevé en este contexto una gestión más autónoma de los recursos necesarios para general el producto o línea de productos y atender el mercado al cual van dirigidos. Las áreas resultantes en la organización se denominan unidades estratégicas de negocios y se plantea la exigencia de formular estrategias por unidad.

Haciendo énfasis a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con la cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

Se hace muy importante en la administración estratégica la labor de investigación y desarrollo, como función determinante para el éxito del comportamiento de la compañía en el mediano y largo plazo.

Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002, p. 2), en su análisis establece que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Lo anterior nos confirma que la dirección estratégica va más allá de la simple planeación ya que brinda a los gerentes herramientas que les permiten afrontar los cambios en el entorno, las situaciones complejas y fuera de la rutina.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), definen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. En la actualidad uno de los principales desafíos para los directivos quienes día a día administran los recursos de la empresa es evitar concentrar la mayor parte de su tiempo en la planeación operativa ya que esta no constituye la meta final aunque es parte fundamental, debe más bien orientar su visión sobre la empresa como un todo.

Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Johnson y Scholes (1997); se plantea tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

Análisis estratégico

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”

Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Según estos autores un análisis completo debe implicar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa;
- b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas;
- c) realizar el Análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector;

d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Hasta aquí queda más que clara la importancia de establecer los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de crear “la estrategia futura”.

Formulación estratégica

Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectarlas oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business.

Balanced Scorecard

Para Kaplan y Norton (2002), la búsqueda de la trilogía de valor, exige a las organizaciones plantearse unas metas y métodos a seguir para lograr una posición sostenible en el mercado.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona a los administradores una herramienta de gestión que traduce los aspectos filosóficos de la organización en un conjunto de indicadores de actuación, que alineados con los recursos y capacidades de la empresa, proporcionan estructura, sistemas de gestión y medición para conducir la estrategia y crear valor a largo plazo. Hace una equilibrada combinación de los indicadores financieros tradicionales con las medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard se derivan de la visión y estrategia de la empresa. Kaplan y Norton (2002), contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento.

De esta manera el Balanced Scorecard proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad organizacional permitiendo que se pueda observar la tendencia y la

evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima y avanzar hacia el éxito competitivo.

1.3.2. Estado del arte

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un nuevo entorno de negocios más exigentes, lo que a menudo se describe como inestable, volátil, hostil, y por las siguientes razones imprevisibles o incluso caóticas. Nuevas oportunidades tecnológicas y de mercado están surgiendo a partir del desarrollo de la ciencia, la tecnología y los mercados internacionales, es decir, los procesos externos de una organización en particular. En tal situación, se pone de relieve la importancia del poder de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva en el largo plazo y la aspiración de obtener una ventaja competitiva no es posible sin una estrategia adecuada (Korsakienė, Grybaitė 2012)

Por ende uno de los principales objetos de interés de los investigadores modernos de gestión estratégica y hombres de negocios en el entorno empresarial dinámico e incierto son la adecuada toma de decisiones en la estrategia competitiva y el logro de ventajas competitivas.

El dinamismo del entorno empresarial y la incertidumbre crea para las empresas la necesidad de actuar de conformidad con las decisiones estratégicas competitivas aceptadas de alta calidad que se forman por el uso de las herramientas metodológicas que faciliten la estrategia competitiva de toma de decisiones, la evaluación de la empresa y los procesos de selección (Raudeliūnienė 2007).

A continuación se hará referencia de cómo se ha venido desarrollando la competitividad, específicamente en el sector de la construcción; en países desarrollados como EE.UU y Malasia y otros en vía de desarrollo como Indonesia.

Atallah, P. (2006). La industria de la construcción es una de las más grandes en USA, es el 12% de todos los negocios y es el mercado más grande del mundo. Ofrece cerca de 7.3 millones de empleos y su valor en el 2005 excedió USD 1.1 trillones, cerca del 9% del PIB de la nación.

La industria es diversificada entre pública y privada residencial, comercial, industrial y obras civiles. En el 2005 el sector residencial privado llegó a ser el 56% del trabajo en sitio, mientras que el sector privado no residencial fue del 22%, al igual que el sector público (con 22% también).

Porter, M. E. (1991). Menciona cinco claves determinantes para el potencial de la industria y obtener la rentabilidad: entrada potencial de nuevos competidores; desarrollo potencial de productos sustitutos; la rivalidad entre las empresas competidoras; el nivel de poder de negociación con los clientes y el nivel de poder de negociación con los proveedores.

Atallah, P. (2006). Basado en las características de la industria de la construcción en USA, el modelo de Porter demuestra que tal industria es propensa a la baja rentabilidad y crecimiento. El Servicio Nacional de Impuestos en el 2002, reportó que el solo el 60% de las empresas de construcción fueron rentables. Con un promedio de ingresos netos del 2.6% del total de los ingresos.

Atallah, P. (2006). En este tipo de industria en Norteamérica, entre los principales riesgos están:

El fácil ingreso

Es relativamente fácil ingresar. En muchos estados no es obligatorio algún nivel de experticia o entrenamiento especial, los contratistas no requieren de una licencia especial.

Precios competitivos

La mayoría de los contratistas no ofrecen un producto o servicio que les podría dar la ventaja sobre la competencia. En consecuencia compite una multitud de firmas por el mismo trabajo y se gana basado en el precio antes que la calidad. Una acción a tomar en este caso es posicionar la compañía en el mercado de manera que no compita solo basado en los precios.

La baja rentabilidad

En un mercado lento el contratista para adquirir el trabajo acepta precios que no alcanzan a cubrir los costos y riesgos. En un mercado más dinámico los precios aumentan debido a la baja disponibilidad de personal para la supervisión, las labores y los materiales.

Deficiencias en la cadena de abastecimiento

La mayoría de los contratistas no tienen el control de costos de las actividades y de los materiales, no se tiene poder de compra y no se maneja las economías de escala y los sobrecostos son transmitidos finalmente al cliente.

Volatilidad del costo de los materiales

En años recientes los precios de los materiales han fluctuado por los incrementos en el combustible, la escases de materiales (Hierro, cemento y concreto).

El cambio en las condiciones del mercado

La construcción es un negocio cíclico. Por ello se debe mantener alerta de las tendencias del negocio y la perspectiva de la economía.

Escasez de administración y mano de obra calificada

Encontrar buenas personas es difícil, especialmente en la industria de la construcción. Una compañía de construcción es tan buena como la gente que trabaja ahí. Y se debe hacer lo posible para atraer y retener a las buenas personas.

La complejidad del trabajo

Los proyectos han incrementado su complejidad y entre las causas están la fluctuación de las condicione económicas, los fondos limitados, los cambios en el ambiente y los requerimientos de seguridad y otras regulaciones. Los contratistas deben poseer un nivel de sofisticación en habilidades y recursos que vayan más allá de las especificaciones de hace cinco años. Por ello se debe desarrollar equipos de trabajo competentes y mantenerse al ritmo de las nuevas metodologías y tecnologías.

Por otro lado, Bakar, A. H. A., Razak, A. A., Yusof, M. N., & Karim, N. A. (2011). En su investigación lograron establecer los factores que determinan el crecimiento de las empresas de construcción en Malasia y también para establecer qué factores tienen mayor impacto en el crecimiento.

Según su modelo de investigación de crecimiento de las empresas, se clasificaron los siguientes factores de crecimiento de las empresas:

- Una buena administración de la empresa
- Una buena gestión de flujos de efectivo
- Suficientes conocimientos y experiencia
- buenos miembros del equipo
- La experiencia técnica
- Buena gestión de los sitios
- Compromiso con la satisfacción del cliente
- La disponibilidad de capital
- La disponibilidad de trabajadores calificados
- Las buenas relaciones con los clientes
- La eficiencia interna
- El mantenimiento de la alta calidad de los productos
- La disponibilidad de préstamos bancarios y otras entidades de crédito
- La estabilidad política y ambiente de paz
- Estructura de la organización efectiva
- Los precios competitivos de los productos / servicios
- Especialización Mercado
- La política económica del gobierno abierto
- Incentivos asistencia gubernamental / impuestos
- Ventaja tecnológica
- La actualización y educar a los miembros
- El uso de las nuevas tecnologías y la automatización
- Centrarse en la seguridad del trabajo y la seguridad
- Activo en la innovación
- Activo en investigación y desarrollo
- Diversificar experiencia
- La formación de jointventure

Estos factores están relacionados con la gestión y está en línea con estudios previos (Hillebrant, 1990; Abu Bakar, 1993; Yusuf, 1995), se ha encontrado que una buena administración de las empresas es el factor principal que contribuye al crecimiento de las empresas.

La recolección de datos de este estudio fue realizado a través de una encuesta y los resultados confirman que los diez factores más importantes que contribuyen al crecimiento de las empresas de construcción son los siguientes: Una buena gestión de la empresa; buena gestión de flujo de efectivo; suficiente conocimiento y experiencia; buenos miembros del

equipo; conocimientos técnicos; buen manejo del mismo; compromiso con la satisfacción del cliente; disponibilidad de capital; disponibilidad de trabajadores calificados; y las buenas relaciones con los clientes. Estos factores son considerados como las variables independientes.

Este estudio también propone que las empresas de construcción que estén interesadas en crecer, deben de tener en cuenta las siguientes dos variables dependientes que son: el número de empleados permanentes y el volumen de negocios anual, como base para la medición del crecimiento.

Otra investigación reciente realizada por: Miftahul Huda and M. Agung Wibowo, el primero de ellos doctor en Ingeniería Civil, el estudio fue publicado el octubre de 2013 y se realizó en la University of Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia.

El número de empresas de construcción industrial se incrementó en aproximadamente un 46,5% al año, las empresas de construcción en Indonesia, son aproximadamente 177.000 en el 2012, de las cuales 174.800 (99%) se clasifican en empresas pequeñas y medianas y 2.200 (1%) en grandes empresas [1].

El sector de la construcción contribuyó con aproximadamente 7,53% del Producto Nacional Bruto (PNB) en Indonesia entre el 2006-2011 del valor total promedio de Rp 491.36 trillones de Rupias por año.

La cantidad de mano de obra ocupada alcanzó los 15 millones de personas en 2011 [1], y aproximadamente el 94% fue absorbido por las pequeñas y medianas empresas [3]. El desarrollo de la construcción en Indonesia es cada vez más grande teniendo en cuenta que sobre más del 63% de los fondos del presupuesto estatal se destinó a proyectos de infraestructura (Dirección General de Servicios Generales, 2010) (Huda 2013)

Este estudio se centró en analizar el modelo de relación de la estrategia, el rendimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas las pequeñas y medianas empresas constructoras en Indonesia.

Y en conclusión la investigación propone que para mejorar el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas constructoras, se requiere de una buena competencia de la gestión de proyectos (incluyendo el tiempo de gestión o de programación, gestión del costo del proyecto, gestión de riesgos , gestión de inventario, gestión de reclamaciones , gestión del conocimiento , gestión de la seguridad y de la salud), además de las decisiones estratégicas

(Incluyendo las estrategias de diferenciación, estrategia de selección de mercados, estrategias de selección de proyectos , la estrategia de selección de clientes , estrategia de selección de socios , las estrategias de gestión de proyectos , la estrategia de gestión de inversiones , estrategias de gestión de la organización) y las capacidades y recursos (incluidos los recursos financieros , la experiencia, la imagen corporativa, capacidad de I + D + I).

Para mantener la sostenibilidad de las empresas pequeñas y medianas de construcción, logrando un buen resultado (incluida la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento) es necesario, aumentar la competitividad de las empresas en términos de sostenibilidad corporativa, económica, ambiental, social, legal y ética.

La economía sostenible en los negocios competitivos

El desarrollo sostenible de una compañía es muy complejo en el contenido, buscando mantener la armonía entre el hombre y la naturaleza, y requiere el desarrollo de la economía, la sociedad, los recursos y el ambiente, el cual es un sistema a gran escala, los objetivos son: que la economía y la capacidad de desarrollo aumenten, la reestructuración de la economía ha mejorado sustancialmente los resultados, la calidad es significativamente mejorada, promover la armonía entre el hombre y la naturaleza, promueve el desarrollo de toda la sociedad sobre la producción y deja el buen camino para el desarrollo de la civilización. (Peng et al.2011)

Peng. (2011) sostiene que existen seis factores que ayudan al desarrollo sostenible de la economía:

1. Las ventajas naturales y locales
2. Los recursos humanos
3. La industria y la competitividad empresarial
4. La historia y la cultura
5. La iniciativa y la administración del gobierno
6. La interacción

Para un mejor ambiente de negocios y lo que los gobiernos de los países necesitan para mejorar la economía sostenible y movilizar las fuerzas para mejorarlo. El desarrollo sostenible de una economía de negocios es complicado en el contenido y esto requiere del

desarrollo de un gran sistema de redes que integre: la economía, la sociedad, los recursos, el ambiente, tecnología y ecología.

1.3.3. Marco contextual

MARVAL S.A es una empresa familiar que en sus inicios (año 1976) ha enfocado sus esfuerzos a los proyectos de vivienda social, y fue a través del sistema de crédito hipotecario que catapultó su avance hasta hoy convertirla en protagonista principal de la construcción en Colombia.

Es una empresa comprometida con el desarrollo del país y con la vivienda de los colombianos, por lo cual desarrolla proyectos de vivienda, centros de negocios y grandes obras de ingeniería en todo el territorio colombiano.

La empresa fue fundada en la ciudad de Bucaramanga, el 24 de diciembre de 1976, bajo el nombre de Sociedad Marín Valencia LTDA., dedicándose desde sus inicios a actividades relacionadas con la urbanización y construcción de viviendas, centros comerciales y de negocios, así como la venta de los mismos.

La clave del éxito como lo argumenta el Presidente actual de la CIA, ha sido la innovación. Es clave estar innovando; mirando hacia el interior de Colombia y hacia el exterior; conociendo cuáles son las tendencias y siempre, en todos los proyectos, dando un valor agregado.

Entre la década de los noventa y dos mil, inicia operaciones en las principales ciudades del país, llegando actualmente a posicionarse en siete ciudades en Colombia; con más 60 proyectos en vivienda, desde el estrato dos hasta el estrato seis.

En un negocio cíclico como lo es la construcción es necesario mantener alerta al cambio de los entornos internos y externos de la organización, para que conforme a ellos y efectuando el respectivo análisis de los mismos se puedan tomar las decisiones más acertadas para una organización y en su conjunto los resultados de estas decisiones puedan ser medidas y mejoradas.

MARVAL, como grupo empresarial (Conformado por la Urbanizadora Marín Valencia S.A, MARVAL S.A y Construcciones MARVAL) ocupa la posición número uno de total de 1330 constructoras a nivel nacional, según BPR Benchmark (2012), con un total de ventas anuales en el 2012 de\$ COP 590922 Millones.

En la sucursal Cali actualmente hay 100 empleados, con una ventas netas anuales \$COP 80.000 Millones. Según el informe de indicadores del 2012 de la base de datos Benchmark, MARVAL S. A, a nivel nacional ocupa la posición número cuatro (4) de 1330 empresas constructoras, con un volumen de ventas de \$ COP 215.803 Millones.

El grupo empresarial como Mega meta para el 2017 tiene establecido vender COP \$ 1.7 billones, liderando los segmentos de la construcción a los cuales le apuesta como son Vivienda, Edificaciones no Residenciales y Contratación pública y privada de Obras Civiles. Con una sólida estructura organizacional incursionara en nuevos mercados y tendrá presencia en el Sector Edificador en Latinoamérica logrando una participación importante en la facturación del grupo resultado de esta internacionalización. Este crecimiento estará soportado a través de una sólida organización socialmente responsable con cada uno de sus grupos de interés.

1.4. TIPO DE ESTUDIO

1.4.1. Estudio exploratorio

Para este proyecto se realizó investigación de tipo exploratoria, pues utilizando diferentes métodos se logra la extracción de la información necesaria para el planteamiento de las solución del problema.

1.4.2. Estudio descriptivo

Ya que se presentan diagnósticos internos y externos que se analizaron para determinar la situación actual de la constructora y para poder definir el Plan estratégico de la organización.

1.5. MÉTODO

1.5.1. Deductivo

Este método científico considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, lo que quiere decir que las conclusiones son una consecuencia de las premisas. Cuando las premisas se confirman verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, se confirma que ciento por ciento que la conclusión es verdadera.

1.5.2. Inductivo

La utilización de este método fue necesario porque a partir del problema se generó todo un bloque de información. El método como tal comprende 4 pasos a saber: 1) La observación de los hechos, 2) La clasificación y estudio de los hechos, 3) La derivación inductiva que parte de los hechos y 4) la generalización.

1.5.3. Analítico

Este método de investigación comprende la descomposición en sus partes, de un todo, para poder observar: la naturaleza, las causas y los efectos.

El análisis consiste en la observación de un hecho en particular y es necesario conocer la naturaleza del fenómeno para identificar su esencia, y para conocer en profundidad el objeto de estudio. El análisis de cada elemento de la organización y del medio en que se desarrolla, permite un mejor entendimiento de su funcionamiento.

1.6. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

1.6.1. Análisis documental

Como miembro de la organización, se tiene acceso a documentación confidencial de la organización de primera mano, lo que le permite ser más efectivo en el análisis del problema.

Se utilizaron las bases de datos suministradas por la Universidad del Valle para la búsqueda de material de apoyo documental a nivel internacional, nacional y regional especializado en el tema.

Como fuentes de información secundaria, basados en estudios, investigaciones y artículos encontrados en bases de datos de la Universidad del Valle como, Business Source Complete y bases de datos libre como google académico y , Dialnet, Universia, EBSCO, Gale, Pubmed, Scopus, Scribd, slideshare, entre otros. Enfocados en el estudio a tratar.

Se buscó apoyo documental en el grupo de Investigación de Previsión y Pensamiento estratégico para conocer las investigaciones a nivel local que se hayan realizado sobre estrategia competitiva. Considerándose ambos casos como fuentes secundarias.

1.6.2. Fuentes

Son fuentes de archivos, tales como las memorias anuales y otras fuentes de documentación interna y/o pública, que tratan de las condiciones del entorno y de la organización, de las variaciones en los resultados, etc., y proporcionan una referencia para construir una cronología de eventos. Para esta investigación se contará con fuentes como el DANE, CAMACOL, GALERÍA INMOBILIARIA, etc.

Las fuentes de investigación son:

De tipo personal:

La Gerencia; los directivos de cada departamento de la compañía y el personal profesional que se desempeña en mandos medios. Esta fuente primaria proporciona información de tipo oral a través de consultas y de tipo escrita a través de informes de gestión; en ambas situaciones presenta la ventaja de ser actualizada.

De tipo institucional:

Se consultaron los informes periódicos especializados de entidades como CAMACOL, SENA, DANE, etc. A fin de obtener la información actualizada acerca de las variables de estudio.

1.6.3. Observación

En el año 2011, Díaz en su texto La Observación relaciona a los autores: (Sierra & Bravo,1984), la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

Se utilizara esta técnica definiendo con claridad y precisión los objetivos perseguidos, además de la unidad de observación y las condiciones en que esta se ejecutara.

1.6.4. Consulta con los actores

El observador se involucró totalmente con la actividad objeto de observación ya que hace parte del equipo de la dirección de la compañía. Durante las reuniones mensuales con la gerencia y el equipo de trabajo de los directivos se realizo la recolección de la información a través de la consulta con los actores.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Información de la organización	
Nombre de la organización	Constructora Marval S. A
NIT	890205645
Código de actividad industrial	28
Actividad	
Dirección Oficina principal B/manga, Santander	Carrera 29 n° 45 – 45 Edificio Metropolitan Business Park - Piso 18
Teléfono	(1) 7 45 55 65
Dirección Oficina Sucursal Cali, Valle del Cauca	Carrera 100 n° 11 – 60 C.C Holguines Trade Center local 209
Teléfono	(1) 2 485 06 40
Página web	www.marval.com.co
Representante Legal	Dr. Rafael Augusto Marín Valencia
Logo	

2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA: CONSTRUCTORA MARVAL S.A.

La empresa fue fundada en la ciudad de Bucaramanga el 24 de diciembre de 1976, bajo el nombre de Sociedad Marín Valencia Limitada, MARVAL LTDA., dedicándose desde sus inicios a actividades relacionadas con la urbanización y construcción de viviendas, centros comerciales y de negocios, así como la venta de los mismos.

La empresa se inició con los ingenieros civiles Rafael Augusto y Fernando Marín Valencia, con una secretaria y un asistente para las ventas.

En 1979 el esfuerzo y determinación dieron sus frutos con la construcción en la Calle 36 con Carrera 13 del primer edificio, llamado MARVAL, posteriormente se ubicaron en Socorro con la urbanización MANUELA BELTRÁN y en Girón con la construcción CORVIANDI

UNO, estos municipios fueron los primeros en los que se construyó viviendas sin cuota inicial en Colombia.

En 1.985 se creó Construcciones Marval S.A. Posteriormente la empresa adquiere un gran prestigio gracias a la calidad de sus trabajos y en 1995 comienza su proceso de expansión a otras ciudades del país como Bogotá D.C, Barranquilla y Cali.

En el año de 1995, MARVAL LTDA. Se transformó en sociedad anónima, denominándose MARVAL S.A. con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga y en el mismo año se escinde dando origen a la SOCIEDAD URBANIZADORA MARIN VALENCIA S.A.

En la década de los 80's MARVAL construyo diferentes urbanizaciones de vivienda unifamiliar y multifamiliar, con zonas recreativas dentro de los conjuntos y otros aspectos que han ido agregando valor a los inmuebles. Los primeros conjuntos residenciales que construimos en Bucaramanga son: TORRES DE ALEJANDRÍA, SANTA BÁRBARA, QUINTAS y PALMERAS DEL CACIQUE, en Floridablanca EL LIMONCITO y en Piedecuesta SAN CARLOS.

A principios de la década de los 90 se incursiono en la construcción de conjuntos cerrados, viviendas más económicas, se continuó con el mejoramiento del orden urbano y la calidad de los espacios con diseño progresivo. MARVAL fue pionera en ofrecer diferentes alternativas de acomodación y uso de los espacios interiores. Los conjuntos desarrollados en este período y con los que logramos la integración total entre lo urbano y la vivienda son: MIRADORES DE SAN LORENZO y VERSALLES.

Entre los años 1994 y 1996 se realizó una de las construcciones más significativas en el centro de Bucaramanga: el CENTRO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS LA TRIADA, con 30.000 m2 de construcción, considerado el edificio más importante de todo Santander, destinado a oficinas, hotel, centro financiero y cafetería. En esta misma década se iniciaron nuevos proyectos en el área metropolitana de Bucaramanga, como: PARQUE SAN AGUSTÍN, BODEGAS LA ESMERALDA, LOS ANDES y SAN FRANCISCO DE LA CUESTA.

Con la política integral HSEQ: “Construcción Con Calidad Y Proyección Humana”, incursionaron en la ciudad de Bogotá con proyectos importantes como ALEJANDRÍA, de 1.100 apartamentos y PRADOS DE CASTILLA con 2.400 viviendas. Adicionalmente, desarrollaron proyectos de interés prioritario en urbanizaciones, con un total de 2000 unidades habitacionales gracias a los programas organizados por el Distrito de Bogotá METROVIVIENDA.

En el año 1996 se iniciaron construcciones en la Costa Atlántica con importantes proyectos de vivienda en las ciudades de Santa Marta y Barranquilla, donde actualmente se continúan ofreciendo diferentes soluciones habitacionales.

En Medellín, en el 2001 se participó en la construcción de importantes conjuntos multifamiliares en el poblado, uno de los sectores más exclusivos de la ciudad y lo que permitió incursionar en nuevos proyectos en ciudades como Cali y Palmira.

En el 2001, MARVAL decide participar en obras públicas en Bogotá, construyendo el paseo peatonal más ancho y largo de Latinoamérica, LA ALAMEDA EL PORVENIR II y aportando también en el sistema de buses articulados de la capital: Transmilenio. También ha participado en otras iniciativas gubernamentales como es el desarrollo de los más importantes Centros Penitenciarios del País y de Latinoamérica.

Entre los años 2012 y 2013 realizó la urbanización del paseo del puente en Piedecuesta y se construyeron proyectos como: Cacique Cetro Comercial, Hotel Holiday Inn Bucaramanga Cacique, Edificio Metropolitan, Centro Comercial De La Cuesta, entre otros proyectos de vivienda, comercial y empresarial.

Hoy desde el Metropolitan Business Park, edificio donde se ubican las oficinas centrales de MARVAL y aplicando lo que sus fundadores han llamado el MARVAL WAY, un código ético para hacer las tareas justo a tiempo, en orden, con lógica, siguiendo procedimientos y generando confianza, esta organización continuará siendo punta de lanza para el país, transmitiendo estabilidad para todo su entorno, anticipándose a los movimientos del mercado, construyendo una cultura propia y sobre todo aportando todos los días al desarrollo de la comunidad que ve en la constructora MARVAL una compañía hecha a pulso y de todo corazón

Construcciones Marval S. A, Constructora Marval S. A y Urbanizadora Marín Valencia. Estas tres empresas están administradas por el mismo grupo de personas, usando los mismos edificios, equipos, personal de ventas, operativo y administrativo, manejando los mismos proveedores y contratistas. Su diferencia radica en que cada razón social legalmente tiene inscritos determinados proyectos para el manejo contable y financiero.

De este grupo de compañías sobre la cual se hará la presentación del problema es MARVAL S.A en la sucursal de la ciudad de Santiago de Cali, con alrededor de 100 empleados directos y 500 indirectos aproximadamente.

MARVAL a través de la construcción de los proyectos de vivienda, centros de negocios y grandes obras de ingeniería busca hacer realidad los sueños de los colombianos y contribuir con el desarrollo económico y social de nuestro país.

MARVAL como grupo empresarial es la empresa constructora número uno de Colombia, y entre los años 2013 y 2014 a nivel regional en Cali ha aumentado una posición de un año a otro, en 2013 era la número 5 con el 4,6% del mercado y en 2014 es la número 4, con el 6,1% del mercado. (Ver cuadro 1 y 2)

Cuadro 1. Comparativo de participación en el mercado (2013-2014)

		AÑO 2014		AÑO 2013		
POSICION	Vendedor	Total general (\$)	%	POSICIÓN	\$	%
1	Jaramillo Mora	199.701	15,9%	1	139.618	13,1%
2	Const. Meléndez	135.845	10,8%	3	106.623	10,0%
3	Const. Bolívar	106.824	8,5%	2	120.547	11,3%
4	Marval	76.853	6,1%	5	49.209	4,6%
5	Const. Alpes	59.770	4,7%	6	47.971	4,5%
6	Solanillas	42.186	3,4%	23	13.616	1,3%
7	Corasa	39.840	3,2%	17	16.511	1,6%
8	Const. El Castillo	39.527	3,1%	14	19.517	1,8%
9	Cusezar	38.485	3,1%	20	14.251	1,3%
10	I.C. Prefabricados	34.593	2,7%	4	50.581	4,8%
TOTALES CIUDAD		1.259.012	100,0%	1.063.436 100%		

Fuente: Galería Inmobiliaria Ltda. Febrero 2014

Cuadro 2. Comparativo de crecimiento en el mercado (2013-2014)

CRECIMIENTO 2014 VS 2013				
POSICION	Vendedor	POSICIONES	\$	%
1	Jaramillo Mora	0	60.083	43,0%
2	Const. Meléndez	1	29.222	27,4%
3	Const. Bolívar	-1	-13.723	-11,4%
4	Marval	1	27.644	56,2%
5	Const. Alpes	1	11.799	24,6%
6	Solanillas	17	28.570	209,8%
7	Corasa	10	23.329	141,3%
8	Const. El Castillo	6	20.010	102,5%
9	Cusezar	11	24.234	170,0%
10	I.C. Prefabricados	-6	-15.988	-31,6%
TOTALES CIUDAD			195.576	18,4%

Fuente: Galería Inmobiliaria Ltda. Febrero 2014

Estos son los resultados de los indicadores más relevantes de un año a otro (Ver cuadro 3):

Según el indicador de Ventas Netas, en el 2014 se vendió en \$ COP 45% más que el año 2013. Y en unidades aumento en un 25,4% del 2013 al 2014. Este resultado es realmente bueno.

Por otro lado el resultado del indicador de Retiros, entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014, en unidades el volumen de retiros se redujo en un 47% y en \$ COP para el mismo periodo el monto por concepto de retiro se redujo en un 44%.

Este mismo indicador de Retiros en \$ COP, el promedio durante el 2014 se mantuvo en 14% y el límite del indicador es del 10% y en unidades el promedio fue del 20% y el límite del

indicador es del 10% de las unidades vendidas en el mes. Este aspecto no es positivo ya que impacta directamente sobre los ingresos y la rentabilidad de las ventas.

Durante el 2014 el indicador Planificación de proyectos, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre presenta valores por fuera del rango que corresponden a 23, 42 y 25 días y rango máximo es de 15 días.

El resultado del indicador de reclamos (Solicitudes totales) presenta resultados por fuera del rango que es del 30% del total de apartamentos entregados, durante el 2013 arroja resultado promedio del 58% y durante el 2014 arroja resultado promedio del 60%.

En el indicador costo de reclamos se evidencia durante el 2014 un aumento acumulativo (1,32 %) de este costo con respecto al 2012 (1,11%), la curva acumulativa del indicador está por encima del límite máximo permitido que es del 0,5% de la inversión Costo Directo (CD).

Cuadro 3. Comparativo indicadores informe gerencial (2013-2014)

Nombre del indicador	Meta	Resultados	
Ventas netas	100% de la meta presupuestada, en \$ COP y unidades	En \$ COP, entre el 2013 y 2014 aumento el 45%	En Unidades entre el 2013 y 2014 aumento el 25,4%
Retiros	10% de la meta mensual presupuestada para las ventas brutas, en \$COP y unidades	En \$ COP, entre el 2013 y 2014 se redujo el 44%. El promedio en el 2014 fue del 14% de las ventas brutas.	En Unidades entre el 2013 y 2014 se redujo el 47%. El promedio en el 2014 fue del 20% de las ventas brutas.
Eficacia de la publicidad	0,5% de las ventas netas del mes	En el 2014 el promedio fue del 0,7% de las ventas netas del mes.	
Planificación de proyectos	15 días	En el 2014 en los meses de oct, nov y dic los resultados fueron 23,42 y 25 días respectivamente	En el primer trimestre de 2015 en ene, feb y marzo los resultados fueron 29, 43 y 33 días respectivamente
Reclamos (solicitudes totales)	30% de total de los inmuebles entregados en el mes	Promedio de 2013 = 58%	Promedio de 2014 = 60%

Costo de reclamos = Costos reclamos acum. Atendidos en el año / Total inversión costo directo (CD) año anterior	hasta el 0,5% de la inversión costo directo	Costo de reclamos 2013 = 1,11 %	Costo de reclamos 2014 = 1,32 %
---	---	---------------------------------	---------------------------------

Fuente Informe gerencial de indicadores año 2013 y 2014. Constructora MARVAL Suc. Cali.

A los resultados anteriores se suma la baja disponibilidad de terrenos para vivienda tipo VIS, que es el tipo de vivienda que podrían comprar la mayoría de los clientes en la ciudad de Cali, por sus subsidios y medios de financiación. Marval S. A (Sucursal Cali) no cuenta con un amplio banco de terrenos para vivienda tipo VIS. Esto ha originado una reducción en el volumen de producción de viviendas en la sucursal. Y la producción actual se ha orientado al tipo de vivienda No VIS.

Se evidencia la necesidad de establecer estrategias competitivas que permitan la sostenibilidad del negocio, ya que debido a lo expresado en párrafos anteriores se ve venir una reducción en los resultados de los indicadores de ingresos y rentabilidad de las ventas de la sucursal, siendo este el problema que quiere resolver la presente investigación.

2.3 .MISIÓN

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.

2.4 .VISIÓN

En el 2017, seremos líderes en los mercados regionales, participando significativamente en el sector de la construcción en Latinoamérica, con un portafolio diversificado, reconocido por la calidad, entrega a tiempo de construcciones integrales e innovadoras, la excelencia de nuestra gente y el buen servicio al cliente.

2.5. POLITICA INTEGRAL DE CALIDAD



Mejorar la calidad de vida de todas nuestras partes interesadas, ofreciéndoles un entorno amable y acogedor.



Construir con calidad optimizando los recursos y mejorando continuamente la satisfacción del cliente.



Proyección Humana con el compromiso de prevenir accidentes e incidentes de trabajo, enfermedades profesionales e impactos socio-ambientales, asignando los recursos humanos, técnicos y financieros para la planeación, ejecución y evaluación de los Sistemas de Gestión.

2.6 .VALORES CORPORATIVOS



2.7 .MODELO GERENCIAL

La constructora MARVAL S.A, tiene un modelo gerencial centralizado desde la sede principal en Bucaramanga, en dicha sede se determinan y definen la directrices para toda la organización a nivel nacional. La junta directiva jerárquicamente está sobre la Presidencia y esta a su vez sobre la Gerencia General, y esta sobre cada Gerencia en las respectivas sucursales de todo el país.

En la sede principal el poder está centralizado en una Junta Directiva, en la Presidencia y una Gerencia General y para cada departamento hay un director nacional, el cual en cada sucursal cuenta con un director y/o coordinador así:

Gerente General	Gerente sucursal
Director nacional de planeación y costos	Coordinador de planeación y costos sucursal
Director nacional de contraloría	Coord. De contraloría sucursal.
Director nacional de Talento humano	Director de talento humano sucursal
Director nacional de compras	Director de compras sucursal
Director nacional de TICS	Asistente técnico sucursal
Director nacional HSEQ	Director HSEQ sucursal
Director nacional de ventas y mercadeo	Director de ventas y mercadeo sucursal
Director nacional de trámite y cartera	Director de trámite y cartera sucursal

El departamento de ingeniería no está centralizado a nivel nacional, en cada sucursal se ha establecido el modelo de Project manager, en cual es una figura de dirección de proyectos que tiene a cargo a cada uno de los directores y residentes de obra por cada proyecto.

2.8. PRODUCTOS

La constructora MARVAL se caracteriza por la construcción y comercialización de:

- Viviendas unifamiliares
- Bodegas
- Oficinas
- Centros comerciales
- Centros penitenciarios

2.9. SEGMENTOS DE MERCADO

En la sucursal de Cali el sector principalmente abarcado por la constructora Marval, es la vivienda nueva que va desde los 65 m² y los 90 m².

Teniendo en cuenta lo anterior los grupos de mercado se pueden segmentar de la siguiente manera:

Empresarios: son clientes que desean adquirir inmuebles para su propia familia y mejorar la calidad de vida, debido a su estatus económico.

Inversionistas: son clientes que desean adquirir más de un inmueble o vivienda porque ven en él una oportunidad de inversión segura ya que lo pueden revender o simplemente alquilar.

Profesionales: son clientes que recién han conformado su núcleo familiar y desean tener un espacio íntimo en el cual pueden llevar a cabo.

Pensionados: Son clientes que debido a su poder adquisitivo desean comprar viviendas que se adapten a sus necesidades y nivel de status.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La Constructora Marval S.A. es una empresa con 39 años en el mercado con sede principal en Bucaramanga, hace 20 años, amplió su cobertura a la ciudad de Cali. Esto significó un cambio del entorno, el cual se estaba acostumbrado a manejar en la ciudad de Bucaramanga.

Un cambio de ciudad implica la modificación del espacio en donde interactúan las personas y el medio ambiente, con lo cual surgen necesidades específicas las cuales debe enfrentar la constructora, también se generan nuevas relaciones con los proveedores, con la industria, con los clientes, con los competidores, por ello es necesario realizar un análisis del entorno para determinar cómo estas variables pueden impactar el desarrollo de los proyectos, y si la empresa pueda definir la estrategias que el permitan alcanzar los objetivos trazados.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO

3.1.1. Ubicación geográfica

Santiago de Cali, es la capital del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia. Tiene un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente.

La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27'00"N 76°32'00"O, en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

3.1.3. Geología y amenaza sísmica

Según la dirección del Observatorio Sismológico y Geofísico del Suroccidente Colombiano (OSSO), de la Universidad del Valle, la región Pacífico tiene los tiempos vencidos para una gran eventualidad.

Actualmente la población en Cali, alcanza 2.5 millones de habitantes y en lo que va corrido del primer trimestre del 2015 han sucedido dos movimientos telúricos de 5.3 y 5.6 en la escala de Richter. Las probabilidades de un terremoto en Cali son altas debido al ambiente tectónico de la región pacífica. Cali está ubicada en la zona de actividad sísmica alta ya que se encuentra en medio del proceso de interacción entre las placas Nazca y Suramérica.

Según la OSSO, los movimientos telúricos del año 2004, ocasionaron averías en el sector de Cañaveralejo en la ciudad de Cali. Las zonas más vulnerables en la ciudad son el sector de Cañaveralejo, la avenida 50 y PALMETTO. Y esto se concluyó a través del estudio sobre micro – zonificación sísmica realizado por Ingeominas en conjunto con la Universidad del Valle en el 2005, cuyo objetivo es poder crear parámetros para las empresas constructoras.

Fuente: www.univalle.edu.co

3.1.4. Climatología

El clima es de sabana tropical. En promedio la precipitación anual va desde los 900 mm en las zonas más secas hasta los 1.800 mm en las zonas más lluviosas, con 1.000 mm promedio sobre la mayor parte del área Metropolitana de Cali. La temperatura media es de 25 °C (74.4 °F) con un mínimo promedio de 15 °C (66 °F) y un máximo promedio de 32 °C (86 °F), con un máximo absoluto de 36 °C y mínimo absoluto de 13 °C. Las estaciones secas van de diciembre a febrero y de julio a agosto y la estación de lluvias de marzo a mayo y de septiembre a noviembre.

Tabla 1. Análisis del entorno geofísico

ENTORNO GEOFÍSICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación geográfica	O			X	
Recursos naturales	O				X
Geología y amenaza sísmica	A	X			
Climatología	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Matriz integrada de análisis Externo – entorno geofísico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Amenaza sísmica	Santiago de Cali es una ciudad con alto riesgo sísmico y esta condición afecta cualquier tipo de edificación.	Cali está ubicada en la zona de actividad sísmica alta ya que se encuentra en medio del proceso de interacción entre las placas Nazca y Suramérica.	Amenaza Mayor
			A pesar de que todas las edificaciones de la constructora se hacen bajo la norma NSR -10, no están libres de ser afectadas por los movimientos telúricos.
Recursos naturales	Los recursos naturales en la ciudad de Cali en su mayoría son fuente de materias primas utilizadas en el sector de la construcción.	Recursos naturales como la piedra caliza una de las materias primas utilizadas en la fabricación de cemento y los agregados como la grava, la arena y la roca muerta.	Oportunidad Mayor
			La disponibilidad de estos recursos permite obtener mejores precios en la materiales, lo cual se ve reflejado en la reducción de los costos.

Fuente: elaboración propia

3.2. ENTORNO GLOBAL

Según las perspectivas de la económica mundial dadas por el FMI (Fondo Monetario internacional), el Producto Bruto Mundial (PBM) para el 2015 será de 3.5, algo ligeramente superior si lo comparamos con el del año pasado (2014) que fue del 3.3.

Según el informe económico de las Naciones Unidas, la economía Mundial creció a un ritmo moderado durante el 2014. La recuperación de la economía se vio afectada por factores inesperados como: al aumento de los conflictos geopolíticos en distintas partes del mundo, la mayoría de las economías han evidenciado un decrecimiento en el indicador del PIB. Para las

economías desarrolladas, persisten ciertos riesgos significativos especialmente en la zona euro y Japón. Por otro lado las tasas de crecimiento económico de los países en desarrollo durante el 2014 fueron muy variadas, y se presentó una fuerte desaceleración especialmente en América Latina y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI), especialmente por desbalances estructurales y tensiones geopolíticas.

Una debilidad que afecta fuertemente el entorno macroeconómico mundial es el desempleo, pues el lento crecimiento del PIB, no ha permitido generar la suficiente cantidad de empleos. Durante el 2014, en las economías desarrolladas, las tasas de desempleo son elevadas, especialmente en la zona euro. Entre tanto en las economías en desarrollo en nivel de desempleo se ha mantenido estable desde el 2013, aunque la informalidad y el empleo precario son aun problemas importantes.

La inflación global continua relativamente baja. La inflación es elevada en cerca de una docena de países en desarrollo, mientras que un número creciente de economías en Europa, presenta deflación. Para este 2015 se espera que la inflación mundial se mantenga en el nivel promedio de 3.0 % que ha sido el de los últimos 2 años.

En cuanto al comercio y las finanzas internacionales, los precios internacionales de las materias primas han venido disminuyendo en los últimos dos años, y no se prevé un alza notoria para el 2015 y 2016.

El precio internacional del petróleo se redujo fuertemente después del segundo semestre del 2014; al mes de septiembre se había reducido su precio en un 55%, debido a la baja demanda por parte de algunas de las grandes economías, y esto se ha debido en gran medida por el aumento de oferta, pues la Organización de Países exportadores de Petróleo (OPEP), decidió mantener los mismos niveles de producción, a pesar del aumento continuo de producción de petróleo de países ajenos a la organización, especialmente EE. UU. En los países exportadores de petróleo, los ingresos reales y las utilidades disminuyen; y los países importadores de petróleo se beneficiaran del aumento del ingreso real de los consumidores y del abaratamiento de la producción de bienes finales. En síntesis la caída de los precios del petróleo, debido al desplazamiento de la oferta, estimula el crecimiento mundial, aunque con importantes diferencias entre los importadores y los exportadores de petróleo.

Según la publicación del diario “Portafolio” (del 13 de marzo de 2015), argumenta que mientras se continúe con el superávit de producción, los precios se mantendrán a la baja. El petróleo Brent para abril cae 1,38 dólares, a 55,70 dólares por barril, tocando su precio más bajo en un mes. El crudo en Estados Unidos pierde casi 4 por ciento a 44,99 dólares, su menor nivel desde el 30 de enero.

Para Colombia según la presidencia de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), aseguró que el impacto de la reducción de los precios del crudo, junto con la aprobada reforma tributaria para las empresas en el país hizo que la industria petrolera cerrara el 2014 con tres factores complejos que incidirán en este 2015.

“El primero es la caída vertiginosa en los precios, el segundo es el impacto de la reforma tributaria sobre la industria y el tercero es que operar en Colombia es costoso y aún se presentan muchos problemas”

Las exportaciones de hidrocarburos representan el 54 por ciento del total del país, el 40 por ciento de la inversión extranjera proviene de la industria petrolera y la quinta parte de los ingresos fiscales de la Nación son generados por el sector.

En este momento producir un barril en Colombia ya es caro por la falta de infraestructura de transporte y logística, los constantes bloqueos de las comunidades y por los atentados de grupos insurgentes.

Así que altos costos y bajos precios, ponen a las empresas a pensar con mucho más cuidado dónde poner sus inversiones.

Ahora, con una reforma tributaria que aumentará la carga fiscal del sector hasta el 43 por ciento. El gobierno del presidente Juan Manuel Santos aseguró que el país tiene cómo compensar el efecto en la economía de la caída de los precios del petróleo. La idea es que se inyecte más plata a las actividades que generan más empleo y más demanda, y una de ellas es la construcción y la otra es la infraestructura.

El crecimiento del comercio ha sido lento en los últimos años, debido en gran parte a la desigual recuperación entre las economías desarrolladas y en crecimiento moderado en los países en desarrollo. Según las Naciones Unidas el comercio mundial en el 2014 se expandió en un 3.4%, aún por debajo de la tendencia previa a la crisis económica. De acuerdo a las proyecciones se estima que el crecimiento del comercio sea moderado, en concordancia con la producción mundial.

Los ingresos netos de capital en las economías emergentes se han reducido moderadamente desde el 2013, esto ha sido causado por la reducción de las medidas de reducción de liquidez monetaria, por parte de la Reserva Federal de los EE. UU, y el deterioro de las perspectivas de crecimiento de las economías emergentes y los problemas geopolíticos.

Cambios inesperados en la confianza de los inversionistas debido a tensiones geopolíticas, a cambios en la política monetaria de los Estados Unidos y a una mayor divergencia de la posición monetaria en los principales bancos centrales pueden afectar significativamente los flujos de cartera. De hecho, la divergencia de la posición monetaria ya ha contribuido al fuerte fortalecimiento del dólar durante la segunda mitad del 2014.

Según el FMI, el dólar de EE.UU, se ha apreciado aproximadamente en un 6% desde octubre de 2014; y por el contrario el euro y el yen se han devaluado en un 2% y 8% respectivamente, y lo mismo ha sucedido con la moneda de algunos países emergentes, principalmente con los países exportadores de materias primas.

Para marzo de 2015, el dólar en Colombia se ha reevaluado de tal manera que ha superado la barrera de los \$ 2.600.00 y no se registraba una tasa así desde hace 7 años, en el último mes, la tasa representativa del mercado ha escalado más de 230 pesos y aumentado más de 10%, provocando que la moneda nacional sea la tercera más devaluada de la región; esta situación ya empezó a preocupar a varios sectores importante de la economía, entre ellos la construcción, en marzo del presente año la presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), Sandra Forero, expreso a los medios de comunicación que debido a la subida del precio del dólar, algunos de los productos que se importan para la construcción, podrían verse afectados, y que se está monitoreando el precio de los insumos que se importan, para determinar el impacto en los precios de las viviendas.

Con respecto a la inflación, en marzo de 2015, el gerente del Banco de la República; José Darío Uribe, que los efectos de la tasa alta de cambio, aun no se han terminado de transmitir completamente a los precios de los productos importados. La inflación y sus expectativas para el 2015 se sitúan por encima del 3%.

Según el FMI, la economía de EE.UU en el 2014 repunto más de lo esperado, pese a que en el primer trimestre, había tenido una contracción. El nivel de desempleo volvió a bajar y la inflación se mantuvo a lo largo del año en un nivel estable, como consecuencia de la apreciación del dólar y el retroceso de los precios del petróleo. Según las proyecciones para el 2015 y 2016, el crecimiento superara el 3%, y este será apalancado por el incremento de la demanda del petróleo debido a su bajo precio, a la moderación del ajuste fiscal, al respaldo continuo de una política monetaria flexible, al igual que el retroceso de la inflación.

La zona euro, durante el primer trimestre del 2014, el crecimiento registrado fue muy débil, esto en razón del poco nivel de inversión.

Se prevé que la actividad estará respaldada por el bajo precio del petróleo, por una política monetaria más flexible, una política fiscal más neutral y la reciente depreciación del euro. Con todo esto el crecimiento anual proyectado para el 2015 y 2016 son del 1.2% y 1.4% respectivamente.

Disminución del crecimiento de China, la inversión de este país disminuyo en el tercer trimestre del 2014, y se cree que para el 2015 seguirá a la baja. Esta desaceleración producirá importantes efectos regionales.

Según el FMI, para el 2015, las economías de mercados emergentes y en desarrollo, el crecimiento se mantendrá en el 2015 y 2016, de 4.3% y 4.7% respectivamente.

En muchas economías emergentes y en desarrollo que son exportadoras de materias primas, dado que se proyecta el impacto de la caída de los precios del petróleo y de otras materias primas, los ingresos reales ocasionaran causaran daño en el crecimiento a mediano plazo. Para América Latina y el Caribe las proyecciones de crecimiento se han reducido para el 2015 y el 2016 en 1.3% y 2.3% respectivamente.

Cuadro 4. Panorama de las proyecciones de la economía Mundial.

Economías	2014	Proyecciones	
		2015	2016
Crecimiento mundial	3.30%	3.50%	3.70%
EEUU	2.40%	3.10%	3.10%
Euro-zona	0.80%	1.20%	1.40%
Alemania	1.60%	1.60%	1.70%
Francia	0.40%	1.20%	1.50%
Italia	-0.40%	0.40%	1.10%
España	1.40%	2.40%	2.00%
Latinoamérica	1.20%	1.30%	2.30%
Argentina	0,5%	-0,3%	0,1%
Brasil	0,1%	-1,0%	1,0%
Chile	1,8%	2,7%	3,3%
Colombia	4,6%	3,4%	3,7%
Ecuador	3,6%	1,9%	3,6%

Fuente: International Monetary Fund - World Economic Outlook Database

Fuente: Fondo Monetario Internacional

Tabla 3. Análisis del entorno global

ENTORNO GLOBAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Para el 2014, según el informe económico de las Naciones Unidas la mayoría de las economías han evidenciado un decrecimiento en el indicador del PIB.	A		X		
Para el 2015, el FMI (Fondo Monetario internacional), proyecta que el Producto Bruto Mundial (PBM) para el 2015 será de 3.5, algo ligeramente superior al del (2014) que fue del 3.3	A		X		

Una debilidad en el entorno macroeconómico mundial es el desempleo, el lento crecimiento del PIB, no ha permitido generar la suficiente cantidad de empleos. Durante el 2014, en las economías desarrolladas, las tasas de desempleo son elevadas.	A		X		
Entre tanto en las economías en desarrollo en nivel de desempleo se ha mantenido estable desde el 2013, aunque la informalidad y el empleo precario son aun problemas importantes.	A		X		
Según el FMI, el dólar de EE.UU, se ha apreciado aproximadamente en un 6% desde octubre de 2014; y por el contrario el euro y el yen se han devaluado en un 2% y 8% respectivamente.	A		X		
La presidencia de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), aseguró que el impacto de la reducción de los precios del crudo, junto con la aprobada reforma tributaria para las empresas en el país hizo que la industria petrolera cerrara el 2014 con factores complejos que incidirán en este 2015.	A		X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Matriz integrada de análisis Externo – entorno global

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	Según el panorama económico mundial para el 2015 la situación no es muy prometedora, puesto que el crecimiento económico de las	Según el FMI, para el 2015, las economías de mercados emergentes y en desarrollo, el crecimiento se	El gobierno Colombiano aseguró que para compensar el efecto en la economía, de la caída de los precios del petróleo; se

Economía Mundial	grandes potencias no será muy significativo. Entre las señales se encuentran: el nivel de desempleo, la baja en precio mundial del petróleo y la apreciación mundial del valor del dólar americano.	mantendrá en el 2015 y 2016, de 4.3% y 4.7% respectivamente. Para América Latina y el Caribe las proyecciones de crecimiento se han reducido para el 2015 y el 2016 en 1.3% y 2.3% respectivamente.	invertirá en actividades que generan más empleo y demanda, y entre ellas están la construcción y la infraestructura. La Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), expreso que debido a la subida del precio del dólar, algunos de los productos que se importan para la construcción, podrían verse afectados, y esto podría impactar los precios de las viviendas.
------------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia

Entorno Local Regional

A pesar de la incertidumbre internacional y la desaceleración de la economía colombiana, en Valle de Cauca, demostró un desempeño sobresaliente, durante el 2014, esta situación más la devaluación del peso frente al dólar, ofrecen las condiciones para afianzar un 2015 positivo para el Valle del Cauca.

En el sector de construcción, de acuerdo con las cifras de Coordinada Urbana, durante el 2014 se registró la venta de 16.929 unidades de vivienda nueva en el Valle del Cauca, esto represento el 25.4% de incremento anual.

La oferta de proyectos de vivienda nueva, en el Valle del Cauca, durante el 2014 se incrementó considerablemente en los municipios aledaños a la ciudad de Cali.

Cuadro 5. Unidades de Vivienda Nueva vendidas Según sub zona 2011 - 2014

Municipio	2011	2014	Var (%)
Jamundí	784	4.305	449,1
Yumbo	104	655	529,8
Palmira	1.214	3.877	219,4
Puerto Tejada	237	472	99,2
Candelaria	1.648	1228	-25,5
Cali	8.073	6392	-20,8
Total ACC	12.060	16.929	40,4

Fuente: Coordinada Urbana- Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Según los datos de Coordinada Urbana, durante el 2014 las unidades de vivienda nueva vendidas en el Área de Conurbación de Cali (ACC), se distribuyó así: en Jamundí (25.4%), en Palmira (22.9%), Candelaria (7.3%), Yumbo (3.9%) y Puerto Tejada (2.8%), que en conjunto concentran el 62.2% de la vivienda nueva.

En la medida en que los municipios vecinos a Cali se ofrecen alternativas de vivienda con espacio y precios atractivos, los precios de vivienda en Cali han venido creciendo menos en la última década si lo comparamos con frente a las ciudades principales, el Índice de precio de vivienda nueva en Cali para el 2014, fue de 192, mientras que para las ciudades de Medellín, Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga fueron de: 195, 228, 240 y 286 respectivamente.

Respecto a la dinámica empresarial en el 2013, se crearon 4.906 sociedades en Cali y durante el 2014 se crearon 5.793, para un aumento del 18.1%. De las constituciones de sociedad en el 2014, la mayor proporción se registró en los sectores de servicios (51.9%), comercio (21.7%) e industria (12.0%) y construcción (11.6%).

Grafico 1. Número de sociedades constituidas y participación (%) ene – dic. 2014.



Fuente: Registro Mercantil - Cámara de Comercio de Cali
* Actividades agropecuarias y minería

Comercio exterior

Debido a la amplia canasta exportable del Valle de Cauca, ha logrado salir adelante a pesar las dificultades por la que atraviesa la economía mundial. Las exportaciones del Departamento entre enero y noviembre de 2014, crecieron 4.7% (USD 2.022,9 millones FOB) frente al mismo periodo de 2013.

En cuanto a los principales socios comerciales del Valle de Cauca, corresponde a los países de la Alianza del Pacifico (Chile, México y Perú) y por otro lado Venezuela, Ecuador y EE.UU. En conjunto esto países destino de las exportaciones del departamento pasaron de representar el 68.4% en el periodo de enero a noviembre en el 2013 al 70.7% en el mismo periodo del 2014.

De otro lado las importaciones del Valle del Cauca, entre enero y octubre de 2014 fueron de USD 4.415,9 millones FOB, creciendo 16.8% frente al mismo periodo de 2013.

Los países de la Alianza del Pacifico proporcionaron el 22,4% de los bienes importados al Departamento, EE.UU 17.7%, China 15.2%, Corea del Sur 6.9%, Bolivia 4.4%, Brasil 4.0%, Brasil 4.0% y otras economías 29.4%.

Las remesas entre enero-sep. 2014, alcanzaron un valor de USD 852.9, con ello se registró una contracción de 8.6% frente al mismo periodo de 2013. Las remesas dirigidas al Departamento representaron el 29.9% del total nacional, siendo el porcentaje más grande a nivel nacional entre enero y septiembre de 2014.

En cuanto al consumo que efectivamente realizaron los hogares caleños durante el 2014, según cifras de Radar, alcanzo un crecimiento de 10.9% anual, siendo el segundo mayor crecimiento después de Bogotá (11.0%) igual al de Medellín y superior al de Barranquilla (10.2%) y Bucaramanga (9.7%).

Las ventas de comercio minorista (de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios y combustibles) en Cali, entre enero y noviembre de 2014, registraron un crecimiento de 7.9% frente al mismo periodo en el 2013 y superando con este resultado al resto de las ciudades del país y el total nacional que fue del 7.3%.

Lo anterior permite concluir que la dinámica comercial en la ciudad de Cali presento un repunte importante durante el 2014, esta condición ha sido bastante atractiva para los empresarios que desean invertir, por ello se desarrollan actualmente varios proyectos comerciales en la ciudad como: el Centro Hospitalario y Comercial Guayaacán, Word Trade Center, C. C. Portal de Oriente, Marcas Mall, Centro Empresarial y Comercial Bazaar la Flora, Hotel y Locales Comerciales La Sagrada Familia, entre otros.

La tasa de desempleo en Cali para el trimestre octubre-diciembre del 2014, fue de 11,2%, a pesar de haber sido la más alta entre las principales ciudades (Medellín 9,9%, Bucaramanga 8,1%, Bogotá 7,7% y Barranquilla 7,4%), fue la más baja que se ha presentado en Cali durante el mismo trimestre desde 2007 (10,1%).

El número de ocupados en Cali, durante el trimestre octubre – diciembre de 2014, (1.197.947 personas). Creció 4,6% frente al mismo periodo de 2013, por encima del crecimiento de Medellín (0,8%), Bogotá (3,4%).

Con la reforma tributaria del 2012, que empezó a regir desde el 2013, se buscaba resolver el problema de la informalidad laboral, por ello se estableció una reducción de las contribuciones del empleador en 13.5 puntos porcentuales del salario, resultando con esto más barata la contratación para el empleador, impulsando la contratación formal de trabajadores.

En resumen el resultado de los principales indicadores del Departamento durante el 2014, fueron de gran aporte para la economía nacional. Sin embargo para el 2015 debe aprovecharse este impulso, para poder afrontar las situaciones externas y la menor dinámica de la economía colombiana. Se debe aprovechar la base exportadora diversificada que sumada a la devaluación del peso, estimulara las ventas externas. Es muy importante que los empresarios vallecaucanos empiecen a diversificar sus destinos de exportación, ya que países como Venezuela y Ecuador tendrán un fuerte impacto en sus economías ya que son altamente dependientes de la producción de petróleo.

De acuerdo con cifras del DANE y DNP (Cifras MESEP), en Cali en 2010 el 26,1% de la población caleña estaba en condición de pobreza, es decir aproximadamente 585.824 personas. De éstas, cerca de 37.496, es decir el 6,4%, vivían en pobreza extrema, sin ingresos suficientes para su alimentación básica.

Además, cifras del último censo señalan que del orden del 11% de los hogares de la ciudad presenta Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI- Censo DANE 2005). A estas situaciones coadyuva un nivel de desigualdad en el ingreso muy alto (0,529 en 2010 según el indicador GINI).

En el tema de infraestructura para el Valle del Cauca, los temas álgidos son: la doble calzada Buga – Buenaventura, el dragado del canal de acceso al puerto de Buenaventura y la puesta en marcha del sistema de carga férreo,

Para el proyecto del ferrocarril del Pacífico, según fuente de la Cámara de Comercio de Cali, la inversión en la primera etapa asciende a los 16 millones de dólares y para el 2015 se aspira mover un millón de toneladas.

Según la misma fuente para el proyecto de dragado del canal de acceso de puerto se estima una inversión de 25 millones de dólares.

Al menos 4 de cada 10 edificaciones que se hacen en Cali no cumplen con los términos de la licencia de construcción que les otorgan las curadurías urbanas. Se aprueba una cosa en los planos y otra cosa es lo que la gente construye en la práctica.

Las tres curadurías de la ciudad expidieron 3214 licencias de construcción en el 2014, de las cuales 1020 fueron revisadas por Control Urbanístico, es decir el 32 % del total. De las revisadas, 447 presentaron infracciones a la licencia de construcción, o sea el 44 %, lo que da cuenta de un alto incumplimiento, sobre todo de pequeños constructores, frente a lo que oficialmente proponen hacer.

El Plan de Ordenamiento Territorial, POT, es el instrumento básico para desarrollar el ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del espacio y la utilización del suelo, según la Ley 388 de 1997.

Cali adoptó su primer POT en 2000, el cual ya perdió vigencia. El 3 de diciembre de 2014 se sancionó un nuevo POT, que tendrá vigencia hasta diciembre de 2027.

Fuente: www.el país.com.co

Tabla 5. Análisis del entorno local regional

ENTORNO LOCAL REGIONAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La oferta de proyectos de vivienda nueva en municipios aledaños a Cali. En 2014 las unidades de vivienda nueva vendidas en el Área de Conurbación de Cali (ACC), se distribuyó así: en Jamundí (25.4%), en Palmira (22.9%), Candelaria (7.3%), Yumbo (3.9%) y Pto. Tejada (2.8%), que en conjunto concentran el 62.2% de la vivienda nueva.	O				X
Los precios de vivienda en Cali han venido decreciendo en la última década, el Índice de precio de vivienda nueva en Cali para el 2014, fue de 192, mientras que para las ciudades de Medellín, Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga fueron de: 195, 228, 240 y 286 respectivamente.	A	X			

Las remesas entre enero-sep. 2014, alcanzaron un valor de USD 852.9, con ello se registró una contracción de 8.6% frente al mismo periodo de 2013. Las remesas dirigidas al Departamento representaron el 29.9% del total nacional, siendo el porcentaje más grande a nivel nacional entre ene-sep. de 2014.	O			X	
La dinámica comercial en la ciudad de Cali presento un repunte importante en 2014, por ello se desarrollan actualmente varios proyectos comerciales en la ciudad: centros comerciales, hospitalarios, hoteles y locales comerciales.	O				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz integrada de análisis Externo – entorno local regional

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
La dinámica comercial en la ciudad que impulsa el desarrollo de nuevos proyectos de vivienda y de infraestructura.	La buena dinámica del sector de la construcción durante el 2014. Sumado al factor del índice de precios de vivienda en la ciudad. Y el aumento de ventas de vivienda nueva en los municipios aledaños a la ciudad de Cali.	En el 2014, debido al desarrollo económico, se impulsa la construcción de centros comerciales, hospitales, hoteles, etc.	La organización como tal tiene la experiencia y el musculo financiero para el desarrollo de este tipo de proyectos. Y para desarrollar también proyectos de vivienda en los municipios aledaños a la ciudad de Cali.

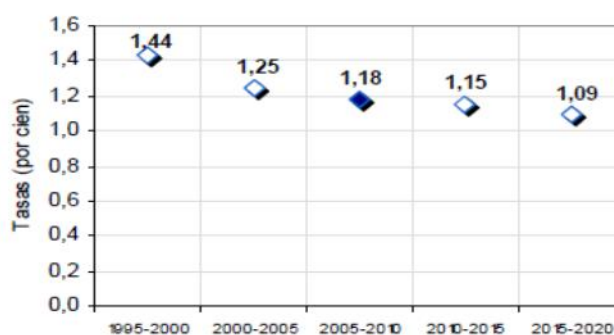
Fuente: elaboración propia

3.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Población

Según las principales tendencias demográficas, resultantes del estudio pos censal realizado por el DANE, se prevé que la población para el 2020 en Colombia será de: 50.912.429 habitantes, lo que quiere decir que tendría una tasa de promedio de crecimiento anual de 1.25 por cien habitantes, en el periodo 2000-2005 y disminuye quinquenio a quinquenio, hasta llegar a una de tasa de 1.09 por cien habitantes en el quinquenio 2015 -2020.

Grafico 2. Crecimiento de la Población. Colombia
Tasa media anual de crecimiento exponencial (%) Nacional



Fuente: DANE. Proyecciones de Población 2006-2020

El descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida, hará que en el 2020 el porcentaje de menores de 15 años se reduzca en un 18.1% y el grupo de población de mayores de 60 años se aumente en un 42.1%, ahora bien entre los años 2015 -2020, se hará evidente una reducción de la participación de la población entre los 15 y 29 años de un 4.7% y esto en parte explicado por la emigración internacional, esto podría generar impactos negativos en la economía del país

Fecundidad

Las tasas Globales de Fecundidad desde inicios de la década del sesenta, muestran un comportamiento descendente, y ya para el quinquenio 2000-2005, en la ciudad de Bogotá se presenta una TGF de 2.02 hijos por mujer, también se debe tener en cuenta en cada

Departamento factores como el nivel de escolaridad femenina, oportunidad de ingreso de la mujer al mercado laboral, el uso de métodos anticonceptivos modernos, grado de urbanización entre otros.

Para estimar la fecundidad durante el quinquenio 2015-2020, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

El proceso de urbanización se mantendrá en aumento, y este factor ejerce impacto negativo sobre la fecundidad, ya que al presentarse oportunidades de adquirir bienes o servicios, la posibilidad de tener familia o hijos se puede pensar en posponer.

La inserción de la mujer en el mercado laboral, disminuye su rol dentro de las actividades tradicionales entre las que se encuentra la fecundidad. La tasa Global de Fecundidad para el quinquenio 2015-2020, en Colombia será de 2.29 hijos. El descenso de las tasas de fecundidad continuara, por ejemplo para el caso de Bogotá, la TGF se mantendrá por debajo de 1.98 hijos por mujer.

Grafico 3. Tasa Global de fecundidad. Por mujer (1995-2020)



Fuente: DANE. Proyecciones de Población 2006-2020

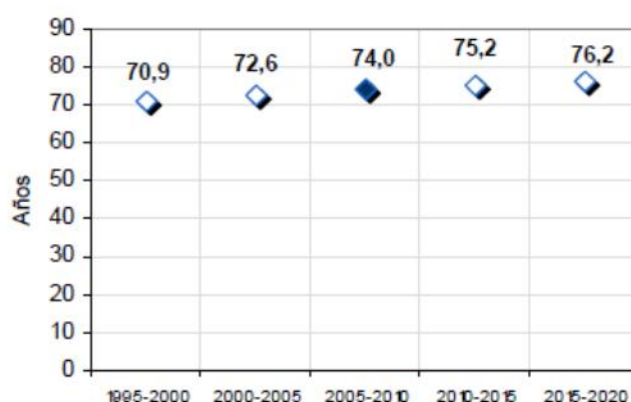
Mortalidad

La mortalidad de una población está asociada a diferentes factores de carácter biológico, social, cultural e incluso político y dentro de estos aspectos se tuvo en cuenta:

En Colombia se han venido realizando varios esfuerzos y avances para lograr la reducción de la mortalidad infantil, mediante programas de vacunación, atención a las mujeres en gestación, control y atención durante el parto, entre otros.

Según las proyecciones del DANE, la mortalidad infantil para el 2005-2020 serán de 15.12 defunciones de menores de un año, por mil nacidos vivos, de igual manera el mismo informe prevé que la esperanza de vida en el periodo 2005-2020, sean pasando de 72.6 años en el 2000-2005, a 76.2 años en 2015-2020, lo que equivale una ganancia anual de 0.18 años.

Grafico 4. Colombia. Esperanza de Vida al nacer (años) 1995 -2020



Fuente: DANE. Proyecciones de Población 2006-2020

Migración

Los principales factores que están asociado a este tema son: las condiciones del mercado laboral, ofertas de infraestructura y seguridad social, ofertas ambientales y profesionales, condiciones que favorecen los intereses de grupos familiares.

Según las proyecciones del DANE, para el 2015-2020, se prevé que con las Políticas internas dadas para el crecimiento económico, ayudaran a contrarrestar la migración, en el caso de la migración internacional se estima que para Colombia durante el quinquenio 2015-2020, una tasa neta de migración de -1.14 por mil habitantes, equivalente a -282.695 personas.

En cuanto a la migración interna, el crecimiento económico a nivel nacional es el reflejo del nivel de desarrollo de los departamentos, se espera que el quinquenio de 2015-2020, las condiciones de conflicto interno se reduzcan en la mayor parte de territorio nacional.

Grafico 5. Tasa de inmigrantes neta (por mil) 1995-2020.



Fuente: DANE. Proyecciones de Población 2006-2020

Nivel de educación

Según el DANE, en su informe de investigación de educación formal, publicado en abril de 2014, y cuyos datos de referencia de estudio es del año 2012, confirma que en ese mismo año la matrícula nacional registro una disminución del 2.4% con respecto al 2011. Los niveles de básica primaria y secundaria presentan una disminución de 3,6% y de 2,5% respectivamente. En preescolar se registra un crecimiento de 3,4%.

Según la encuesta de calidad de vida, del 2013; la población entre los 5 y 16 años que no asiste a la educación ha disminuido de 740.590 a 683.603 habitantes.

La principal razón para no asistir por parte de los niños de 5 años es que los familiares consideran que no están en edad de asistir, seguida de la falta de cupos. Entre los 6 y 10 años, las razones son la migración y la falta de dinero para poder cubrir los gastos de educación. Y entre los 11 y los 16 años las principales razones son la falta de interés y/o gusto por el estudio, sumado a la falta de recursos para cubrir los gastos de educación.

Del 2011 al 2012, el Valle de Cauca, presento una variación anual de matrícula del -2.4%.

El DANE, confirma en un estudio que el 2012 los matriculados (10.641.243) pasaron a ser en el 2013 (10.540.711). Para preescolar y básica primaria la caída fue de 1,3 % y para la básica secundaria y media el descenso fue de 0,5 %.

Estas cifras nos muestran lo lejos que esta Colombia de convertirse en la nación con mayor educación en el 2025, según lo propuesto por el Presidente Juan Manuel Santos.

Grupos étnicos

El Censo General 2005 contó a un total de 41.468.384 personas residentes en el territorio colombiano, de las cuales 5.709.238 personas se reconocieron pertenecientes a un grupo étnico.

Según los resultados del Censo General 2005, la población indígena, es el 3,43% de la población del país; los afrocolombianos corresponden al 10,62% del total y el pueblo gitano es el 0,01% de la población total.

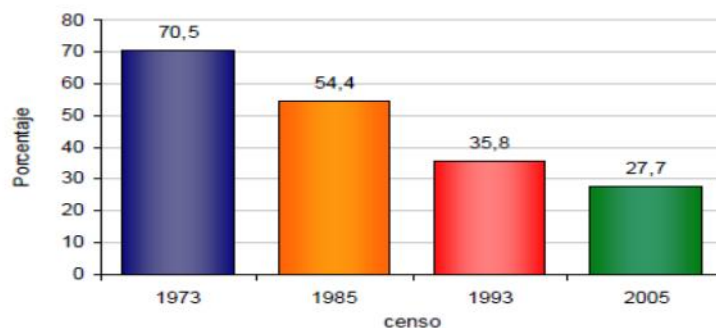
Necesidades básicas insatisfechas

La metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas.

Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, hogares con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, hogares con alta dependencia económica y hogares con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

Según los resultados del censo 2005, el 27,7% de la población del país presentó Necesidades Básicas Insatisfechas. Disminuyó en 8,1 puntos frente al censo de 1993 (35,8%).

Grafico 6. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)
Porcentaje de personas que viven en hogares con NBI
Total Nacional
Censo 1973, 1985, 1993, 2005



Fuente: Censo General 2005.NBI. Página web DANE.

Cuadro 6. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Población en hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas, con dos o más NBI, en vivienda inadecuada, con servicios públicos inadecuados, en hacinamiento crítico, inasistencia escolar y alta dependencia económica

Total Nacional

Censo: 1973 – 1985 – 1993 - 2005

NBI - PERSONAS	Censo			
	1973	1985	1993	2005
Personas con NBI	70,5	54,4	35,8	27,7
Dos o más NBI	44,9	22,8	14,9	10,6
Vivienda inadecuada	31,2	13,8	11,6	10,4
Servicios públicos inadecuados	30,3	21,8	10,5	7,4
Hacinamiento crítico	34,3	19,4	15,4	11,1
Inasistencia escolar	31,0	11,5	8,0	3,6
Alta Dependencia Económica	29,0	15,9	12,8	11,2

Fuente, DANE

Déficit de Vivienda

El indicador del Déficit de Vivienda determina el total y la proporción de hogares con carencias habitacionales y sin estas.

Para realizar la estimación, se deben identificar las viviendas a remplazar, mejorar o adicionar dentro de la totalidad de las viviendas ocupadas con personas presentes, para lo cual es necesario establecer la tipología de vivienda y condiciones a tener en cuenta.

Se debe estimar en qué medida la cantidad de viviendas existentes es suficiente para albergar a la totalidad de la población del país (déficit cuantitativo), y en segundo lugar, se requiere cuantificar el número de viviendas que no cumplen con estándares mínimos de calidad y por ende no ofrecen una calidad de vida adecuada a sus moradores (déficit cualitativo).

Los hogares que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como deficitarios.

Tabla 7. Análisis del entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Migración: Los principales factores están asociados a: las condiciones del mercado laboral, ofertas de infraestructura y seguridad social, ofertas ambientales y profesionales, condiciones que favorecen los intereses de grupos familiares.	O			X	

Necesidades básicas insatisfechas: el indicador más importante es el de las viviendas inadecuadas, viviendas con servicios inadecuados y hogares con hacinamiento crítico.	O			X	
--	----------	--	--	----------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Matriz integrada de análisis Externo

Entorno demográfico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Migración		La migración interna, el crecimiento económico a nivel nacional es el reflejo del nivel de desarrollo de los departamentos, se espera que el quinquenio de 2015-2020, las condiciones de conflicto interno se reduzcan en la mayor parte de territorio nacional.	
Necesidades básicas insatisfechas: Viviendas inadecuadas	Según los datos del último censo nacional de 2005, el 10.4% de la población en Colombia habita en viviendas de condiciones inadecuadas. El	En enero de 2015 se aprobaron 1.419.049 m ² para vivienda, lo que representó un aumento de 111.826 m ² respecto al mismo mes de 2014.	Los créditos hipotecarios para adquisición de vivienda de (ene-nov) de 2014 presentaron un crecimiento del 5% anual. Por segmentos, el No

	gobierno nacional con respecto a esto ha tomado medidas con los distintos programas de vivienda.		VIS presentó una variación positiva del 5,3%, mientras que el segmento VIS se expandió a una tasa de 3,7% respecto al mismo periodo de 2013
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

3.4. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Entorno Nacional

El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Es el de construir una Colombia en paz, equitativa y educada, tal y como la anunció el Presidente Juan Manuel Santos en su discurso de posesión.

Si colocásemos un punto de inicio para esta propuesta, históricamente nos tendríamos que remontar a principios del siglo XX, en donde a pesar que dio un avance socioeconómico para nuestro país, siempre ha estado presente el factor violencia; hasta nuestros días, a mediados de siglo, se desata una guerra constante entre el gobierno y los grupos insurgentes en aquella época y hoy llamados grupos narco-guerrilleros, denominados así por financiar sus actividades delictivas con los frutos del tráfico de drogas.

Durante muchos años este conflicto, ha afectado duramente los resultados económicos, políticos y sociales de nuestra nación. Aun hoy hay la intención del gobierno nacional de querer terminar con esta situación, y hoy por hoy se habla de una mesa de diálogo en la Habana – Cuba, en donde representantes de las FARC y del gobierno nacional se dan cita para lograr dicho propósito.

Colombia es primer lugar en producción de esmeraldas, en variedad de flores, en calidad de café y en otras tantas cosas, que hacen que sea un país rico en recursos y oportunidades, además de su posición geoestacionaria, envidiable para los demás países del cono sur del Continente americano.

Para el 2020 según las proyecciones del DANE, en Colombia, la tasa global de fecundidad se verá reducida a 2.29 hijos por mujer, la longevidad será aumentada a 76.2 años, fenómeno que nos ayudara comprender que habrá un aumento de la población de adultos mayores y por

ende los esfuerzos de la sociedad deben orientarse a ofrecer servicios para este tipo de población, siendo aplicados en los ámbitos de la salud, la cultura, la recreación, el entretenimiento, etc.

El buen desempeño del mercado laboral y las políticas sociales del gobierno han reducido la pobreza en cerca de 10 puntos porcentuales. Aunque más lentamente, la desigualdad ha empezado a ceder. Y los principales indicadores de violencia, como los homicidios y los secuestros, siguen a la baja. Debido a esos logros, el país está en posición vencer sus más graves problemas sociales, y consolidar el rumbo hacia su desarrollo económico y social.

Entorno Regional

Entre 1940 y 1980, el Valle del Cauca experimentó una expansión industrial enfocada en la producción de bienes de consumo masivo (alimentos y papeles) y la tecnificación del sector agrícola, apoyado en el puerto marítimo de Buenaventura y la Universidad del Valle.

A partir de la década de 1990, la economía del Valle ha venido perdiendo protagonismo. Aunque sigue siendo uno de los departamentos más ricos del país en términos de PIB per cápita (\$13.9 millones en 2012), existen factores estructurales (macroeconómicos, sociales y locales), que explican el estancamiento del departamento después de la crisis de 1999.

Un factor que está asociado a la estructura económica del Valle, es el peso de las manufacturas y algunos servicios asociados a estas es superior al de Antioquia y al del promedio del país. Esto hace que la estructura productiva sea más propensa y sensible a la apertura económica y a los efectos de esta en el sector industrial. De igual modo, el alto nivel de concentración en cada uno de los sectores (en el agro se concentra en caña de azúcar y café, y en la industria en refinerías de azúcar, petróleo y productos químicos), hace que la economía departamental sea más vulnerable a choques externos.

Un segundo factor, corresponde a los problemas de competitividad asociados a la tasa de cambio. Lo cierto es que la revaluación del tipo de cambio durante gran parte de esa década afectó la competitividad de sectores como la industria y la agricultura.

El valle del Cauca a raíz de la apertura económica y por causa de los efectos de los tratados de libre comercio, ha venido perdiendo el liderazgo y ha pasado de ser un Departamento productor industrial, a ser uno que se dedica a la importación de bienes y servicios.

La estructura productiva del departamento ha cambiado notablemente en el último periodo (10 años), el modelo de libre comercio no ha generado crecimiento económico y en consecuencia el departamento ha perdido participación en el PIB nacional, a esto se suma como consecuencia la altas tasas de desempleo que registra el Valle, en el segundo trimestre de 2014 fue de 14.3%, un resultado mayor al nacional (10.5%). Este rezago de la economía caleña, en cuanto a generación de empleo frente a las otras ciudades del país, es una

manifestación del estado de la economía local, la cual ha crecido menos que el promedio del país durante los últimos años.

Para 2011, el porcentaje de la población caleña que se clasificaba como pobre según el Índice de Pobreza Multidimensional fue del 25.1%, lo que implicó una reducción de 8 puntos porcentuales respecto a 2002. Esta cifra es bastante alta en comparación con otras ciudades similares como Bogotá (13.1%), Medellín (13.1%), Bucaramanga (10.7%) e incluso otras ciudades de menor tamaño como Manizales (19.2%), Pereira (21.6%) y Villavicencio (23%). La desigualdad, medida a través del coeficiente de Gini, también es crítica. Para 2011, este tomó el valor de 0.504, siendo uno de los más altos de las áreas metropolitanas aunque inferior a los valores de Bogotá (0.522) y Medellín (0.507).

Tabla 9. Análisis del entorno socio cultural

ENTORNO SOCIO CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desempleo: altas tasas de desempleo que registra el Valle, en el segundo trimestre de 2014 fue de 14.3%, un resultado mayor al nacional (10.5%).	A	X			
Índice de Pobreza Multidimensional: el porcentaje de la población caleña que se clasifica como pobre para el 2011 es de 25.1%, es bastante alta si se compara con las ciudades principales como Bogotá, Medellín y Bucaramanga, conservando una diferencia promedio de un 13%, por encima de estas tres ciudades.	O			X	
Tratados de Libre de comercio: a pesar de haber afectado duramente el liderazgo de la productividad de la región del Valle de Cauca, ofrece oportunidades al sector de la construcción en el desarrollo de nuevos proyectos y mercados.	O				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Matriz integrada de análisis Externo – entorno socio cultural

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
DESEMPLEO	Este rezago de la economía caleña, en cuanto a generación de empleo frente a las otras ciudades del país, es una manifestación del estado de la economía local, la cual ha crecido menos que el promedio del país durante los últimos 10 años.	La condición de desempleo en la ciudad de Cali, promueve la emigración de la mano de obra hacia las ciudades aledañas como Jamundí, Palmira e incluso ciudades principales como Bogotá, Medellín y B/manga.	Escasez de personal (mano de obra a todo nivel y en todas las especialidades).
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	El nivel de pobreza de la ciudad de Cali es uno de los más altos a nivel nacional, no ofrece las mejores condiciones para la compra de vivienda propia.	Esta tendencia favorece el sector de la construcción en la realización de nuevos proyectos y estrategias de mercado.	La empresa podría ofrecer al mercado la estrategia de viviendas en arrendo y/o participar en los proyectos del gobierno de viviendas gratis.
	La llegada de empresas multinacionales a nuestro país para establecer sus negocios en las ciudades principales.	Se relaciona directamente con la apertura de centros comerciales y/o negocios, hospitales, etc.	La empresa cuenta con la experiencia, conocimiento y musculo financiero para poder ejecutar este tipo de proyectos.

Fuente: elaboración propia

3.5. ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO

Entre las principales leyes y normas que rigen el sector de la construcción en materia de seguridad industrial y salud ocupacional, en medio ambiente y en contratación podemos tener en cuenta:

Seguridad industrial y salud ocupacional

Resolución 2400 de 1979, por medio de la cual se establece el reglamento de higiene y seguridad industrial en las empresas.

Ley 9 de 1979, en la cual se expresa las medidas sanitarias. El Título II menciona las disposiciones para la implementación de Salud Ocupacional en el trabajo.

Ley 100 de 1993, Decretos 1295 de 1994, 1771 y 1772 de 1994, por medio de los cuales se organiza el sistema de riesgos profesionales, fortaleciendo y promoviendo las condiciones de trabajo y salud en los sitios de trabajo.

Resolución 1409 de 2012, por medio de la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.

Resolución 3368 de 2014 "Por la cual se modifica parcialmente la resolución 1409 de 2012 y se dictan otras disposiciones".

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)" Los empleadores deberán sustituir el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.

Decreto 0472 del 17 de marzo de 2015. Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales.

Medio ambiente

Decreto 2811 de 1974, se refiere a las normas para la conservación de los recursos naturales y de la protección del medio ambiente.

Decreto 1715 de 1978, para la protección de paisaje.

Decreto 1449 de 1977, sobre la zona de protección de cauces y cursos de agua, zonas de protección de nacimientos de agua y obligaciones de los dueños de estas tierras.

Decreto 2107 de 1995, el cual reglamenta la protección y el control de la calidad del aire, emitido por el Ministerio del Medio ambiente.

Decreto 1791 de 1996, por medio del cual se establece el régimen de aprovechamiento forestal.

Decreto 822 de 1998, reglamento técnico del agua potable y saneamiento básico.

Decreto 959 de 2000, por medio de cual se establece las condiciones de instalación de avisos y vallas de construcción.

Decreto 1713 de 2002, reglamentación del Servicio Público de Aseo y la Gestión de Residuos Sólidos.

Decreto 1220 de 2005, subtítulo: por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

Contratación

Ley 80 de 1993. Ley de la contratación estatal.

Decreto 389 de 1997. Pólizas de seguros.

Decreto 4028 de 2008, Art. 4. Correcta inversión del anticipo. Art.7 salarios, prestaciones sociales e indemnización laboral.

Construcción

El Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10) norma técnica colombiana encargada de reglamentar las condiciones con las que deben contar las construcciones con el fin de que la respuesta estructural a un sismo sea favorable.

Políticas de Vivienda

Las políticas de vivienda entre el 2010-2014 han sido positivas, el subsidio a la tasa de interés permitió a los hogares lograr el cierre financiero para acceder a un crédito hipotecario y adquirir una vivienda de hasta 135 SMLV con el FRECH II y de hasta 335 SMLV con el FRECH III.

A través del Programa de Subsidio Familiar de Vivienda Urbana en Especie de Fon vivienda, se beneficiaron 100 mil hogares que se encontraban en: pobreza extrema, situación de desplazamiento, afectados por desastres naturales o que estuvieran habitando en zonas de alto riesgo no mitigable, otorgándoles una vivienda gratuita.

El Programa de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores-VIPA, que permite a familias con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que no tienen una vivienda propia y poseen un ahorro previo del 5% del valor de la misma, acceder a una de las 86 mil unidades habitacionales del programa, siendo beneficiarios de un Subsidio Familiar de Vivienda, de la cobertura a la tasa de interés y una garantía al crédito hipotecario.

Fuente: www.camacol.co / Informe económico N° 66 feb. 2015

Tabla 11. Análisis del entorno político y jurídico

ENTORNO POLÍTICO Y JURÍDICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Políticas anunciadas por el gobierno Nacional periodo 2014-2018.					
i) la continuidad del subsidio a la tasa de interés que beneficiará a 130 mil familias con ingresos bajos y medios.	O				X
ii) la prolongación de la segunda generación del programa de vivienda gratuita con el que se entregarán otras 100 mil viviendas con subsidio pleno.	O			X	
iii) la ejecución de las restantes 86 mil viviendas para ahorradores -VIPA	O			X	
iv) la iniciación de 100 mil unidades habitacionales con un valor inferior a los \$86 millones de pesos a través del programa “Mi casa ya” dirigido a los hogares de clase media.	O			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Matriz integrada de análisis Externo – político y jurídico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
NORMAS COLOMBIANAS	El sector de la construcción en Colombia cuenta con una amplia gama de normas y leyes que regulan la actividad entre las cuales están: las normas de	A nivel internacional y nacional las construcciones y edificaciones deben cumplir con las normas que garanticen la seguridad y calidad a	La constructora MARVAL S.A, cuenta con la certificación de su Sistema Integrado de Gestión HSEQ. Lo que garantiza que se cumple con las

	calidad, sísmicas, de seguridad industrial, etc.	los usuarios.	normas de calidad, seguridad y medio ambiente, además de las normas técnicas y leyes relacionadas con la actividad propia de la construcción.
SUBSIDIOS DE VIVIENDA	Con las políticas anunciadas por el Gobierno nacional para el periodo 2014-2018, durante el cual se pretende construir más de 400 mil viviendas sociales.	La meta del gobierno es que sector de la construcción crezca a tasas promedio del 10% anual.	MARVAL S.A en sus estrategias ha desarrollado convenios con distintas corporaciones bancarias y cajas de compensación, recurriendo a las distintas modalidades de subsidios.

Fuente: elaboración propia

3.6. ENTORNO ECONÓMICO

En Colombia, durante el año 2013, el Producto Interno Bruto creció en 4,3% respecto a 2012. Durante este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en construcción, 9,8%; en servicios sociales, comunales y personales, 5,3%; y agropecuario, silvicultura, caza y pesca, 5,2%. Por su parte, el sector de industrias manufactureras presentó un decrecimiento de 1,2%.

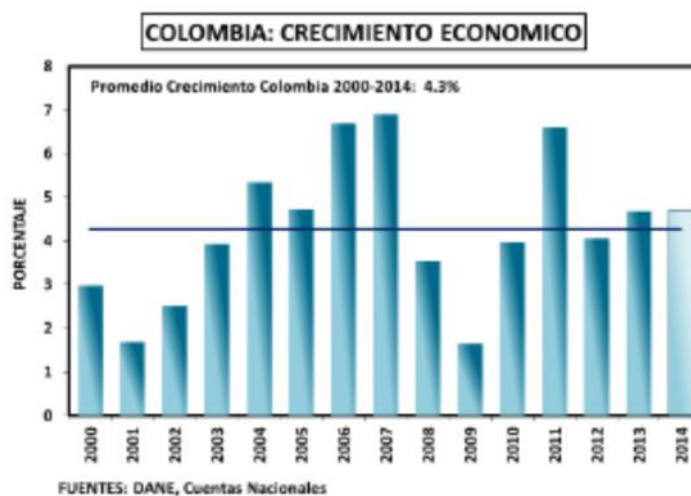
Cuadro 7. Evolución de la economía colombiana 2001 - 2013

Variación porcentual (%)	
Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	6,6
2012	4,0
2013	4,3

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Fuente: DANE – Dirección de síntesis y cuentas nacionales.

Grafico 7. Crecimiento económico



Fuente: DANE, Cuentas Nacionales.

Según DANE, la economía colombiana cerró el año 2014, con un crecimiento del orden del 4.6%, nivel ligeramente superior al del año anterior (4.3%) y al promedio de los últimos 15 años (4.3%).

La construcción creció el año pasado en 9,9% frente a 2013 y fue la rama con mayor aumento, seguida por servicios (5,5%); actividades financieras e inmobiliarias y comercio

(4,9%) y comercio (4,6%). La única rama que presentó variación negativa fue explotación de minas y canteras con 0,2%.

De acuerdo con las proyecciones del FMI y dentro del contexto de desaceleración, las cifras colombianas serán exitosas. Posiblemente se logre un crecimiento levemente superior al del año anterior.

La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Entre dichos cambios se pueden resaltar: el PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$390.000 millones en la actualidad y el PIB per cápita superior a US\$8.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000.

En el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial del año 2014- 2015, Suiza, Singapur y Finlandia siguen liderando el Índice Global de Competitividad, ubicándose en los primeros puestos. Colombia logró mejorar 3 posiciones con respecto al año pasado, ubicándose en el puesto 66. Vale la pena aclarar que la cantidad de países incluidos en la medición, cambió de 148 a 144 países, lo que nos permite interpretar, que este año, un 45% de los países están en mejor posición que Colombia, comparándolo con un 46% el año pasado.

Fuente: www.andi.com.co- Balance 2014 y perspectivas 2015.

Cuadro 8. Colombia. Indicadores de competitividad FEM

COLOMBIA: INDICADORES DE COMPETITIVIDAD FEM
Reporte Global de Competitividad

INDICADOR	Reporte 2013-2014	Reporte 2014-2015	Cambio 2013- 2014/2012- 2013
Número de Países	148 países	144 países	4
Indicador General	69	66	3
Requisitos Básicos	80	78	2
Instituciones	110	111	-1
Infraestructura	92	84	8
Entorno macroeconómico	33	29	4
Salud y Educación primaria	98	105	-7
Potenciadores de Eficiencia	64	63	1
Educación superior y Capacitación	60	69	-9
Eficiencia del mercado de bienes	102	109	-7
Eficiencia del mercado laboral	87	84	3
Desarrollo del mercado financiero	63	70	-7
Preparación tecnológica	87	68	19
Tamaño del mercado	31	32	-1
Factores de innovación y sofisticación	69	64	5
Sofisticación de los negocios	63	62	1
Innovación	74	77	-3

Fuente: Foro Económico Mundial

Fuente: Foro Económico Mundial

La construcción, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio entre el 2000-2012 de 7.5% frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 6.8% en el 2014. Para los primeros nueve meses del 2014, el sector de la construcción mantiene un excelente desempeño al crecer 13.7%. Dentro de este sector, edificaciones y obras civiles crecen 7.7% y 18.4%, respectivamente.

Para el 2015, se espera que el sector de la construcción mantenga este excelente comportamiento. El gobierno colombiano está impulsando los Proyectos Estratégicos de Interés Nacional (PINEs) y la cuarta generación (4G) de concesiones viales, en donde, la infraestructura y la vivienda, impulsan el desarrollo económico, dinamizando también otros sectores económicos.

Fuente: www.andi.com.co- Balance 2014 y perspectivas 2015.

El promedio de inflación anual en Colombia desde el año 2009 se ha situado alrededor del 3% y desde el año 2010 en que el Banco de la República estableció como meta central el 3%, con rangos entre +/- 1 un punto porcentual, la inflación observada se ha situado en este rango, cumpliendo así la meta fijada por las autoridades monetarias.

A noviembre de 2014, la inflación anual al consumidor se situó en 3,65%, manteniéndose en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República entre 2% y 4%.

La tasa de interés. A partir del mes de abril el Banco de la República modificó su política monetaria hacia una política menos expansiva aumentando la tasa de referencia de 3,25% a 4,5% en septiembre, y dejándola en los meses posteriores en este nivel.

La tasa de interés de colocación también registró una tendencia similar, aumentando de 9,96% en diciembre de 2013 a 10,97% en noviembre de 2014. Por líneas de crédito, en general, salvo el crédito de consumo, todas las tasas presentan una ligera tendencia al alza.

Mercado Cambiario. En el 2014, la tasa de cambio presentó dos fases bien pronunciadas. Un primer semestre con revaluación, en la cual la TRM pasó de \$1.920 a comienzos del año a \$1.850 en julio; luego se revierte la tendencia y actualmente se cotiza alrededor de \$2,300, terminando el año completo con una devaluación del peso alrededor del 21%.

Balanza comercial; por segundo año consecutivo, la baja dinámica de la economía global impactó negativamente el desempeño del comercio exterior colombiano, particularmente las exportaciones. Hasta octubre de 2014, las ventas al exterior cayeron -3,0%, debido en gran parte a la disminución en las ventas externas de combustibles y productos de las industrias extractivas.

Entre enero-octubre 2014, las exportaciones del sector minero presentan un leve aumento (1,1%), mientras que el sector agropecuario y el industrial registraron caídas del -2% y el -10%, respectivamente.

En cuanto a las importaciones, entre enero y septiembre (2014) aumentaron 7,4%, donde la mayoría de los rubros muestran una buena dinámica. Se observan, sin embargo, caídas en las compras de bienes de capital para la construcción, para la agricultura y en la maquinaria industrial. El comportamiento de los bienes de capital constituye un indicador que es necesario monitorear para detectar qué está ocurriendo con la inversión en el aparato productivo.

La balanza comercial en el periodo enero-septiembre 2014 registra un déficit de US\$2.220 millones FOB, explicado principalmente por los déficits con China (US\$3.197), México (US\$2.942) y Estados Unidos (US\$2.279).

En octubre 2014, por segundo año consecutivo, la tasa de desempleo logró un nivel inferior al 8%, mientras que 10 años atrás estaba alrededor del 13%. En las últimas cifras reportadas por la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, la tendencia favorable de los últimos meses se mantiene, logrando en Octubre una tasa de desempleo de 7.9%, 0.1 puntos porcentuales por encima a la observada un año atrás. En las 13 ciudades se mantuvo constante en un nivel de 8,7%.

Por actividad económica encontramos que en promedio en el período enero-septiembre, se generaron 435,000 nuevos puestos de trabajo, comparándolo con el mismo período del año anterior. La actividad que más contribuyó fueron servicios comunales, sociales y personales con 216,000 nuevos puestos. Le siguen en su orden construcción (90,000), comercio, hoteles y restaurantes (86,000) y las actividades inmobiliarias (45,000). De otro lado, preocupa la pérdida de empleo en el sector minero (-20,000) y agropecuario (-55,000).

Fuente: www.andi.com.co- Balance 2014 y perspectivas 2015

Según el DANE, para abril de 2015, el desempleo mostro una reducción del 0.4%, con respecto al mismo mes de abril en el 2014, siendo la tasa nacional de desempleo del 9.4%. Para este mismo mes de abril, Cali es la segunda ciudad a nivel nacional con mayor tasa de desempleo con un valor de 12.9% y Cúcuta ocupa el primer lugar con 16.1%.

En abril de 2015 el número de ocupados en el sector de la construcción se situó en 1.369.554 trabajadores, cifra que representa una participación del 6,3% en el empleo nacional.

Tendencias de oferta y demanda de unidades de vivienda

En los últimos doce meses a enero de 2015, las cifras reportadas por el sistema de información georreferenciado – Coordinada Urbana revelaron un total de 157.719 unidades de vivienda vendidas frente a un total de 151.521 unidades habitacionales lanzadas, de esta manera se registraron crecimientos anuales del orden del 5,5% y 4,9% en ventas y lanzamientos, respectivamente.

Bajo este escenario, se evidencia una moderación en los niveles de crecimiento tanto en ventas como en lanzamientos, sin embargo, vale la pena resaltar que aunque con magnitudes menores las variaciones continúan siendo positivas para comienzos del año 2015, e incluso el volumen de unidades se ubicó por encima de la dinámica de largo plazo.

Fuente: www.camacol.co/ Tendencias de la construcción Marzo 2015

**Grafico 8. Tendencias de oferta y demanda. Total mercado
(Unidades de vivienda - acumulado doce meses).**



Fuente: Coordinada Urbana.

Licencias de construcción

En enero de 2015 se licenciaron 1.843.414 m² para construcción, 9.010 m² menos que en el mismo mes del año anterior (1.852.424 m²), lo que significó una disminución de 0,5% en el área licenciada.

Este resultado está explicado por la reducción de 22,2% en el área aprobada para los destinos no habitacionales. Por otra parte, el área aprobada para vivienda aumentó 8,6%.

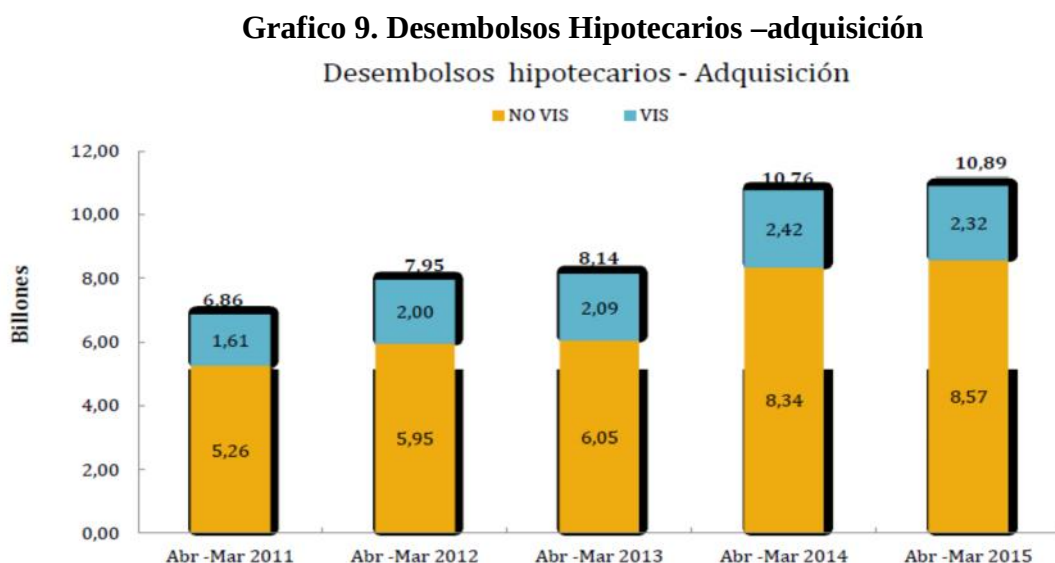
Fuente: www.dane.gov.co / Boletín Técnico Marzo 2015

El acumulado 12 meses con corte a marzo, las unidades de vivienda licenciadas disminuyeron 11,1% con respecto al mismo periodo de 2014. Los metros cuadrados licenciados presentaron un decrecimiento del 4,8%, donde el segmento VIS decreció a una tasa del 22,5% y el No VIS creció a una tasa del 4,5% anual.

Fuente: www.camacol.co/ informe actividad edificadora Junio 2015.

La colocación de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda en el último año (Abr 2014 – Mar de 2015) presentó un crecimiento del 1,2% anual. Por segmentos, el No VIS presentó una variación positiva del 2,8%, mientras que el segmento VIS se contrajo a una tasa de 4,1% respecto al mismo periodo de 2014.

Fuente: Superintendencia Financiera, Cálculos DEET.



Fuente: Superintendencia Financiera

Índice de precios de vivienda. En el cuarto trimestre de 2014, se destaca el crecimiento en el precio por metro cuadrado de las áreas de Pereira (3,74%) y Barranquilla (2,95%), mientras que el área de Cali (-0,30%) presentó la única variación negativa.

Durante el 2014 según estadísticas del DANE, se registró un alza en los precios por metro cuadrado con destino apartamentos de 8,63 % y casas de 16,85 %. Por su parte, las áreas que presentaron los principales crecimientos en el precio del metro cuadrado de la vivienda nueva fueron: Barranquilla con 15,25 % y Cali con 11,10 %.

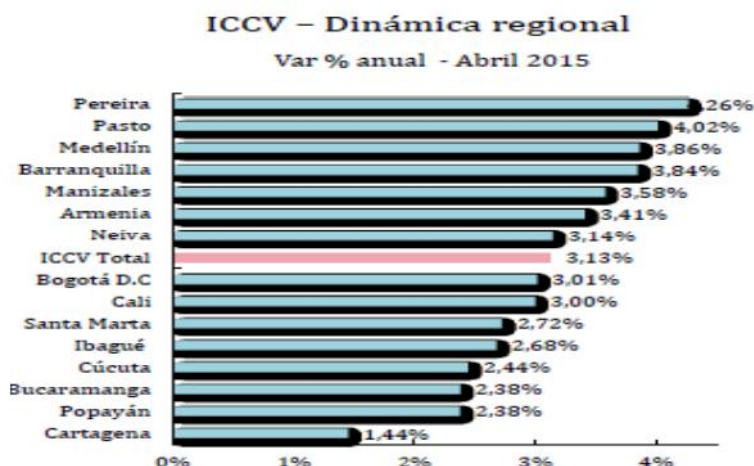
Y los apartamentos registraron los mayores incrementos en el precio por metro cuadrado en las áreas urbanas de Barranquilla (14,32%) y Cali (11,08%).

El Índice de Costos de la Construcción de Vivienda-ICCV. Para el mes de abril de 2015 presentó una variación anual de 3,1%, mostrando un incremento de 0.76 p.p, con respecto a variación anual observada para el mismo mes en 2014 (2,4%). Por componentes, mano de obra es el que ha jalonado este crecimiento con una variación anual del 3,6%, mientras que maquinaria y equipo registró la menor variación (1.0%).

Por grupo de costos, materiales registró la mayor contribución al resultado del índice con 0,57 puntos porcentuales. A nivel de insumos, las principales alzas se presentaron en: calentadores con 3,55 %, sistemas de aire acondicionado con 2,95 %, mallas con 2,83 %, vidrios con 2,78 % y equipos de cocina con 2,61 %.

Según el DANE, de abril de 2014 a abril de 2015, de las quince ciudades incluidas en la cobertura geográfica del índice, siete de ellas se situaron por encima del promedio nacional (3,1%): Pereira(4,26%), Pasto(4,02%), Medellín (3,86%), Barranquilla (3.84%), Manizales (3.58%), Armenia (3,41%) y Neiva (3.14%). Cali presenta el 3%.

Grafico 10. ICCV. Variación mensual, por ciudades. Abril 2015



Fuente: DANE

Según el DANE, en octubre de 2014, la producción de cemento gris en el país alcanzó 1.072.942 toneladas, con un crecimiento de 2,3% respecto al mismo período del año anterior. El 51,8% de las toneladas de cemento gris despachado en el mes de octubre de 2014 se

destinó a los departamentos de Antioquia, el área de Bogotá y municipios aledaños, Cundinamarca, Valle del Cauca y Santander.

En octubre de 2014, la producción de concreto producido por la industria registró 709,1 mil metros cúbicos y un crecimiento de 0,2% con relación al mismo mes del año anterior. Este comportamiento obedece principalmente al aumento de los destinos edificaciones en un 23,4% y la disminución de los destinos obras civiles 10,7% y vivienda 7,6.

La producción de concreto se concentró en el área de Bogotá (40,5%), y en el departamento de Antioquia (13,2%).

Tabla 13. Análisis del entorno Económico

ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El PIB: En Colombia el PIB del 2014 fue de 4.6% y para el 2015 se estima que sea ligeramente superior a pesar de la desaceleración de la economía mundial.	O				X
El PIB per cápita: en el 2015 es superior a US\$8.000.	O				X
Inflación: A noviembre de 2014, la inflación anual al consumidor se situó en 3,65%, manteniéndose en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República entre 2% y 4%.	O			X	
Tasa de interés: La tasa de interés de colocación también registró un aumento de 9,96% en diciembre de 2013 a 10,97% en noviembre de 2014. Las líneas de crédito, en general, salvo el crédito de consumo, todas las tasas presentan una ligera tendencia al alza.	A		X		
Tasa de cambio: cotiza alrededor de \$2,300, terminando el año 2014, completo con una devaluación del peso alrededor del 21%.	O			X	
Desempleo: El crecimiento proyectado para 2015, llevaría a que el número de ocupados en la construcción se ubique muy cercano al umbral de las 1,5 millones de personas, es decir 3,4% más que los ocupados del sector durante el 2014.	O			X	
Costos de construcción: Los costos de construcción de vivienda					

nueva-ICCV, se encuentra que por el lado de la contratación de mano de obra y la adquisición de maquinaria y equipo, estos podrían experimentar un incremento del 5,6% anual durante 2015, mientras que los costos asociados a los materiales de construcción seguirían manteniéndose bajos y alrededor del 0,6%; de esta manera el ICCV total crecería a una tasa del 5,7%.	A		X		
Licencias de construcciones: en 2015 los permisos de construcción para vivienda social crecerían al 19%, los de tipo No VIS al 10,6% anual, para un balance del 12,8% en el segmento residencial	O				X
Créditos para vivienda: el subsidio a la tasa de interés permitió a los hogares lograr el cierre financiero para acceder a un crédito hipotecario y adquirir una vivienda de hasta 135 SMLV con el FRECH II y de hasta 335 SMLV con el FRECH III.	O				X
Producción cemento gris y concreto: se mantendrían los niveles producción de 12,2 millones de toneladas y despachos en cerca de 11,6 millones de toneladas de cemento durante el 2015.	O				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Matriz integrada de análisis Externo – entorno Económico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
PIB	El crecimiento de la economía Colombiana genera un nivel de confianza óptimo para la compra de bienes inmuebles.	Según el FMI la economía Colombiana para el 2015 crecerá a un 4.5%, ocupando la cuarta posición en América Latina.	La creciente demanda de unidades de vivienda ha hecho que la organización incremente el número de proyectos.

INCREMENTOS DE COSTOS DE LA CONSTRUCCIÓN	Encarecimiento de la tierra y escasas de tierra disponible para urbanizar.	Durante el 2014, el DANE registro mayores incrementos en el precio por metro cuadrado en Cali para apartamentos de 11.08% y para vivienda nueva del 11.10%. Y los terrenos disponibles carecen de cobertura en servicios Públicos.	La constructora MARVAL, como medida de aseguramiento frente a esta situación opta por mantener y administrar un banco de tierras.
	Presencia de oligopolios en los insumos críticos de la construcción (concreto y acero).	Durante 2015 los costos de construcción de vivienda nueva-ICCV, se encuentra que por el lado de la mano de obra y la adquisición de maquinaria y equipo, podrían experimentar un incremento del 5,6% anual. Los costos de los materiales de construcción se mantendrán bajos, alrededor del 0,6%; de esta manera el ICCV total crecería a una tasa del 5,7%.	La Constructora MARVAL a fin de mantener un nivel de costos constante en lo posible tiene unas políticas claras y precisas de negociación con sus proveedores, pero en especial con los proveedores de las concreteras se tiene especial manejo debido a su oligopolio y además son empresas que se les facilita la realización de una integración hacia adelante.

CRÉDITO PARA VIVIENDA	El sector financiero debido a la confianza y la estabilidad laboral ha venido respaldando la inversión de compra de vivienda nueva.	Permanencia del subsidio a la tasa de interés y más fuentes de financiación: como los fondos privados de inversión. La colocación de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda de enero-noviembre de 2014 presentó un crecimiento del 5% anual, respecto al mismo periodo de 2013. En el segmento No VIS, los indicadores recientes prevén la moderación de su crecimiento a lo largo de 2015.	La Constructora MARVAL en la sucursal Cali ha hecho especial énfasis en la construcción de vivienda en el segmento No VIS (135 sml – por encima de los 335 sml) y en desarrollo de convenios especiales con Bancos y cajas de compensación para que los clientes puedan adquirir sus unidades de vivienda.
-----------------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia

3.7. ENTORNO AMBIENTAL

Plan de manejo ambiental

El plan de manejo ambiental es el conjunto de medidas que busca prevenir, mitigar, compensar, corregir los posibles impactos o efectos ambientales negativos que un proyecto de construcción pueda generar.

En la constructora Marval S.A. cada uno de los proyectos de vivienda tiene su respectivo plan de manejo ambiental dando cumplimiento al Decreto 1220 de 2005, por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

Manejo de residuos en las obras

Las constructoras en Cali están obligadas a presentar certificados de disposición de residuos cuando lo requieran entidades como la CVC y el DAGMA.

Del proceso de la construcción se general residuos como: madera, escombros, tierra, residuos orgánicos y de reciclaje (cartón, papel, vidrio y plástico).

Servicios públicos

Los servicios públicos incluyen la infraestructura, la energía eléctrica, el agua potable, el alcantarillado, y la recolección de basuras.

Especialmente en la ciudad de Cali se ha presentado una problemática con el abastecimiento de agua para la zona sur de la capital del Valle es una prioridad, ya que el corredor Cali-Jamundí es una importante zona en expansión. Debido a esto en un inicio se planteó la construcción de un acueducto en el río Pance, proyecto que fue suspendido porque los impactos socio ambientales que generaría eran muy elevados y afectarían en forma irreversible el patrimonio recreativo más importante de los caleños; además, es el último de los siete ríos que le queda a Cali al que se le da este tipo de uso. Los otros seis han sido afectados por la intervención de la mano del hombre y por proyectos similares

Fenómeno del niño y la niña.

Según la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA por sus siglas en inglés), el Servicio Nacional de Meteorología de NOAA y sus instituciones afiliadas, para el 2015 existe aproximadamente entre 50-60% de probabilidad de que continúen condiciones de El Niño hasta el verano del 2015 en el Hemisferio Norte.

Debido a que se espera una intensidad débil, no se anticipan impactos globales generalizados o significativos. Sin embargo, algunos impactos usualmente asociados con El Niño pueden aparecer en algunas localidades durante la primavera del 2015 en el Hemisferio Norte.

Los análisis de temperaturas en el comunicado de NOAA nos sitúan ante un fenómeno de los denominados “normales o canónicos”, es decir, no se espera que los efectos de este Niño en 2015 sean demasiado fuertes y, aunque podría influir en la intensidad de algunos huracanes, las previsiones no parecen ser excesivamente alarmantes.

¿Niño o Niña? No hay seguridad 100% en lo sucederá este 2015. Hay que darle la posibilidad de una tercera opción: neutral.

Para este año la condición de “El Niño” es casi parecida a la Condición Neutral”, por lo que los expertos se inclinan a pensar que pueden ocurrir las dos cosas: un Niño débil –porque aún hay chance de que se presente-, o que el clima se comporte de manera normal. Y lo normal es que llueva en la temporada de lluvias.

Fuente: Agencia de noticias Univalle

Tabla 15. Análisis del entorno ambiental

ENTORNO AMBIENTAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Protección del Medio Ambiente: medidas especiales exigidas por el gobierno para garantizar el cumplimiento de las normativas internacionales que se aplican a los distintos procesos productivos.	O			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Matriz integrada de análisis Externo – entorno ambiental

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
PRODUCCIÓN LIMPIA Y SOSTENIBLE	El gobierno nacional conforme a las exigencias internacionales se ve en la necesidad de implementar medidas efectivas para garantizar en sus procesos una producción limpia y sostenible y el sector de la construcción no es ajeno a este tipo de exigencias y reglamentaciones.	Las empresas deben adoptar y garantizar que están implementando a sus procesos productivos las normativas que promueven y protegen el medio ambiente.	La constructora Marval S. A, en sus proyectos para dar cumplimiento a la leyes y normativas ambientales en cada uno de sus proyectos ha implementado un plan de manejo ambiental a fin de dar cumplimiento

Fuente: elaboración propia

3.8. ENTORNO TECNOLÓGICO

Software especializado para el sector de la construcción

La constructora Marval S. A cuenta con el siguiente software:

People (DJ Edwards): en el cual se consignan todas las actividades administrativas y operativas de cada uno de los proyectos. A cada usuario en diferentes niveles de responsabilidad se le asigna las contraseñas para ingresar el respectivo porcentaje de avance de cada una de las actividades a cargo. Este software es de soporte para la metodología Lean Construction, además apoya a la tarea de cálculo de los costos y tiempos de cada actividad. Atrium: este software complementa el anterior y mucha de la información aquí que ingresa pertenece al software anterior, solo que aquí se tiene en cuenta mayormente la información de costos de las operaciones y/o actividades tanto administrativas como operativas para definir el estado de perdida y de ganancia de cada uno de los proyectos de la compañía. Ayuda a definir el punto de equilibrio del proyecto, e identifica los días de adelanto y/o atraso de cada proyecto.

SAP- Business Intelligence: Es una solución analítica de la información de la compañía, especialmente del área de ventas y proyecciones de ventas, para cada uno de los proyectos y permitiendo hacer comparativos de los rendimientos año a año, según la configuración que se le dé a este aplicativo.

Lean Construction

La constructora Marval S. A cuenta con el sistema de control de la producción de Lean Construction, fundamentando la programación de los proyectos con la plataforma de Work Flow, en donde se especifican las programaciones de cada una de las etapas de los proyectos de construcción, incluida las actividades de tipo administrativo.

En cada proyecto existe un comité planificación que semana a semana hace seguimiento al cumplimiento de las actividades, en donde se establecen compromisos a cada uno de los contratistas, los cuales por su cumplimiento son evaluados y calificados, y dependiendo del resultado de la calificación mensual estos premiados o amonestados.

Internet en la construcción

El internet juega un papel importante en la compañía, ya que es una herramienta por excelencia para lograr la efectividad en los procesos de la compañía, tanto en los procesos administrativos, como los operativos.

Algunos de los beneficios son: comunicación en línea entre las áreas, correos electrónicos, acceso a la intranet, promoción de servicios y productos.

Tabla 17. Análisis del entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Software especializado para el sector de la construcción.	O				X
Implementación de la Metodología Lean Construction	O				X
Internet en los proyectos de construcción	O				X
El uso de tecnologías de punta y con sentido ecológico en: los sistemas de servicios públicos como agua, energía, gas y comunicaciones; materiales más livianos y resistentes en los proyectos de construcción.	O				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Matriz integrada de análisis Externo – entorno tecnológico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Software especializado en el sector de la construcción.	El crecimiento de las empresas del sector hace necesario que aumenten su nivel de competitividad y las herramientas ofimáticas son una excelente opción a fin de poder reunir la información, generar informes y tomar las decisiones más acertadas.	Debido a que la alta gerencia tiene la necesidad de tomar decisiones con mayor precisión y rapidez se hace necesario la adquisición de estas herramientas ofimáticas que estén a la vanguardia.	La constructora Marval S. A. cuenta con software altamente especializados acordes a las necesidades de cada una de las áreas de la organización. Y son fuente de consulta para la toma de las decisiones más importantes de la organización.

Lean Construction.	Las empresas deben adoptar nuevos métodos y estrategias a fin de aumentar el nivel de efectividad de sus procesos y por ende la rentabilidad de los negocios.	La metodología como tal garantiza el aumento en la productividad de la organización. Una manera de lograr mayor nivel de rentabilidad del negocio es optimizando los recursos tanto materiales como humanos y estar continuamente monitoreando cada actividad de la organización tanto las operativas como las administrativas.	La constructora Marval fija todos sus esfuerzos en satisfacer en todos los niveles las necesidades de los clientes y al igual que las expectativas y proyecciones de los inversionistas, por ello es consciente de la necesidad del seguimiento y evaluación de cada uno de sus procesos en cada una de las áreas.
Internet en la construcción.	Las organizaciones se mueven cada vez en un mercado de cambio continuo y más competitivo; de la velocidad y efectividad con que se responda a dichos cambios dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones.	La manera de hacer negocios y tomar decisiones ha cambiado, los resultados dependerán siempre de la velocidad y el grado de precisión con que se maneje la información de alto impacto o importancia para las organizaciones.	En cada uno de los proyectos y áreas de la organización se cuenta con este recurso; su plataforma nacional es robusta y soporte técnico son efectivos y continuamente monitoreados por la alta dirección para garantizar el excelente desempeño.

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

ANÁLISIS GENERAL

En Colombia el sector de la construcción se divide en dos grandes ramas: las obras civiles de infraestructura y la edificación, esta última se enfoca a las soluciones de vivienda.

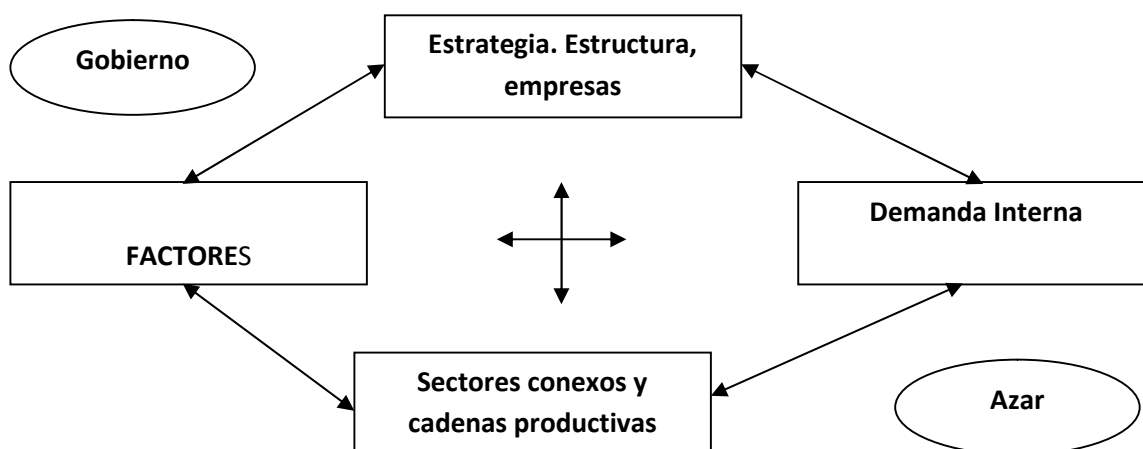
La construcción representa un sector muy importante de la economía colombiana. El comportamiento del sector de la construcción presenta ciclos de contracción y expansión, relacionados directamente con: la demanda del producto, la disponibilidad de recursos financieros, las tasas de interés del mercado financiero y las políticas del gobierno de turno.

4.1. DIAMANTE COMPETITIVO

El diamante explica el ambiente regional en que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. El diamante es una herramienta de aprendizaje, nos permite organizar la información de tal manera que podamos obtener al final un punto de referencia.

Comprende cuatro elementos esenciales a saber: 1) los factores, 2) Sectores conexos y cadenas productivas, 3) Demanda Interna, 4) Estrategia y estructura de las empresas. Y dos aspectos adicionales que alcanzan el rol de gobierno y de la casualidad o azar.

Modelo Diamante competitivo



Fuente: M Porter (1997).

4.1.1. Factores

a. Factores básicos

Recursos humanos

La siguiente es la relación del personal a junio de 2015, el personal de toda la empresa comprende 1168 colaboradores; distribuidos así: en Barranquilla (234); en Cartagena (67); en Cali (86); Bogotá (394), Bucaramanga (387) y el valor de la nómina es de \$ 2.166.00.689 a nivel nacional y para la sucursal Cali es de \$147.474.200.

Identificando el grado de escolaridad del personal de la sucursal de la sucursal Cali, se distribuye así: Primaria (9); Bachiller (18); Técnico (6); tecnólogos (13); profesional (35); especialización (4); maestría (1)

Factores avanzados

La organización en la sucursal Cali, cuenta con un personal especializado en la actividad de la construcción, el 15% son tecnólogos; el 41% son profesionales; el 5% tiene especialización y el 1% maestría.

Se cuenta con un personal altamente especializado en el área de informática, los cuales han desarrollado sistemas informativos de alta gama que permiten controlar las distintas variables del negocio en tiempo real, para la toma de decisiones más acertadas, por parte de las directivas de la organización.

b. Sectores conexos y cadenas productivas.

La constructora Marval S. A. para el desarrollo de todos los proyectos a nivel nacional ha implementado la cadena productiva con todos sus contratistas. Por ello distribuye las actividades de fabricación entre múltiples contratistas, que van desde la elaboración de la estructura hasta los acabados de las viviendas, con los cuales adquiere contrataciones y pólizas, por el cumplimiento y responsabilidad de cada una de las actividades entregadas. En este proceso es necesario el seguimiento y evaluación continua de las actividades, a través de comités de producción en cada uno de los proyectos.

La implementación de este esquema, trae como beneficios la reducción en costos por la materias primas, mano de obra y cargas prestacionales, pues hay que recordar que el sector de la construcción es cíclico y este tipo de cadena productiva ofrece el dinamismo necesario exigido por el mercado, pues por la flexibilidad que representa, puede expandirse en momentos de alto volumen de trabajo y puede contraerse cuando el ciclo económico se contraiga.

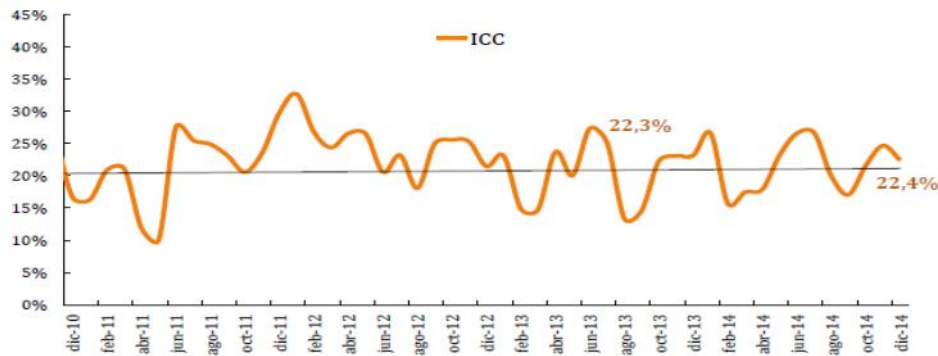
c. Demanda Interna.

- **Composición de la demanda Interna**

De acuerdo con la organización estadounidense Live and Invest Overseas, Cali ofrece el metro cuadrado más económico entre las 20 principales ciudades de Centro y Latinoamérica. Según la encuesta, el valor promedio del metro cuadrado en la capital del Valle del Cauca es de USD 587 lo que la ubica en el primer lugar de las ciudades más atractivas para invertir. En el segundo puesto se ubica Nicaragua con un precio por metro cuadrado de USD 1.013 m2.

Según la Encuesta de Opinión del Consumidor de FEDESARROLLO, el Índice de confianza del consumidor, para diciembre de 2014 se ubicó en 22,4%, cifra 0.8 p.p. por debajo del mismo mes de 2013 y 2,3 p.p. por debajo del nivel observado en el mes anterior.

Grafico 11. Índice de confianza del consumidor



Fuente: Informe de actividad edificadora – Dic 2014- Camacol.

El ICC en enero de 2015 muestra un retroceso respecto a diciembre de 2014 y frente a los meses de enero de los tres años anteriores.

En enero de 2015, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 17,9 %, mostrando un retroceso de 4,5 puntos porcentuales (pps) respecto al mes anterior. La reducción es más notoria en las comparaciones interanuales frente a los meses de enero de 2014 (27,3 %), 2013 (23,1 %) y 2012 (32,7 %).

La reducción en el ICC obedeció a un deterioro tanto en el componente de expectativas como en el de situación económica actual.

Fuente: www.portafolio.com

Para el mes de abril de 2015, según la Encuesta de Opinión del Consumidor de FEDESARROLLO, el ICC se ubicó en 8,2%, cifra 9,7 p.p. por debajo del mismo mes de 2014 y 5,9 p.p. por encima del nivel observado en el mes anterior.

Por otro lado la percepción para adquirir vivienda se ubicó en 10.4%, con ello disminuyó en 12.7 p.p. respecto al mismo mes de 2014. La cifra observada se sitúa 1.5 p.p. por debajo del nivel registrado en el mes de marzo y 11.68 p.p. del promedio histórico, que es del 22%.

Fuente: informe de actividad edificadora- junio 2015- Camacol.

De otro lado está el programa dirigido para las personas que adquieran vivienda nueva entre 135 SMLMV y 335 SMLMV), a través de crédito hipotecario o con contrato de leasing habitacional.

FRECH (Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria). Se define como una cobertura ofrecida por el Gobierno Nacional y otorgada por el Banco de la República, cubriendo un porcentaje de la tasa de interés remuneratoria pactada para el crédito.

FRECH II, (Decreto 1190 de 2012), atiende el segmento para la adquisición de vivienda de interés social y prioritario, es decir hasta 135 smlmv. Para acceder a esta cobertura, no se puede tener vivienda, la reducción de tasa va hasta 5 puntos porcentuales básicos de intereses.

FRECH III, la cobertura de tasa de interés, conocido como FRECH 3 o Contra cíclico, es una de las medidas que el Gobierno Nacional adoptó con el Plan de impulso a la productividad y el Empleo (PIPE), donde se subsidiara un porcentaje de la tasa de interés por los primeros 7 años a las personas que compren vivienda nueva con financiación de un crédito hipotecario o del contrato de leasing.

Fuente: www.urnadecristal.gov.co

Según las últimas cifras reportadas por Aso bancaria, entre 2012 y 2014 se desembolsó un total de 20.599 cupos para VIP por un valor de \$420.427 millones. Para el segmento VIS (+70-135 SML) se desembolsaron 65.676 cupos por un valor de \$ 2.568.193 millones en ese mismo periodo.

El pasado 30 de diciembre, mediante la Resolución 2295 de 2014 se reglamentaron 29.500 coberturas para 2015, de las cuales 4.500 corresponden al segmento VIP y las restantes 25.000 al VIS (+70-135 SML).

Cuadro 9. FRECH II

Corte: enero 23 de 2015

Frech II

Segmento	Cobertura	2012	2013	2014	Total cupos asignados 2012-2014	2015 (Reglamentadas)
VIP	500 p.b.	6.577	9.553	4.469	20,599	4,500
VIS (+70-135 SML)	400 p.b.	13.679	28.000	23.997	65,676	25,000
Total		20,256	37,553	28,466	86,275	29,500

Fuente: CIFI, Aso bancaria, Cálculos DEET-CAMACOL

FRECH II: Subsidio a la tasa de interés, dentro de las regionales de Camacol se acumulan el 97,2% de los desembolsos con cobertura. Particularmente, Cundinamarca (45,7%), Bogotá (23.4%) y Valle (7.9%) registran el mayor número de desembolsos con coberturas en 2015.

Cuadro 10. Créditos con cobertura por departamento a enero de 2015.

DEPARTAMENTO	VP	VIS	Total	%
CUNDINAMARCA	200	604	804	45.7%
BOGOTÁ D.C.	32	379	411	23.4%
VALLE	75	64	139	7.9%
ANTIOQUIA	18	70	88	5.0%
TOLIMA	1	37	38	2.2%
ATLANTICO	11	27	38	2.2%
CESAR	1	36	37	2.1%
SANTANDER	-	28	28	1.6%
RISARALDA	-	22	22	1.3%
NORTE SANTANDER	-	21	21	1.2%
CALDAS	-	20	20	1.1%
BOYACA	1	16	17	1.0%
NARIÑO	-	13	13	0.7%
QUINDIO	1	12	13	0.7%
BOLIVAR	-	12	12	0.7%
META	4	7	11	0.6%
CAUCA	4	7	11	0.6%
HUILA	1	9	10	0.6%
CORDOBA	-	9	9	0.5%
MAGDALENA	-	7	7	0.4%
Total general	349	1,400	1,749	99.5%

Fuente: CIFI, Aso bancaria, Cálculos DEET-CAMACOL

- **La magnitud y pauta del crecimiento de la demanda interna**

De acuerdo con el Departamento de Estudios Económicos de Camacol Valle, durante 2014 se presentó un destacado incremento en el número de viviendas vendidas en Cali y su Área de Influencia, experimentando un crecimiento del 25,4% al pasar de 13.503 unidades vendidas en 2013 a 16.929 en 2014. Se destaca el protagonismo que en este sentido tuvieron los municipios de Jamundí, Candelaria, Palmira y Yumbo, los cuales aportaron el 62,2% del total de ventas, lo que representa 10.537 viviendas. Se proyecta para 2015 crecimiento del 12,2% en el segmento NO VIS.

Los indicadores líderes del sector de la construcción para Cali y los municipios del Área de influencia (Jamundí, Yumbo, Palmira y Candelaria) a enero 2015, son: lanzamientos, iniciaciones, ventas y oferta.

Se ha tomado como base la información del Sistema de Información Georreferenciado Coordinada Urbana para concluir lo siguiente:

Lanzamientos, entre febrero/2014 y enero/2015 en Cali se lanzaron alrededor de 6.009 unidades. Por su parte, el área de influencia aportó 9.910 unidades, lo que registra un total de 15.919 unidades. Lo anterior representa un crecimiento del 47% si se compara con las

unidades lanzadas en el mismo periodo anterior. El 46% de las unidades lanzadas corresponde a Vivienda diferente de Interés Social frente al 54% de vivienda tipo VIS. Al inicio del año, se lanzaron 777 unidades de vivienda en los municipios de estudio.

A nivel nacional para el cierre de 2015 se espera un total de unidades lanzadas de vivienda del orden de las 155.406, de las cuales 65.293 unidades irán por cuenta de la vivienda social y las restantes 90.113 por el lado de la No VIS.

Iniciaciones, en los últimos doce meses a enero 2015 en Cali y su Área de Influencia se iniciaron 13.684 soluciones de vivienda, registrando un crecimiento del 3% comparado con el periodo febrero/2013 – enero/14. Cali aportó el 44% del total de iniciaciones entre el periodo analizado, es decir 5.964 unidades y el Área de influencia aportó el 56% con 7.720 unidades. Es importante resaltar que el 64% de las iniciaciones en Cali y su área de influencia se presentaron en vivienda de Interés social jalonado principalmente por la ejecución del programa VIPA, mientras que en vivienda diferente a interés social se presentó una participación del 36%. Para el mes de enero 2015, las iniciaciones se situaron en 569 viviendas, con mayor participación en el segmento NO VIS (58,3%) aportando 332 unidades. Por su parte, el segmento VIS registró 237 unidades iniciadas obteniendo una participación del 41% en Cali y área de influencia.

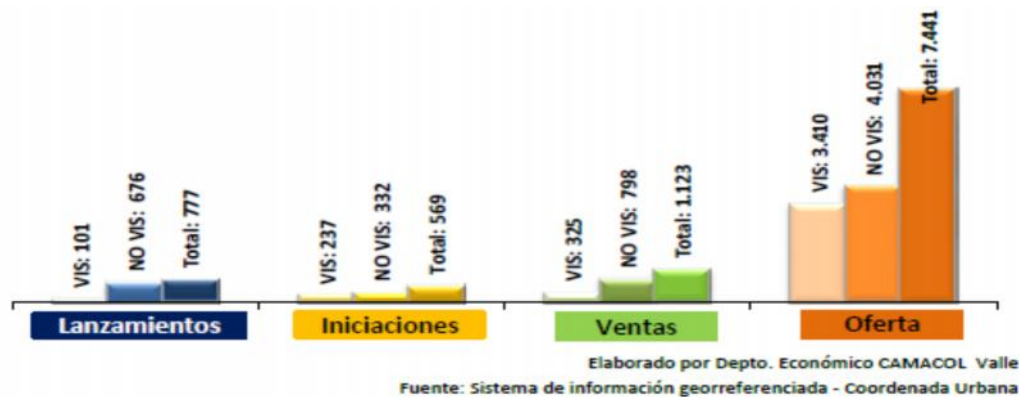
Ventas, en total, en los últimos 12 meses (feb/2014 – ene/2015) en Cali y su Área de Influencia se han vendido alrededor de 16.701 unidades (Cali: 6.279; Área de influencia: 10.422 unidades), lo que representa un incremento del 21% frente a las unidades vendidas en el periodo febrero/13 – enero/14. En el mes de enero 2015 las ventas en Cali y Área de influencia se ubicaron en 1.123 unidades. Cabe resaltar que el 71% de las ventas fueron de proyectos No VIS y el 29% de proyectos VIS con un total de 325 viviendas vendidas.

A nivel nacional las ventas de vivienda nueva dan señales muy favorables. Se prevé que para el 2015 éste indicador alcance niveles record de 187.029 unidades, es decir, la dinámica comercial a nivel nacional podría ser 17,7% superior a lo registrado durante el 2014, crecimiento que estaría jalonado por la por el buen comportamiento de las ventas de viviendas del segmento VIS.

Oferta, en enero de 2015 la oferta disponible en Cali y su Área de Influencia presentó una variación anual del 27%, al pasar de 5.857 unidades en enero de 2014 a 7.441 unidades en enero de 2015. Frente a diciembre de 2014 la oferta disponible presentó una leve disminución del 5%. Respecto a la oferta disponible de VIS y No VIS a enero de 2015, la Vivienda diferente de Interés Social concentró el 54%, mientras que la Vivienda de Interés Social el 46%.

Fuente: Boletín económico Feb. 2015 – Camacol.

**Grafico 12. Indicadores Líderes Actividad Edificadora Cali y Área de Influencia.
Enero 2015**



d. Estrategia y estructura de las empresas del sector.

Como estrategia sectorial

Se trata de una herramienta contra cíclica: Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo –PIPE 2.0; que busca inyectar \$16,8 billones de pesos en sectores estratégicos de la economía, como la industria, el turismo, la minería, la infraestructura educativa y la vivienda y con lo cual se buscar generar cerca de 322 mil nuevos empleos

El gobierno ha anunciado dos medidas: 1) 50 mil coberturas de subsidio a la tasa de interés para vivienda nueva entre 87-216 millones de pesos (segmento de 135-335 SMLV), prevista para el periodo 2016-2017. 2) la adición de 30 mil cupos para el programa “Mi Casa Ya”, con lo cual se llega a un agregado de 130.000 coberturas.

Fuente: Informe económico N° 70/agosto 2015/ www.camacol.co

La encuesta realizada por Fedesarrollo, enfocada en los empresarios del sector la construcción, con el fin de conocer su percepción acerca de la situación económica actual y sus expectativas a futuro, dice que:

En febrero, el balance sobre la situación económica actual de las empresas de este sector se ubicó en 32,6%, 7,1 pps inferior respecto al registro del cuarto trimestre de 2014 y 18,9 pps por debajo del balance del mismo mes del año anterior. De igual forma, en el grupo de

empresas del subsector de edificaciones se observa un deterioro de 7,2 y 15,0 pps respecto a la medición anterior y frente a febrero de 2014, respectivamente.

Grafico 13. Situación actual de los empresarios del sector de la construcción



En cuanto al ritmo de construcción respecto al año anterior, se encuentra que el balance de este indicador (1,3%) es notablemente inferior al registro de febrero de 2014 (17,3%). Un comportamiento similar se observa en el indicador del ritmo de construcción en el subsector de edificaciones.

Fuente: Boletín de prensa – febrero 2015- Fedesarrollo.

Grafico 14. Ritmo de construcción 2009-2015



Por lo anterior la Constructora Marval, se posiciona como la número uno a nivel nacional, ya que su estrategia la enfocada en la reducción de los costos a través de la economías de escala,

especialmente en las negociaciones con los proveedores de materiales e insumos; y los contratistas de la cadena productiva, además de la adquisición de nuevas tecnologías y materiales, que reducen los tiempos de producción, con esto siendo, más efectivos en los resultados obtenidos.

El impulso de los elementos anteriormente mencionados, ha sido tan fuerte que la empresa ya empieza a hacer presencia en LatAm. En países como: Panamá, Perú, Chile y Uruguay, con proyectos tales como complejos carcelarios y centros comerciales.

e. El papel del gobierno

La Construcción, como uno de los pilares fundamentales del actual Gobierno Nacional, tendrá un importante dinamismo gracias a las Políticas de Vivienda que entrarán en marcha este año y que regirán el próximo cuatrienio con el objetivo de disminuir el déficit habitacional, generar empleo y crecimiento en la economía y cerrar las brechas de pobreza en el país.

Así mismo se destacan las nuevas 100 mil viviendas gratuitas que en esta oportunidad buscarán beneficiar a los municipios donde no se está implementando el Programa VIPA, 130 mil nuevos subsidios a la tasa de interés, mediante el cual, se disminuye el valor de las cuotas mensuales del crédito hipotecario para compra de vivienda de interés social – VIS, y las TACS, un sistema de leasing habitacional del Fondo Nacional del Ahorro.

Fuente: comunicado de prensa/www.camacolvalle.org.co

Por un lado el Programa del Gobierno ‘Mi Casa Ya’ permitirá que 130 mil hogares que registren ingresos entre dos y cuatro SMMLV (\$1.200.000 y \$2.600.000), tengan la posibilidad de recibir un subsidio a la cuota inicial y cuatro puntos de la tasa de interés del crédito hipotecario para compra de Vivienda de Interés Social. De igual forma, se continúa la ejecución del Programa de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA, que entró en vigencia a comienzos de 2014, con 86 mil viviendas en todo el país, para hogares que devenguen hasta dos salarios mínimos.

Normalmente las familias acudían a las cajas de compensación familiar por un subsidio y podía pasar un año o hasta cuatro sin tener respuesta. Ahora esto se agilizará porque los subsidios los otorgará directamente el Gobierno.

Para las personas que ganan más de 4 SMMLV y están interesados en adquirir una casa de entre \$86 millones y \$200 millones existen 50.000 cupos para subsidiar la tasa de interés.

Estos no cuentan con el apoyo para conseguir la cuota inicial, pero sí se les financia el 30 % de los intereses por los primeros 7 años y los bancos lo harán los 8 años adicionales; el propósito es mover el inventario de viviendas y por ende la economía, por ejemplo si una familia va a comprar una casa de \$200 millones, el Gobierno le ayuda con \$20 millones en intereses.

Con el programa de vivienda gratuita en el departamento de Valle se invirtieron cerca de \$171.312 millones para la construcción de 6647 unidades habitacionales, las cuales se encuentran totalmente terminadas.

En el programa de Casa Ahorro, dirigido a quienes tienen ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales actualmente se encuentran seleccionadas 9358 unidades de vivienda en 30 proyectos. A la fecha, en el departamento hay cerca de 7300 familias habilitadas para acceder al programa.

“Para la segunda fase del programa de casa gratis, el Valle presentó 22 proyectos que suman un total de 5210 unidades habitacionales en 19 municipios”

Fuente: publicación 04-jun-2015/www.elpais.com.

En enero de 2015 la oferta disponible en Cali y su Área de Influencia (Jamundí, Yumbo, Palmira y Candelaria) presentó una variación anual del 27%, al pasar de 5.857 unidades en enero de 2014 a 7.441 unidades en enero de 2015. Frente a diciembre de 2014 la oferta disponible presentó una leve disminución del 5%. Respecto a la oferta disponible de VIS y No VIS a enero de 2015, la Vivienda diferente de Interés Social concentró el 54%, mientras que la Vivienda de Interés Social el 46%.

En Cali la oferta disponible alcanzó las 3.231 unidades, lo que representó un crecimiento del 9% respecto a enero de 2014. Respecto a la oferta disponible de VIS y No VIS, el 89% de la oferta disponible en la ciudad es vivienda diferente de interés social (No VIS), frente al 11% de VIS. Respecto a enero de 2014 la Vivienda de Interés Social presentó un decrecimiento del 4%; mientras que la oferta de No VIS creció un 11% para el mismo periodo de análisis. Respecto a la oferta disponible por estrato socioeconómico, a enero de 2015 el estrato 4 (25%) y 5 (41%) concentraron el 66% de la oferta disponible, seguido del estrato 6 con el 20%. Frente al mismo periodo del año anterior la oferta en estrato 2 y 5 presentaron los mayores crecimientos con un 97% y 49% respectivamente, al pasar de 93 a 183 unidades en

estrato 2 y de 888 a 1.321 unidades en estrato 5. Analizando por zonas, el sur de la ciudad concentra el 61% de la oferta de vivienda.

Fuente: Boletín/feb. 2015/ <http://www.camacolvalle.org.co>

f. El papel de casualidad (Azar)

Crisis del petróleo

Para Colombia hay escenario marcado por el descalabro de los precios del petróleo, la devaluación de las monedas (versus el dólar estadounidense) y la volatilidad de la tasa de cambio ha sido uno de los efectos más visibles de este fenómeno, no solamente en Colombia, donde desde enero de 2015 hasta marzo, la tasa de depreciación ha superado el 10%.

La tasa de cambio

No se vislumbra en el corto plazo que la tasa de cambio muestre signos de apreciación, y se ha venido dando un incremento en los precios de los bienes importados.

Se prevé que el efecto más inmediato del dólar sobre el sector de la construcción, se traduzca en un desplazamiento de los insumos importados a favor de la producción local por medio del impulso a la demanda que recibirían los productos nacionales.

En la reciente coyuntura, se ha venido evidenciado una moderación en el ritmo de crecimiento de la economía, pasando de tasas del 6,4% en el primer trimestre de 2014 al 3,5% anual en el cuarto, mientras que para el 2015 las proyecciones según en el consenso de los analistas se ubican entre 3,5 % y - 4,2 %.

Fuente: Tendencias de la construcción/marzo 2015/ www.camacol.co

4.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980), está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector y determina que el nivel de competencia y rendimiento de la industria está ajustado a: 1) la rivalidad entre los competidores, 2) el ingreso de nuevas empresas al sector, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la amenazas de sustitución.

4.2.1. Rivalidad entre las empresas competidoras

Según el Ranking obtenido de la base de datos Benchmark, a nivel nacional las primeras 10 empresas según su volumen de ventas en el año 2012 son:

Cuadro 11. Ranking Nacional de constructoras -2012

CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A.	1º
URBANIZADORA MARÍN VALENCIA S.A.	2º
CONSTRUCTORA CAPITAL MEDELLÍN S.A.S.	3º
MARVAL S.A.	4º
VALORES Y CONTRATOS S.A. VALOR CON S.A.	5º
CONSTRUCTORA CAPITAL BOGOTÁ S.A.S.	6º
MEYAN S.A.	7º
LATINOAMERICANA DE CONSTRUCCIONES S.A.	8º
CONSTRUCCIONES MARVAL S.A.	9º
URBE CAPITAL S.A.	10º

Fuente: Base de datos Benchmark

Las empresas que compiten directamente con la Constructora Marval S. A, en el Valle del Cauca según la base de datos de Galería Inmobiliaria Ltda., son:

Cuadro 12. Ranking competidores - Valle del Cauca

POSICIÓN	AÑO 2013		
	Vendedor	Total general (\$) miles	%
1	Jaramillo Mora	199.701	15,9%
2	Const. Meléndez	135.845	10,8%
3	Const. Bolívar	106.824	8,5%
4	Marval S. A	76.853	6,1%
5	Const. Alpes	59.770	4,7%
6	Solanillas	42.186	3,4%
7	Corasa	39.840	3,2%
8	Const. El Castillo	39.527	3,1%
9	Cusezar	38.485	3,1%
10	I.C. Prefabricados	34.593	2,7%
TOTALES			
CIUDAD		1.259.012	100,0%

Fuente: Galería Inmobiliaria Ltda. Febrero 2014

Rivalidad del Sector.

El punto de equilibrio comercial refleja por un lado la buena salud del sector y por el otro es una medida de control del riesgo comercial del conjunto de proyectos. Este indicador sugiere que en promedio el porcentaje de unidades vendidas de un proyecto habitacional antes de iniciar su construcción es del 78,7%, evidenciando la importancia de la fase de preventa con miras a evitar una acumulación de inventarios.

Este indicador se ha venido incrementando durante los últimos años, pasando de 67% en el promedio de 12 meses a enero de 2009 a 75% a enero de 2015.

Fuente: Informe tendencias de la construcción/ marzo 2015- Camacol.

El nivel de rivalidad entre las constructoras en Cali, es alto pues se ha presentado en los últimos años la baja disponibilidad de terrenos para edificar los proyectos, pero la constructora Marval, se fortalece en la estrategia de mantener un banco de tierras, con el que pueden dar respuesta las distintas necesidades de la región.

4.2.2. Amenaza de nuevos competidores

El sector como tal no tiene barreras para el ingreso de nuevos competidores, por ejemplo según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga desde 2011 hasta lo que va de octubre de 2013 se registraron ante esta entidad 375 empresas dedicadas a la construcción de edificios.

El dato impresiona más si se tiene en cuenta que hace dos décadas en el departamento existían legalmente sólo 84 empresas del sector y hoy ya son 711 empresas registradas, de las cuales más de la mitad se han constituido en los últimos tres años.

En 2012, 54% de las empresas nuevas del sector que se constituyeron fueron personas naturales y del total de las inscritas a la fecha 74% son microempresas. La mortalidad empresarial en el sector constructor es alta. Muchas empresas se constituyen sólo para crear un proyecto y luego se disuelven.

Fuente: www.vanguardia.com

Según la base de datos de 2013 de Coordinada Urbana Ltda., las empresas a nivel Valle del Cauca, con las cuales la constructora Marval S.A. debe competir son: Constructora Jaramillo Mora, Constructora Meléndez, Constructora Bolívar, Constructora Alpes, Solanillas, Coraza, Constructora el Castillo y Cuzesar.

Las empresas nombradas anteriormente ofrecen unidades de vivienda en el mismo rango que ofrece la constructora MARVAL S.A, en la ciudad de Cali, las cuales comprenden las viviendas tipo VIS y no VIS.

A pesar de no existir barreras fuertemente marcadas para ingresar en el mercado si es necesario contar con un excelente musculo financiero; de un reconocimiento de marca que a su vez genera confianza por la experiencia en el mercado, además del desarrollo de las relaciones comerciales con los proveedores, estos factores siempre serán necesarios para poder ingresar con éxito al sector de la construcción.

4.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Número de proveedores importantes e integración hacia adelante.

En la actualidad en el sector de la construcción existen gran variedad de oferta de productos y servicios; a su vez la demanda de los mismos se ha incrementado.

Las políticas de compras de la Constructora Marval S. A. van enmarcadas en el acuerdo de precios por grandes volúmenes y casi todas las negociaciones, por no decir las más importantes como lo son el cemento, concreto y hierros, etc., se hacen a nivel nacional, e incluso en algunos casos se hablan de materiales importados, para abastecer a las sucursales en todo el país.

Los proveedores de concreto y cemento, han establecido un oligopolio en Colombia y por ende ejercen influencia fuerte en los precios. Sumado la amenaza que algunos están haciendo integración hacia adelante.

La estandarización de los procesos constructivos por parte de la organización ha permitido establecer negociaciones muy estrechas que permite el manejo de stocks de materiales e insumos, con ello mejorando los costos de la producción y los tiempos de entrega.

Por otro lado los proveedores en algunas oportunidades se ven afectados en sus márgenes de rentabilidad debido a la fluctuación de la tasa cambiaria.

En conclusión, el sector de la construcción demanda grandes cantidades de materiales e insumos como el acero, el hierro, cemento, cerámica, porcelanato, etc. Esto permite que la constructora pueda ejecutar formas de negociación como; el manejo de stocks en las obras, reducción en los precios por volumen, o negociar precios en los que se incluya la asesoría técnica y/o instalación.

4.2.4. Poder de negociación de los compradores

Los clientes de hoy cada vez tienen más información acerca de los productos y las viviendas no son la excepción, pues medios como el internet y la televisión cada vez proporcionan mayor información acerca de los distintos proyectos.

Número de compradores importantes

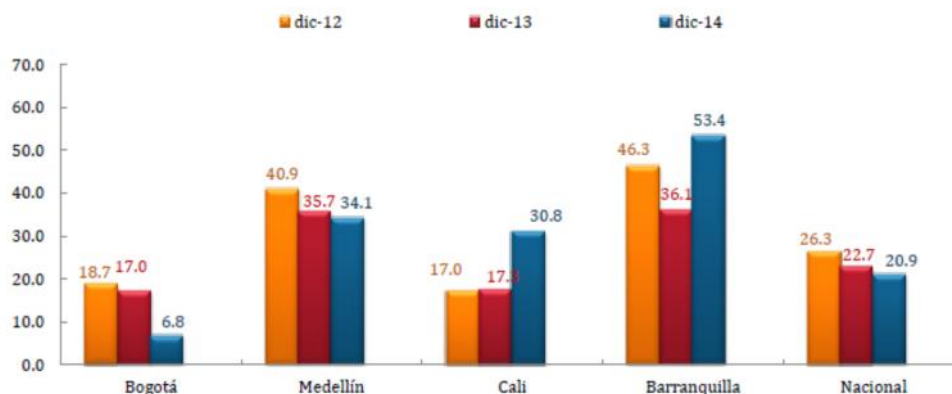
Las políticas del actual gobierno han permitido que se hayan incrementado tanto los indicadores de la oferta, como de la demanda de vivienda.

Para el mes de diciembre de 2014 la percepción de adquisición de vivienda en las cuatro principales ciudades del país presentó un comportamiento desigual, Barranquilla y Cali mostraron incrementos de 17,3 p.p. y 13,5 p.p. respectivamente frente al registro de un año atrás mientras que Bogotá y Medellín presentaron caídas anuales del orden de 10,2p.p y 1,6 p.p. respectivamente.

Fuente: Fedesarrollo – EOC

Gráfico 15. Confianza del consumidor por ciudades

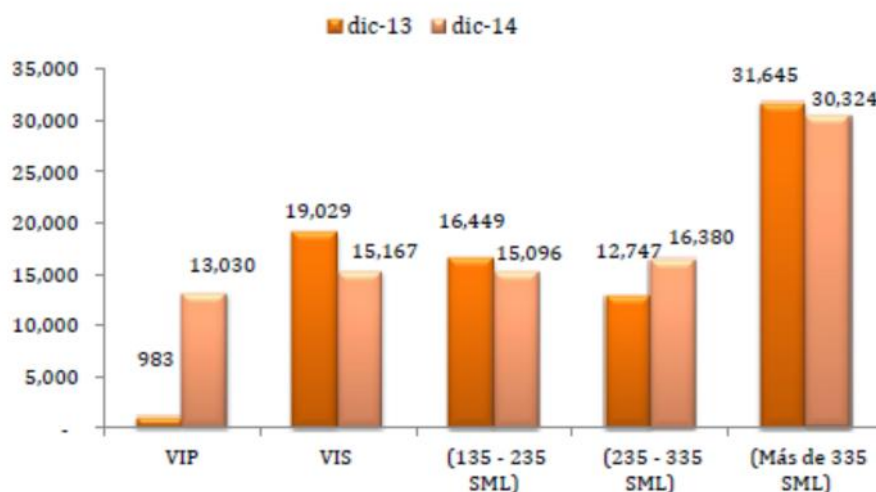
¿Cree usted que este es un buen momento para comprar vivienda? (EOC)



Fuente: Fedesarrollo – EOC

Cerca del 31,3% de la oferta se concentra en los segmentos VIP y VIS, mientras que el segmento No VIS concentra el 68,7% de la oferta disponible. Es importante mencionar que la mayor parte de la oferta (33,7%) se concentra en viviendas cuyos precios son superiores a 335 SMMLV.

Grafico 16. Oferta disponible por rango de precios



Fuente. Coordinada Urbana – Cálculos y elaboración DEET CAMACOL

Por lo anterior son más cada vez el número de compradores y estos se clasifica principalmente en: el Gobierno nacional, las entidades financieras y Cajas de Compensación Familiar.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador

De los compradores importantes mencionados anteriormente existe la amenaza permanente de las entidades financieras y las Cajas de Compensación Familiar en realizar la integración hacia atrás, ya sea por la búsqueda de una mejor rentabilidad, disminuyendo los costos, o por decisión estratégica de abrir nuevas líneas de negocio para las organizaciones en mención.

4.2.5. La amenaza de sustitución

Estudios realizados por el departamento de mercadeo y publicidad en el 2014, de la Constructora Marval S. A. concluyen que los clientes que decidieron comprar su vivienda lo hicieron por los siguientes factores en orden de importancia: Calidad; ubicación del proyecto y diseño.

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.

En el mercado actual existen varias alternativas en calidad, diseños y estructuras constructivas, con nuevas tecnologías y materiales; las cuales causan la mejora en la reducción de costos, beneficiando a las constructoras incrementando sus niveles de competitividad y rentabilidad.

5. BENCHMARKING

El Benchmarking es tanto un método como proceso de gestión estratégica, que busca comparar los productos, servicios y procesos de las organizaciones en un mismo sector.

Para el plan estratégico de la Constructora Marval S. A, sucursal Cali; se estudiarán tres constructoras líderes del sector en el Valle del Cauca a través de la metodología de Benchmarking competitivo.

5.1. EMPRESAS CONSTRUCTORAS A COMPARAR

5.1.1. Constructora Jaramillo Mora S.A.

Historia

Jaramillo Mora S.A, Empresa constructora que nace en Palmira en 1970 bajo el nombre de Gustavo Jaramillo Mora, Arquitecto, se convierte en 1987, en Jaramillo.

Mora S. en C.S., y construye sus primeras urbanizaciones y obras del sector comercial, industrial, institucional y vial del Valle del Cauca. En 1990 pasa a ser Constructora Jaramillo Mora y Asociados Ltda., iniciando licitaciones con las Cajas de Compensación y construcción de Proyectos en Cali, ciudad a la cual traslada su sede administrativa en 1999, a pesar de la presencia de la crisis de la construcción, confiados en la excelencia de su grupo humano y llenos de optimismo.

Esta empresa familiar, hoy Jaramillo Mora S.A, certificada desde 2001, se ha consolidado como una de las Empresas más importantes de la región, asumiendo un liderazgo en la promoción y construcción de Proyectos de Vivienda, que le han valido obtener la confianza de la gente, como resultado de la excelencia de sus productos, de la seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, de su solvencia económica y ante todo, por el prestigio moral demostrado durante 40 años de servicio.

Política de Calidad

Promover, diseñar y construir proyectos de vivienda que mejoren la calidad y el estilo de vida de nuestros clientes, gracias a la mano de Dios reflejada en el compromiso y esfuerzo conjunto de nuestro potencial humano y en la productividad y rentabilidad de la empresa; con la certeza de alcanzar mayor posicionamiento en el mercado, garantizando seguridad y cultivando confianza en nuestros clientes.

Misión

Construimos el futuro del país, creando proyectos de vivienda y edificaciones que mejoren la calidad y el estilo de vida de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocida como la mejor empresa constructora de la región, manteniendo el liderazgo en vivienda y la confianza de nuestros clientes.

Principios

- Innovación
- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Integridad
- Respeto
- Obrar de acuerdo a los principios de Dios

Proyectos

- Forestal Club – Parcelación campestre – Zona Norte Roza.
- Alto Pance – Casas condominio Campestre – Cali – Sur.
- Reserva de Pance – Casas Campestre - Cali – Sur.
- Casa Campo –Casa conjunto residencial – Jamundí – Sur.
- Entre Lagos –Apartamentos - Jamundí – Sur.
- Edifica Palma Nova- Apartamentos - Cali – Sur.

- Piamonte - Apartamentos - Cali – Sur.
- Capriani- Apartamentos - Cali – Sur.
- Montemadero- Apartamentos - Cali – Sur.
- St. Trope-Apartamentos - Cali – Sur.
- Jacamar ciudad Country – casa campestre- Jamundí.
- Tucán ciudad Country – casa - Jamundí.
- Quetzal ciudad Country – casa - Jamundí.
- K-108 Teka - Apartamentos - Cali – Sur.
- K-108 Nogal - Apartamentos - Cali – Sur.
- K-109 Ébano - Apartamentos - Cali – Sur.
- K-108 Caoba - Apartamentos - Cali – Sur.
- K-112 Ciprés - Apartamentos - Cali – Sur.
- Malibú – Casas independientes – Palmira – Sur.
- Paraíso de la Italia 2- Casas independientes – Palmira – Sur.
- Cerezas de la Italia - Casas independientes – Palmira – Sur.
- Oasis de la Italia- Casas independientes – Palmira – Sur.
- Almendros de la Italia - Casas independientes – Palmira – Sur.
- Paseo de la Italia Casas independientes – Palmira – Sur.
- Country Mall Outlet - Cali – Sur.

5.1.2. Constructora Meléndez S.A.

Historia

En sus inicios fue concebida como Sociedad Garcés Giraldo Hermanos, dedicada al negocio de ganadería, pero que con el profundo deseo de sus propietarios Armando, Álvaro, Diego y Jorge Garcés Giraldo de ver prosperar a la ciudad la convirtieron en una compañía dedicada a la construcción.

Durante sus primeros años, la empresa contaba con 128 hectáreas de caña, 64 de arroz, un trapiche de panela y un molino de arroz. Poco a poco la expansión fue llegando y en 1946 se adquirió de la Casa Fletcher de Escocia, un pequeño ingenio azucarero de 150 toneladas de molienda diaria. Tres años después, se constituye en la sociedad Ingenio Meléndez S.A. y con el transcurso de los años y en especial en la década del 60, se realizaron ensanches graduales de fábrica que permitieron llegar en mayo de 1970 a tener un ingenio con una capacidad de molienda de 1.200 toneladas diarias y 80.000 litros mensuales de alcohol.

Dentro del compromiso de responsabilidad social que siempre ha tenido la empresa, la familia Garcés Giraldo realizó la donación de un 1.000.000 m² para la Universidad del Valle que es hasta la fecha la donación más grande en terrenos que se ha hecho para un centro de educación en Latinoamérica.

Una vez terminado el negocio del azúcar, la sociedad de los hermanos Garcés hace sociedad con Unicentro Ltda., para construir el primer y más grande centro comercial del suroccidente colombiano.

Así mismo, Meléndez se asoció con Pedro Gómez para construir los apartamentos del Conjunto Residencial Multicentro y también, en el lote de terreno de 1.388.188 m² conocido como El Ingenio, construyó las urbanizaciones Ingenio I, II, y III, sector residencial de estrato 6, conformado por lotes de 200 y 250 m².

Entre 1978 y 1979 se reinventa la empresa con un nuevo norte y en las proximidades del río Lili se construye en el kilómetro 1 de la vía Cali – Jamundí la sede administrativa que hoy ocupan las empresas del grupo Meléndez.

En mayo de 1986, la Sociedad cambió su nombre de Ciudad Jardín San Joaquín Ltda., por el de Constructora e Inmobiliaria Meléndez Ltda., dando nacimiento a una de las empresas con mayor solidez y mejor trayectoria del Valle del Cauca consolidándose como una de las empresas de la región con fundamentos basados en un profundo deseo por la generación de comunidades que progresan.

En las décadas de los ochenta y noventa, obedeciendo a la visión de sus socios y dirigentes, el grupo Meléndez hizo grandes inversiones destinadas a estructurar un holding empresarial exitoso, que hoy en día conforman las empresas matriz Meléndez S.A., Constructora Meléndez S.A., Ladrillera Meléndez, Inversiones Meléndez y la Sociedad Aguas del Sur.

De esta manera, Constructora Meléndez, se reafirma como una de las empresas más prominentes del Valle del Cauca que durante 50 años no sólo se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo urbanístico de Santiago de Cali.

Política de Calidad

En Constructora Meléndez S.A. obtenemos la preferencia y fidelidad de los clientes mediante el conocimiento y satisfacción de sus necesidades y expectativas, marcando una diferencia sobre nuestra competencia determinada por el cumplimiento, calidad y valores agregados ofrecidos en cada uno de nuestros proyectos.

Nuestro proceso de calidad se fundamenta en una filosofía de mejoramiento continuo mediante:

- Compromiso de la alta gerencia.
- Participación activa de cada uno de los trabajadores.
- Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna.
- Trabajo en equipo bajo condiciones seguras.
- Estandarización de procesos apoyada en la toma de decisiones basada en hechos y datos.
- Búsqueda permanente de nuevas tecnologías.
- Construcción de relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores.
- Consideramos los objetivos empresariales y el cumplimiento del marco legal para garantizar un desarrollo sostenible y rentable de la compañía en el largo plazo.

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.

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.

Principios

- Vocación de servicio
- Motivación al logro
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Innovación y desarrollo permanente

- Compromiso

Proyectos

- Ámbar Ciudad Meléndez- Apartamentos - Cali – Sur.
- Portal de Alameda II – Apartamentos - Cali – Sur.
- Sol del campo – casa condominios – Jamundí.
- Alameda Central – Apartamentos - Cali – Sur.
- Firenze – Apartamentos - Cali – Sur
- Villa Carmesí- Casa Condominios- Cali – Sur
- El Bosque – Apartamentos - Cali – Sur.
- Alférez Reservado - Apartamentos - Cali – Sur

5.1.3. Constructora Bolívar S.A.

Historia

Constructora Bolívar pertenece a uno de los grupos económicos más sólidos del país, La Familia Bolívar, de la que hacen parte el Banco Davivienda, Seguros Bolívar, Seguros Libertador, para mencionar sólo tres de las más importantes.

Seguros Bolívar nació en 1939, en plenos albores de la Segunda Guerra Mundial.

Hasta ese entonces, prácticamente la única empresa aseguradora que existía en Colombia era Colseguros, pero el mercado mostraba un gran potencial de desarrollo.

Varios pequeños empresarios, liderados por la familia Cortés -antes vinculada a Colseguros- unieron esfuerzos y decidieron montar su propia compañía aseguradora.

En 1945, al término del conflicto mundial, Seguros Bolívar (que se especializaba en seguros de vida) hizo su primera alianza con Suramericana de Seguros, que cubría ramos generales de esa actividad.

En 1947 nació la Sociedad de Capitalización y Ahorro Bolívar con Carlos Lleras Restrepo, quien llegó a hacer parte de la junta directiva de la compañía y años después Presidente de la República.

A principios de los años 50, el sector asegurador en Colombia comenzó a consolidarse y el Grupo Bolívar buscó negocios en otros sectores distintos al ahorro, eso sí, sin abandonar su actividad central: seguros y capitalización.

Una de esas nuevas áreas de negocios fue la industria de la construcción en donde el Grupo Bolívar ha desarrollado una intensa y reconocida actividad, pese a las dificultades propias de los negocios en Colombia.

Al final de la década de los 60, el conglomerado se había consolidado del todo y José Alejandro Cortés ya era su presidente.

En 1972, cuando nació el sistema UPAC, se tomó la decisión de crear la corporación de ahorro y vivienda Davivienda para incursionar de lleno en el negocio financiero.

Los años 70 fueron de consolidación del negocio hipotecario y asegurador, pero llegó la crisis bancaria de 1982 de la cual el Grupo Bolívar salió bien librado, pero en la que varias entidades crediticias de gran importancia tuvieron sonados y grandes fracasos.

A raíz del éxito obtenido en sus proyectos en 1983, el grupo creó una empresa, especializada en el campo inmobiliario, denominada “Construcciones, Estudios y Proyectos S.A., CEPESA”, y en 1994 cambia su nombre por CONSTRUCTORA BOLÍVAR con sede principal en Bogotá y dos oficinas subsidiadas localizadas en Medellín y Cali.

Desde entonces CONSTRUCTORA BOLÍVAR ha liberado la construcción de proyectos urbanísticos para todos los estratos sociales y actualmente cuenta con toda la capacidad para realizar directamente las labores de Gerencia de Construcción, Promoción y Ventas.

Sus proyectos residenciales contemplan la vivienda en un sentido más ambicioso al del objeto mismo de ésta. Su funcionalidad debe complementarse con la disposición de áreas particulares y espacios comunes que contribuyan, con su buen diseño, al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes.

CONSTRUCTORA BOLÍVAR trabaja para atender necesidades específicas; se rige por directrices de responsabilidad social con el país y una relación de respeto y equidad con el mercado, sus clientes, empleados, intermediarios y proveedores.

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.

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.

Principios

- Lealtad
- Perseverancia
- Entusiasmo, Alegría y Buen humor
- Sentido de Pertenencia y Orgullo
- Profesionalidad
- Respeto
- Honestidad y Transparencia
- Disciplina

Proyectos

- Palmeras de la Bocha – Apartamentos- Cali – Sur.
- Parques de la Bocha – Apartamentos – Cali – Sur.
- Zaguán de las flores - Apartamentos – Cali – Norte.
- Palo verde - Apartamentos – Cali – Sur.
- Farallones de la Bocha - Apartamentos – Cali – Sur.
- Oasis de la Bocha - Apartamentos – Cali – Sur.
- Fuentes de la Bocha - Apartamentos – Cali – Sur.
- Lagos de la Bocha - Apartamentos – Cali – Sur.
- Parque de las flores - Apartamentos – Cali – Norte.
- Essenza- Casas condominios - Cali – Sur.

- Di Vento- Apartamentos – Cali – Norte.
- Boreal - Apartamentos – Cali – Sur.
- Alegria – Casas – Cali – Sur.
- Mira Sierra – Casas – Cali – Sur.
- Alborada – Casas - Cali – Sur.
- Caña Real – Casas – Palmira.

5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

5.2.1. Servicio al cliente: es el conjunto de actividades encaminadas a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Su desempeño apunta efectivamente sobre la imagen de la empresa, la capacidad de mantener y lograr nuevos clientes y por ende afecta positivamente el volumen de las ventas, además de la experiencia positiva para los clientes a la compra del bien y/o servicio.

5.2.2. Calidad del producto: de manera universal las empresas que desean dar cumplimiento a este factor, implementan Sistemas de Gestión de Calidad.

La correcta planificación, ejecución y verificación de las actividades de los procesos constructivos garantizan el cumplimiento de los requisitos de calidad. Es muy importante en el sector cumplir a cabalidad con las especificaciones que se han prometido al cliente, ya que dependiendo del grado de cumplimiento así será su nivel de satisfacción.

5.2.3. Diseño del producto: Uno de los principales factores de decisión de compra de vivienda es el diseño. Y por ende debe ir de la mano con el confort, la innovación y los materiales. Punto esencial a la hora de definir el diseño son las tendencias a nivel mundial.

5.2.4. Cumplimiento en la entrega del producto o ejecución del servicio ofrecido: este factor es de vital importancia en la responsabilidad de entregar el producto en la fecha pactada con el cliente. Implica que tanto los procesos administrativos, como operativos estén sincronizados, que cada una de las áreas entreguen a tiempo cada uno de sus compromisos.

5.2.5. Servicio post venta: este factor brinda al comprador mayor confiabilidad en el producto, pues le da garantía de respaldo en cualquier eventualidad que suceda. El saber que después de adquirir el producto habrá alguien respaldando las inquietudes, quejas y reclamos da un valor de confianza.

Este servicio además por parte de la organización debe contar con procesos que garanticen efectividad en la respuesta a todos los requerimientos de los clientes.

5.2.6. Precio del producto: Debido al nivel de competencia en el mercado los precios son un factor decisivo a la hora de comprar vivienda. La organización además de una buena calidad del producto debe ofrecer un precio acorde con lo que el cliente percibe físicamente y con lo que la competencia ofrece en el mismo mercado.

5.2.7. Portafolio de productos: las empresas constructoras deben tener en su oferta un amplio portafolio de productos los cuales a su vez deben considerar factores como: la ubicación, el precio, el estrato, tipo de edificación, área, etc.

5.2.8. Tradición y experiencia en el sector: Cuando una compañía ha permanecido por varios años en el mercado, ocupa un lugar privilegiado dentro del mismo y esto genera mayor nivel de confianza a la hora de decidir la compra por parte del cliente.

5.2.9. Capacidad y productividad: los procesos de las empresas deben enfocarse a lograr la reducción de los costes, los cuales se trasladan como beneficios para los clientes y a su vez generan ganancias, crecimiento y rentabilidad.

5.2.10. Participación en el mercado: siempre se debe monitorear la posición en el mercado, mayor participación significa mayores ganancias y rentabilidad. Los esfuerzos y las estrategias se deben enfocar cada vez en la búsqueda de posicionarse en los primeros lugares.

5.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO –MPC

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo – MPC.

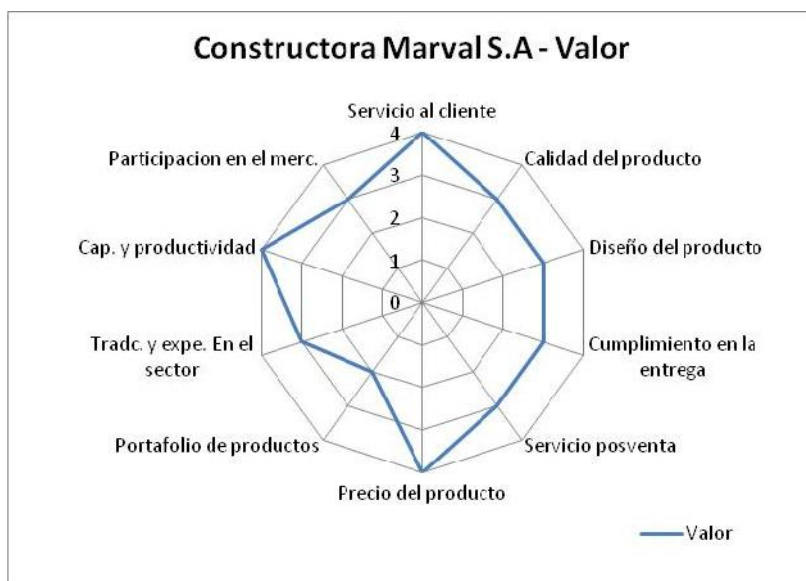
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso		MARVAL S.A		JARAMILLO		MELENDEZ S.A		BOLIVAR S.A	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Servicio al cliente	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad del producto	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Diseño del producto	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Cumplimiento en la entrega	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Servicio posventa	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Precio del producto	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Portafolio de productos	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Tradc. y expe. En el sector	5%	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Cap. y productividad	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Participacion en el merc.	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Total	100%	1,00		3,25		3,7		3,2		3,35

Fuente: Benchmarking Competitivo – Benjamin Betancourt.

5.4. RADARES DE BENCHMARKING –EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

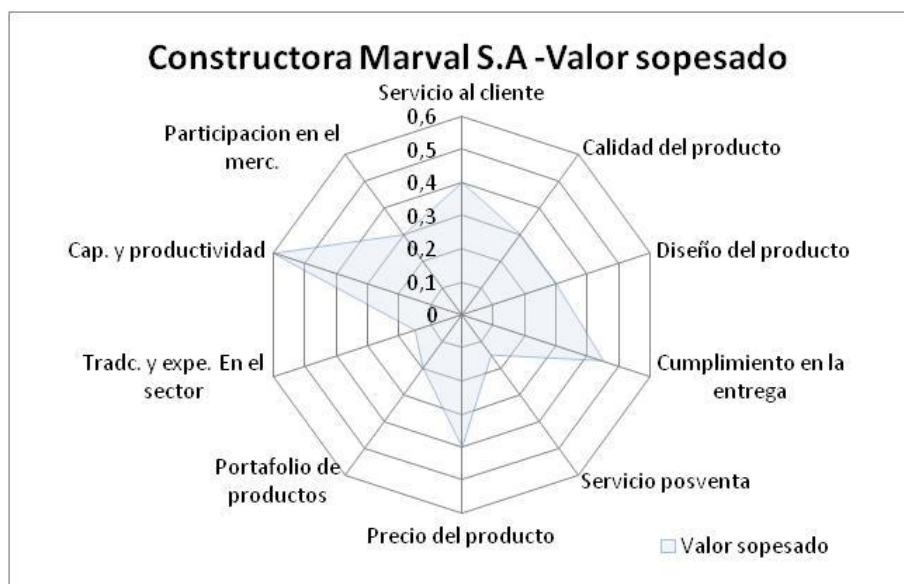
5.4.1. Constructora MARVAL S.A.

Grafico 17. Radar de valor – Constructora MARVAL S.A



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Grafico 18. Radar de valor sopesado – Constructora MARVAL S.A



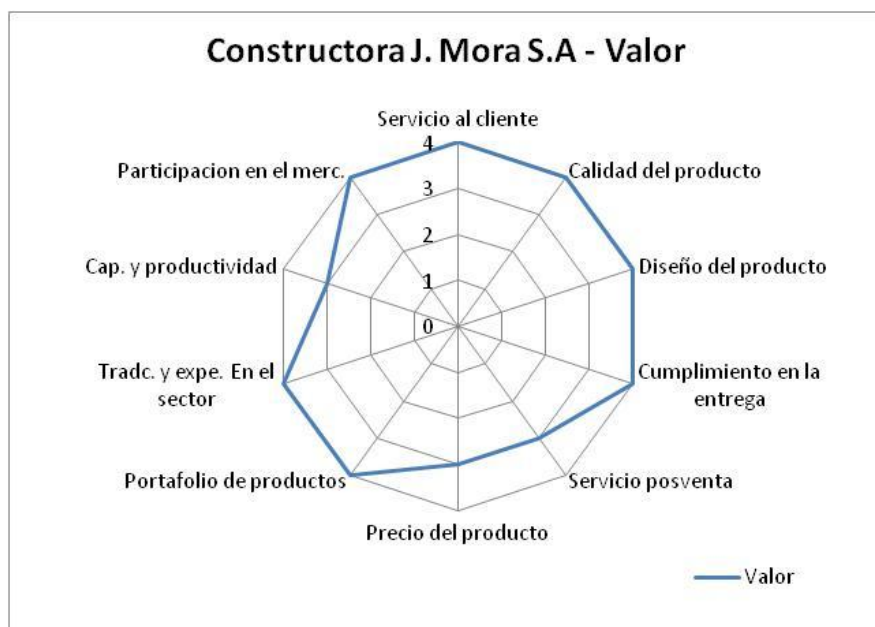
. Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes

Observaciones:

- La constructora Marval S.A. (Sucursal Cali), tiene un excelente desempeño en el servicio al cliente, en el precio del producto y en la capacidad y productividad.
- Se evidencia un buen desempeño en la calidad y diseño del producto; además del cumplimiento de la fecha de entrega, el servicio posventa, la experiencia en el sector y la participación en el mercado
- Y se identifica un desempeño regular en el portafolio de productos.

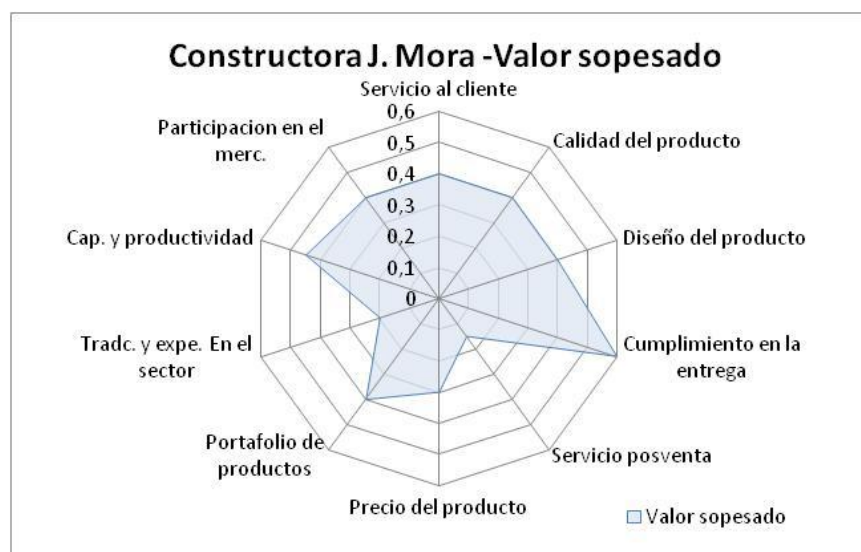
5.4.2. Constructora JARAMILLO MORA S.A.

Grafico 19. Radar de valor – Constructora JARAMILLO MORA S.A



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Grafico 20. Radar de valor sopesado – Constructora JARAMILLO MORA S.A



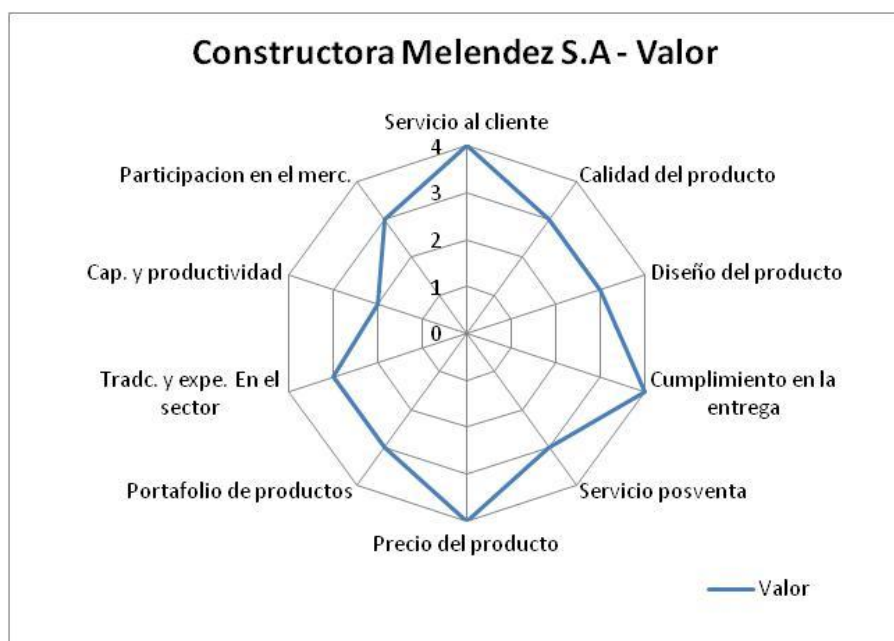
Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Observaciones:

- La constructora Jaramillo Mora S.A. (Sucursal Cali), tiene un excelente desempeño en: participación en el mercado, servicio al cliente, calidad y diseño del producto, cumplimiento en la fecha de entrega, portafolio de productos, tradición y experiencia en el mercado.
- Presenta un buen desempeño en los factores: servicio posventa, precio del producto, capacidad y productividad.

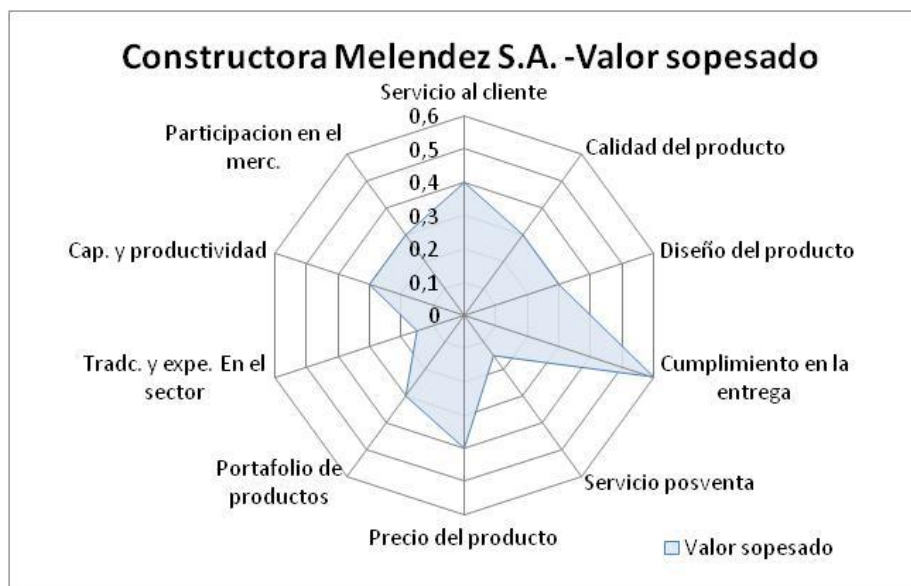
5.4.3. Constructora MELÉNDEZ S.A.

Grafico 21. Radar de valor – Constructora MELÉNDEZ S.A



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Grafico 22. Radar de valor sopesado – Constructora MELÉNDEZ S.A



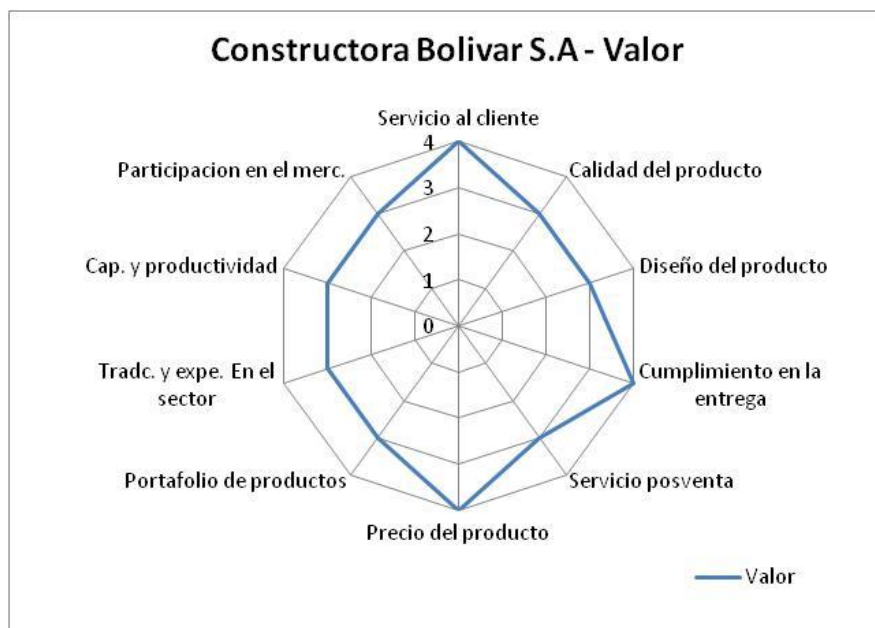
Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Observaciones:

- La constructora Meléndez S.A. (Sucursal Cali), tiene un excelente desempeño en: servicio al cliente, cumplimiento en la entrega y precio del producto.
- Presentan un buen desempeño en: Calidad y diseño del producto, servicio posventa, portafolio de productos, tradición y experiencia en el mercado y participación en el mercado.
- Presenta regular desempeño en la capacidad y productividad.

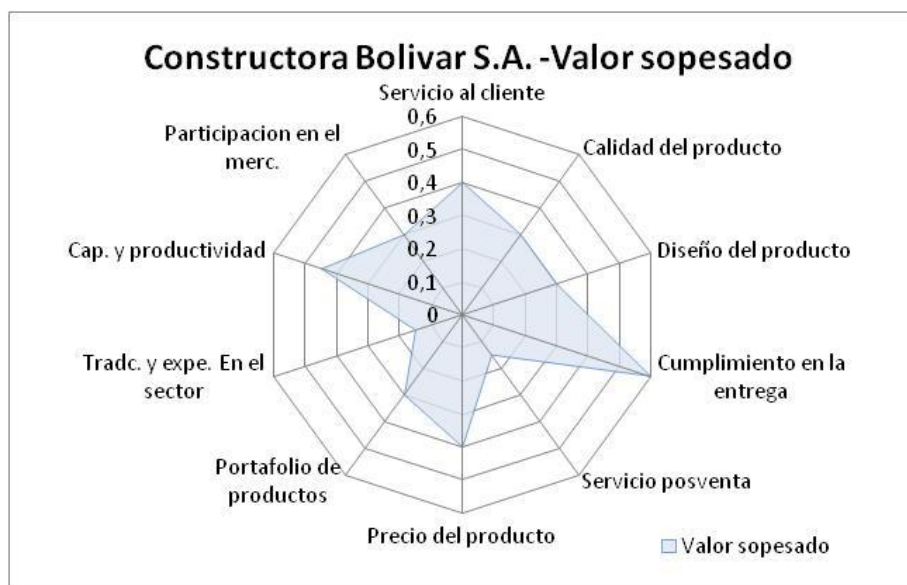
5.4.4. Constructora BOLÍVAR S.A.

Grafico 23. Radar de valor – Constructora BOLÍVAR S.A



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Grafico 24. Radar de valor sopesado – Constructora BOLÍVAR S.A



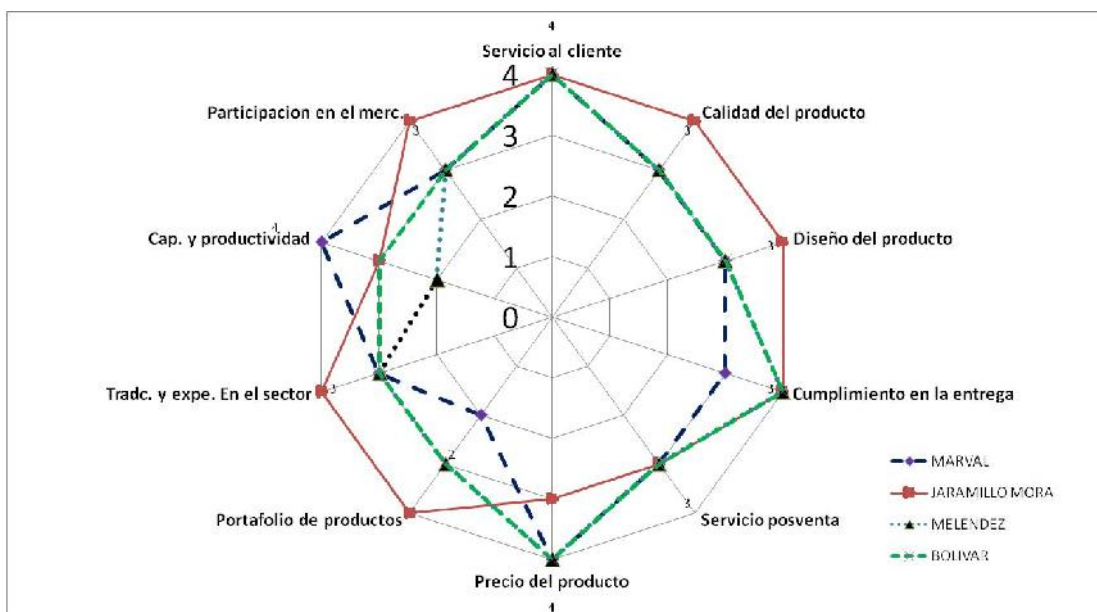
Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes.

Observaciones:

- La constructora Bolívar S.A, tiene un excelente desempeño en servicio al cliente, cumplimiento en la entrega, precio del producto.
- Presenta un buen desempeño en: calidad y diseño del producto, servicio posventa, portafolio del producto, tradición y experiencia en el sector, capacidad y productividad y participación en el mercado.

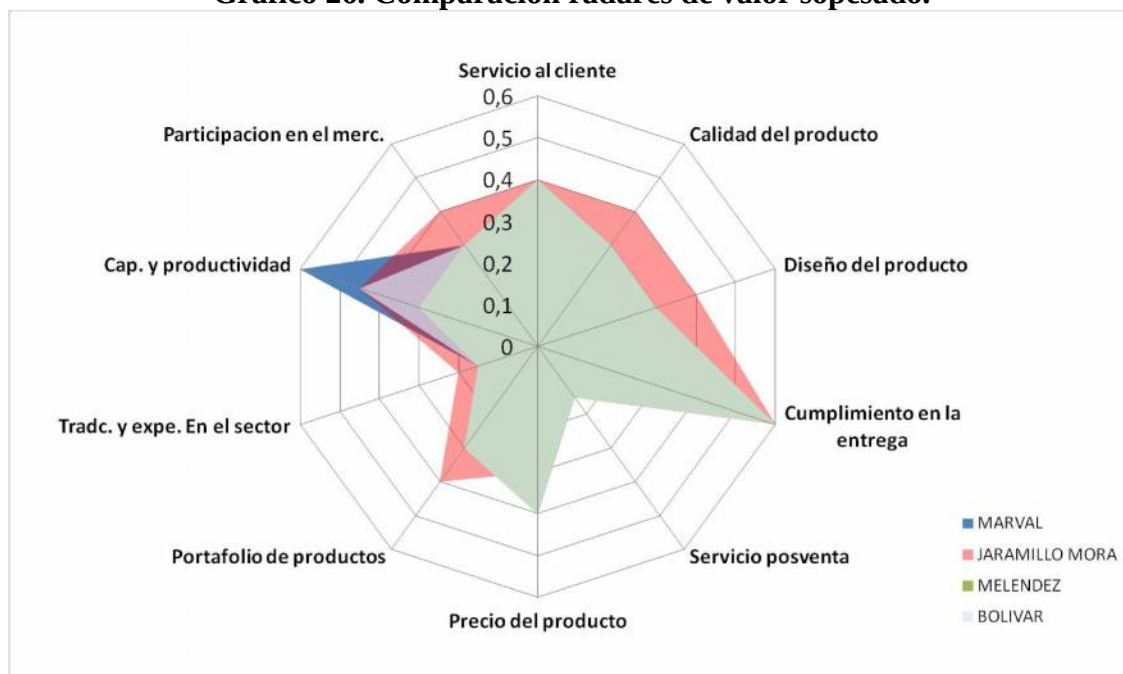
5.4.5. Comparación Radares de valor y valor sopesado

Grafico 25. Comparación radares de valor.



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes

Grafico 26. Comparación radares de valor sopesado.



Fuente: Elaboración propia y proviene de diversas fuentes

5.4.6. Análisis e interpretación de los resultados

a. Las cuatro constructoras estudiadas en el caso, presentan un alto nivel en factor de servicio al cliente.

b. En cuanto al factor calidad y diseño del producto la Cons. Jaramillo Mora, obtiene el grado de calificación excelente, las otras tres empresas su calidad es calificada como buena.

c. En el cumplimiento de la entrega, las empresas; Jaramillo Mora S.A., Meléndez S.A y Bolívar S.A, obtienen calificación excelente, siendo la empresa MARVAL S.A, calificada con nivel bueno, y es necesario que se enfoque una estrategia que le permita llegar al nivel óptimo adquirido por la competencia.

d. El factor de servicio posventa, en las cuatro constructora adquieren la calificación como buena, se identifica aquí para la Cons. MARVAL S.A, una oportunidad de mejora pues dando un mejor desempeño se colocara a la cabeza de sus competidores.

e. El factor de precio del producto, en las constructoras MARVAL S.A, Meléndez S.A y Bolívar S.A, se califica como excelente puesto que los metros cuadrados construidos, acorde con el precio coinciden de una empresa a otra, se sale un poco por encima del rango los precios que ofrece al mercado la empresa Jaramillo Mora S.A.

f. En cuanto al portafolio de productos la empresa Jaramillo Mora S.A, obtiene la calificación de nivel excelente, puesto que tiene mayor número de proyectos en la ciudad de Cali, Jamundí y Palmira. Las constructoras Meléndez S.A y Bolívar S.A, son calificadas con un nivel bueno, y en la Cons. MARVAL S.A, se identifica debido al nivel regular de calificación la oportunidad de enfocarse en el aumento de número de proyectos tanto en la ciudad de Cali, Palmira y Jamundí.

g. Tradición y experiencia en el sector, la empresa Jaramillo Mora obtiene la calificación de nivel excelente en este factor, las otras tres obtienen la calificación de nivel bueno, pues han tenido una menor trayectoria, especialmente la Cons. MARVAL S.A, cuya sucursal en Cali se inició en el 2001.

h. Capacidad y productividad, la Cons. Marval, obtienen la calificación con nivel excelente, pues el musculo financiero de la organización la ha llevado a posicionarse como la constructora número uno. Las empresas Jaramillo Mora S.A y Bolívar S.A, obtienen la calificación nivel bueno, y la empresa Meléndez S.A. obtiene nivel de calificación regular, puesto que según los informes financieros es la más pequeña de las cuatro constructoras del cuadro comparativo.

i. Participación en el mercado, la Cons. Jaramillo Mora S.A obtiene el nivel de educación excelente, puesto según el ranking del mercado en la número uno de participación en el mercado, seguida por la Cons Meléndez S. A y Bolívar S. A. y el cuarto lugar para la Cons MARVAL S.A., siendo esta la oportunidad para la empresa caso de estudio, para diseñar estrategia que le permitan subir de posición en dicho ranking.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1. Planeación

La planeación de la constructora MARVAL S.A, se realiza de manera centralizada en la ciudad de Bucaramanga en donde se encuentra la sede central de la Cía., en la cual participa la Presidencia, la Gerencia General, los gerentes de las sucursales (Barranquilla, Bogotá y Cali) y el objetivo principal de esta reunión, es revisar el cumplimiento de la Visión, la Misión, las políticas, los objetivos y metas a través del resultado de las estrategias implementadas en cada periodo.

La Presidencia y la Gerencia General toman el papel principal en la realización de toda la planeación de la organización, pues tienen toda la visión y conocimiento del negocio, a partir de los requisitos de los clientes, determinan las directrices para la definición de las estrategias de venta y las especificaciones técnicas de cada uno de los proyectos de la organización.

Con la información de las especificaciones técnicas, el área de Diseño se encarga de elaborar los planos arquitectónicos y urbanísticos; para el inicio de la legalización del proyecto de la cual se encargan en conjunto las áreas de: Trámite, Ventas, Arquitectura e Ingeniería.

Al estar legalizado el proyecto se inicia el proceso de construcción, en cual intervienen las áreas de ingeniería, control de presupuestos, contraloría y compras.

Una vez legalizado el proyecto ingresan las áreas: comercial e ingeniería, la primera ejecuta la planeación y los presupuestos de ventas y la segunda se encarga de la construcción de proyecto, en esta área en específico se ejecutan dos comités:

El comité semanal de planeación en el que intervienen la dirección de ingeniería de cada sucursal, los directores de obra, la coordinación de contraloría, la dirección de compras, la coordinación de control de presupuesto y costos (CPC) y en casos especiales la gerencia de sucursal. El objetivo de este comité es evaluar la ejecución de cada uno de los proyectos de la sucursal, y definir los ajustes de prioridades del plan.

El comité semanal de obra, en este se hacen presente: el director de cada obra y los jefes del personal de contratistas, para hacer el seguimiento a la ejecución de las actividades definidas según el plan que se revisa en el comité semanal de planeación.

Una de las fortalezas más fuertes de la constructora MARVAL, en cuestión de planeación de sus proyectos son: el respaldo; y la existencia y administración de un banco de tierras en cada una de sus sucursales, a fin de poder garantizar la continuidad en la ejecución de los proyectos que son aprobados por la Presidencia y la Gerencia General.

6.1.2. Organización

Las áreas principales son la Presidencia y la Gerencia General de la Cía., y se reúnen cada tres meses en la sede principal en la ciudad de Bucaramanga, a dicha reunión asisten los gerentes de cada sucursal y los directores nacionales de cada uno de los departamentos a saber: Diseño y arquitectura, Ingeniería, Auditoria nacional de Planeación, Control de presupuestos y Costos (CPC), Dirección nacional de Contraloría, Dirección de Trámite y cartera, Dirección nacional de Ventas y mercadeo, Dirección Nacional de Talento humano, Dirección Nacional de Compras, Dirección nacional HSEQ y Dirección nacional de sistemas y Tics.

En esta reunión trimestral se toman las decisiones más importantes para la organización a nivel nacional, de acuerdo a las directrices del direccionamiento estratégico y al comportamiento del sector durante cada periodo.

Las decisiones y directrices son transmitidas así a cada gerente de sucursal (Bogotá, B/quilla y Cali), y director nacional de departamento, quienes deben transferir esta información a cada uno de los directores de sucursal para el diseño, planeación, ejecución y seguimiento de las estrategias. Cada departamento a nivel sucursal es responsable de los resultados de la implementación de las directrices dadas por la alta gerencia. Y el periodo de seguimiento a los resultados depende de la dirección nacional de cada área quien define si se hará cada semana, quince días o mensual, siendo esta última opción la más aplicada puesto que la gerencia de sucursal realiza una reunión con todos los directores en la respectiva sucursal, para revisar los resultados obtenidos antes de obtener los informes trimestrales para la Gerencia General en la sede principal.

6.1.3. Dirección

La Presidencia y la Gerencia General de la sede principal de la Cía., en Bucaramanga; son ejercidas por el núcleo familiar, son expertos en el sector de la construcción, su experiencia va acompañada de una formación ingenieril a nivel de maestría en una de las universidades más importantes de los EE.UU.

La Gerencia de la sucursal Cali, con nivel gerencial de experiencia amplio en el sector de la construcción y acompañado de nivel de formación de especialización, se encarga de implementar las directrices dadas por la Presidencia y Gerencia General.

Al interior de la sucursal Cali, la gerencia es de puertas abiertas, dispuesto a recibir las inquietudes y/o aportes necesarios para el buen funcionamiento de los procesos en todas las áreas sin excepción.

De parte de la Gerencia de sucursal, hacia su personal a cargo hay siempre una retroalimentación por los logros y metas alcanzadas o no. Y esta última opción siempre se define un plan de acción para lograr lo establecido.

Todos los niveles de mando directivo después de la Gerencia de sucursal, tienen además de la experiencia en las distintas áreas, el nivel de formación como profesionales, especialistas y grados de maestría.

En algunos procesos se detectan trabas especialmente en toma de decisiones ya que estas se encuentran centralizadas en la ciudad donde está la sede principal de la compañía.

Un caso importante se ha convertido, la centralización del área de Diseño y arquitectura en la ciudad de Bogotá, pues al ser un área única en la organización se presentan cuellos de botella con las modificaciones de los planos y esto conlleva a tener que tomar decisiones para los ingenieros directores de obra tener que trabajar con planos desactualizados.

A lo anterior, en algunas oportunidades se tiene que recurrir a los servicios externos para la elaboración de los diseños y planos, esto que algún momento genera dependencia de terceros, también pone en riesgo la confidencialidad de la información.

Por lo anterior y otras necesidades, se denota la necesidad de que en el área de Ingeniería se cree una figura o cargo que centralice los procesos tanto productivos, como administrativos.

6.1.4. Evaluación y control

La constructora MARVAL S.A, cuenta con la certificación del (SIG) Sistema de Gestión Integral HSEQ, que comprende las normas ISO 90001, ISO 14001, ISO 18001.

El objetivo del SGI, es dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad, seguridad industrial y medio ambiente e incluso el direccionamiento estratégico.

Los principios sobre los cuales se fundamenta el SIG, son la construcción con calidad y proyección humana. Se invoca el principio de calidad, puesto que a través del uso eficiente de los recursos se entrega un servicio de excelencia y entrega oportuna de los proyectos. De la mano por supuesto de la innovación, que implica la implementación de nuevas tecnologías a los procesos para alcanzar una posición competitiva en el mercado.

Y la proyección humana, implica el trabajo en equipo y el liderazgo en función de los objetivos de la organización. De igual manera hace parte la capacitación constante del personal para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles soluciones oportunas.

Las distintas áreas de la organización se encuentran alineadas con los objetivos de la empresa y se confirma esto a través de la revisión mensual por la Gerencia de sucursal de los resultados de los indicadores; y revisión trimestral por la Presidencia y la Gerencia General en la sede principal de la constructora.

Las áreas o departamentos que deben presentar los informes mensuales de gestión a la gerencia de cada sucursal son: Mercadeo y ventas; Trámite y Cartera, Contraloría, Control de Costos y presupuestos, Ingeniería, Garantías y servicio al Cliente; Talento humano y Sistemas de Gestión.

El análisis de dichos informes consiste en confirmar los avances o retrocesos de los resultados mensuales de cada área, con respecto a las metas, topes o presupuestos establecidos por la alta dirección. Cuando alguna meta no se ha cumplido, es necesario que el área responsable del resultado diseñe y ejecute un plan de acción, el cual tendrá una revisión periódica de cumplimiento, hasta lograr la meta o presupuesto fijado, para el proceso.

Una de las debilidades detectadas en la evaluación y control de la organización, es el tiempo de demora o retraso en la implementación de mejoras, detectadas a raíz de la revisión gerencial, puesto que esta condición resta efectividad en el resultado de las distintas áreas, en el cumplimiento de los objetivos.

Otra debilidad en el mismo ámbito es, que algunas áreas con respecto al logro de los objetivos dan respuesta después de los plazos definidos por la alta dirección y esto resta efectividad en los procesos de la organización.

Tabla 20. Fortalezas y debilidades del proceso administrativo

PROCESO ADMINISTRATIVO					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Existencia y administración de Banco de Tierras.	F	X			
Respaldo.	F	X			
Visión y conocimiento del negocio.	F	X			
Agilidad en la toma de decisiones.	F	X			
Diseño de Ingeniería Externos.	D				X
Altos tiempos para la implementación de mejoras.	D			X	
Tiempos de respuesta por encima de las metas definidas.	D			X	
Falta un Responsable integrador de procesos de proyecto.	D				X

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

6.21. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

6.2.1.1. Mercado y productos

La constructora MARVAL S.A, tiene enfocado sus negocios hacia los siguientes mercados diversificados: Proyectos de infraestructura, proyectos especiales, vivienda social, centros de negocio, comercio y proyectos inmobiliarios. Oferta hotelera, cárceles y en la internacionalización de la compañía, aperturas de oficinas en Perú y Panamá.

La estrategia global de la empresa es resaltar la importancia de la permanencia en el mercado, Goodwill (El buen nombre o prestigio), el cual se relaciona con la amplia experiencia, de más de 38 años el mercado Colombiano.

Además de tener claro que hay una línea de producción de vivienda y paralelamente una línea de producción de clientes. El volumen que se tiene de oferta hace que permanentemente se tenga que tener una línea de producción de clientes activa, que no es otra cosa que la búsqueda de las familias y procurar que estas tengan siempre una expectativa de comprar en MARVAL S.A.

Una fortaleza del área comercial, es contar con el conocimiento específico del mercado y para ello se cuenta con el soporte Galería Inmobiliaria, según la información suministrada por este importante proveedor de análisis de mercado, la constructora MARVAL S.A, en los últimos dos años (2013-2014) su participación se refleja así:

Cuadro 13. Participación de Mercado MARVAL S.A Sucursal Cali.

RANGO DE PRECIOS (Millones \$)	VENTAS A DICIEMBRE 2013 (\$ / VENTAS NETAS) - VENTAS EN MILLONES			VENTAS A DICIEMBRE 2013 (UN / VENTAS NETAS)		
	No. Viviendas SECTOR Ene-Dic 2013	No. Viviendas MARVAL Ene-Dic 2013	Participación (%) Marval en el sector	No. Viviendas SECTOR Ene-Dic 2013	No. Viviendas MARVAL Ene-Dic 2013	Participación (%) Marval en el sector
0 - 47.5	115.245	0	0,00%	2.738	0	0,00%
47.5 - 91	311.279	11.251	3,61%	4.485	157	3,50%
Interés Social	426.524	11.251	2,64%	7.223	157	2,17%
91 - 140	122.441	17.833	14,56%	1.005	150	14,93%
140 - 200	279.621	41.364	14,79%	1.749	251	14,35%
200 - 300	190.675	6.404	3,36%	823	30	3,65%
300 - 400	104.372	0	0,00%	321	0	0,00%
Mayor 400	135.380	0	0,00%	238	0	0,00%
Diferente a Interés Social	832.488	65.601	7,88%	4.136	431	10,42%
Total Ciudad	1.259.012	76.853	6,10%	11.359	588	5,18%
FUENTE: GALERIA INMOBILIARIA MES DICIEMBRE						

RANGO DE PRECIOS (Millones \$)	CALI					
	VENTAS A DIC 2014 (\$ / VENTAS NETAS) - VENTAS EN MILLONES			VENTAS A DIC 2014 (UN / VENTAS NETAS)		
	No. Viviendas SECTOR Ene-Dic 2014	No. Viviendas MARVAL Ene-Dic 2014	Participación (%) Marval en el sector	No. Viviendas SECTOR Ene-Dic 2014	No. Viviendas MARVAL Ene-Dic 2014	Participación (%) Marval en el sector
0-47,5	267.447	0	0,00%	6.178	0	0,00%
47,5-91	194.299	495	0,25%	2.911	7	0,24%
Interés Social	461.745	495	0,11%	9.089	7	0,08%
91-140	155.324	7.024	4,52%	1.441	56	3,89%
140-200	249.088	24.000	9,64%	1.452	156	10,74%
200-300	229.090	24.000	10,48%	1.008	121	12,00%
300-400	75.917	0	0,00%	230	0	0,00%
Mayor a 400	197.917	0	0,00%	359	0	0,00%
Diferente a Interés Social	907.336	55.024	6,06%	4.490	333	7,42%
Total Ciudad	1.369.081	55.519	4,06%	13.579	340	2,50%
FUENTE: GALERIA INMOBILIARIA MES DICIEMBRE						
PORCENTAJE DE PARTICIPACION VENTAS AÑO CORRIDO (Noviembre 2013 - Noviembre 2014) EN \$			4,10%	PORCENTAJE DE PARTICIPACION VENTAS AÑO CORRIDO (Noviembre 2013 - Noviembre 2014) EN UN		
						2,60%

Fuente: Galería Inmobiliaria.

En el 2013, en la ciudad de Cali, se vendieron \$ 1.259.012.000.00, de los cuales la constructora MARVAL S.A sucursal Cali, representa el 6.1% de ventas en el mercado en los segmentos de vivienda de: interés social (1-91 millones de \$), y la diferente al Interés social (90- más de 400 millones de \$).

Y para el 2014, se vendieron \$1.369.081.000.00., equivalentes a \$110.069.000.00 más que el 2013, de los cuales la sucursal Cali, representa el 4.1% de ventas en el mercado, en los mismos segmentos mencionados anteriormente.

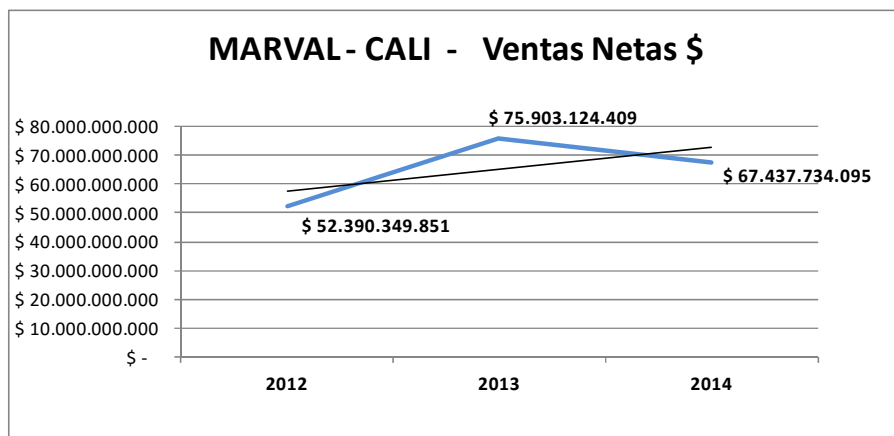
La constructora MARVAL S.A, sucursal Cali, en el 2014, experimenta una reducción de su participación en mercado de 2.0 puntos porcentuales, con respecto al año anterior. Esto se debió en parte porque se redujo dramáticamente su oferta en el segmento de mercado en la vivienda de interés social. Las unidades vendidas en el 2013 fueron 157 y en el 2014 fueron 7. La reducción de la oferta de viviendas para este segmento se debe a que la Cia., no cuenta con terrenos disponibles para proyectos de ese nivel.

Entre el 2013-2014, en el segmento de vivienda de (90-140 millones), en el sector se incrementó casi en un 50% las unidades vendidas de un año a otro, pero la sucursal Cali, de MARVAL S.A, tiene baja oferta al mercado de este tipo de producto.

Entre el 2013-2014, en el segmento de vivienda de (140-200 millones), en el sector disminuyo casi en un 20% las unidades vendidas de un año a otro, y la sucursal Cali, de MARVAL S.A, si tiene oferta al mercado de este tipo de producto, pero aun así sus ventas en unidades, se ven reducidas en un 38%,

Entre el 2013-2014, en el segmento de vivienda de (200-300 millones), en el sector se incrementó casi en un 20% las unidades vendidas de un año a otro, y la sucursal Cali, de MARVAL S.A, tiene alta oferta al mercado de este tipo de producto, llegando a incrementar las unidades vendidas en un 400%.

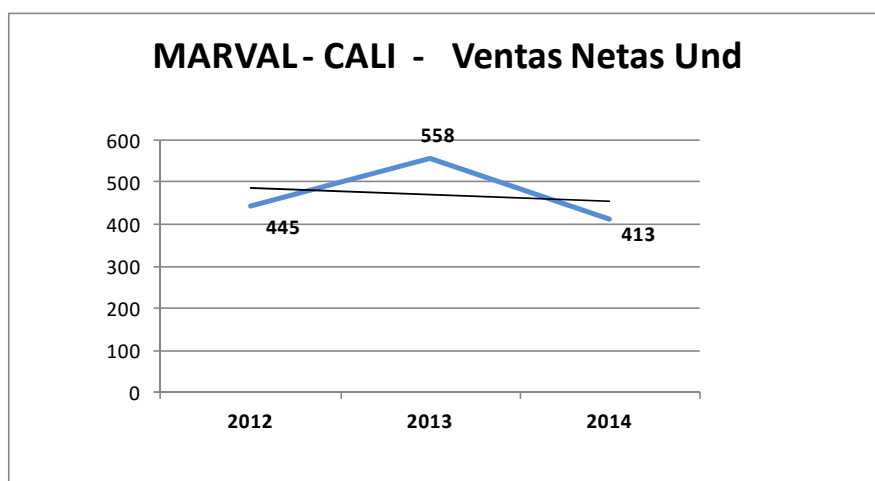
Grafico 27. Comparación Ventas Netas \$ - (2012-2014).



Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

El comportamiento de las ventas en \$, entre el 2012-2014 se ve con tendencia al crecimiento, pero entre 2013 y 2014, se presenta una disminución considerable de un 11% en el total de las ventas.

Grafico 28. Comparación Ventas Netas Unidades – (2012-2014).



Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

El comportamiento de las ventas en unidades, entre el 2012-2014 se ve con tendencia a la baja, presentando una disminución considerable de un 26%, en el total de las unidades vendidas.

Los resultados actuales de la constructora, son el reflejo de la ausencia de una directriz clara y precisa, a través de un plan de mercadeo, que a su vez unifique las estrategias de venta, con relación a la casa matriz.

La Cía., tiene especial claridad en que las unidades de vivienda de intereses dejan bajos dividendos y que el enfoque y esfuerzos deben orientarse hacia la vivienda del segmento No VIS, la cual ofrece mayor rentabilidad y cuyas características principales son los espacios como: el Club House; las piscinas, cancha de tenis, una cancha de squash, salones comunales, todo esto como un valor agregado; además de la posibilidad de personalizar la vivienda a través de diferentes y atractivas opciones como los Kit de acabados.

6.2.1.2. Gestión Comercial

La Gerencia General de acuerdo a las unidades y precios vigentes por proyecto, informa mensualmente a cada Gerencia de sucursal el presupuesto de ventas, tanto en pesos (\$), como en unidades. Los Gerentes de Sucursal envían este requerimiento a su respectivo Director Comercial, el cual tiene como meta cumplir el 100% de presupuesto.

El Director comercial a su vez, cuando confirma el presupuesto de ventas, lo divulga a su equipo de trabajo y establece la meta mensual para cada uno de los vendedores en los distintos proyectos de la sucursal.

El cálculo de los presupuestos se hace por medio del sistema SAP, Business Intelligent, en la plataforma forecast, siendo esta la manera como se planifican los programas de ventas.

Los precios de los apartamentos y/o unidades de vivienda, se definen a través de la metodología de Pricing, cuyo principio es de variar el valor de la unidad de vivienda conforme a: la ubicación de la misma en la torre y con respecto al proyecto en su totalidad y por supuesto por el área.

Una fortaleza en el área comercial, es el canal de ventas, existe una sala de ventas para cada proyecto y con su respectivo apartamento modelo. Lo que permite estructurar la fuerza de ventas por proyecto.

La efectividad de cada una de salas de ventas es monitoreada por medio de un CRM (Customer Relationship Management); un software para la administración de las relaciones con el cliente.

La dirección comercial tiene establecido la distribución de los costos para cada una de las salas de ventas, y maneja los indicadores para la medición de la eficiencia de los medios de publicidad como son las vallas, las revistas del sector y publicidad en salas de ventas, participación en ferias y eventos del sector.

Los controles con los que cuenta la dirección comercial sobre las ventas son las reuniones mensuales, con su equipo de trabajo para divulgar los presupuestos y directrices, y definir las metas; reuniones semanales con el equipo de vendedores en las salas de ventas para confirmar el avance de las metas y las reuniones diarias de retroalimentación con cada uno de los miembros del equipo de ventas.

Tabla 21. Fortalezas y debilidades de la Gestión y situación Comercial

PROCESO GESTIÓN COMERCIAL					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Buen Canal de Ventas. (Salas de Ventas por proyecto).	F	X			
Personalización de la vivienda.	F		X		
Reconocimiento de la Marca	F				
Conocimiento del mercado. (Galería Inmb)	F	X			
Diversificación de mercados	F	X			
Falta Plan de mercadeo.	D				X
Necesidad de unificación de estrategias de ventas	D			X	
Disponibilidad de oferta para el mercado en los segmentos de más demanda.	D				X

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL

6 .2.2. GESTIÓN Y SITUACIÓN DE PRODUCCIÓN

6.2.2.1. Proceso de Producción

Comprende las siguientes etapas:

Gerencial

El proceso de construcción de MARVAL S.A, tiene sus inicios desde la Presidencia y la Gerencia General en la sede principal de Bucaramanga, ya que la fortaleza del negocio está

en el conocimiento del proceso (Know How) que consiste en la integración del Diseño, la construcción y ventas lo que ha permitido que la empresa se convierta en la constructora número uno de Colombia.

La Presidencia y Gerencia General, a través de los requisitos y/o necesidades de los clientes definen y establecen las especificaciones técnicas y de diseño, los recursos y las estrategias de venta de cada uno de los proyectos para todas las sucursales.

Diseño y arquitectura

El siguiente paso corresponde al área de Diseño y arquitectura, la cual con las especificaciones del diseño del proyecto, se encarga de elaborar los planos arquitectónicos y urbanísticos.

Legalización del proyecto

El paso a seguir es la legalización del proyecto. Con base en el presupuesto del Grupo Marval para el periodo el cual contiene las fechas programadas para inicio de ventas, inicio de obra y primeras escrituraciones, se realiza una planificación inicial del proyecto, en donde se incluyen todas las actividades que cada una de las sucursales ha considerado indispensables de realizarles seguimiento, con su respectiva secuencia y tiempos que regularmente requieren. Dicha programación inicial se realiza 4 meses antes de la fecha programada de inicio de cada proyecto en Planeación Nacional y se envía a las personas responsables en cada sucursal quienes en un término no mayor de 5 días revisan, modifican y aprueban junto con los responsables de cada sucursal en un comité de planificación

En esta etapa intervienen varias áreas de la organización y su información de entrada son los planos arquitectónicos y urbanísticos de la fase anterior, además de las normas urbanísticas y las leyes aplicables dadas por el ente gubernamental. Y se inicia con el suministro por parte de la Gerencia General de la escritura pública del lote, para que la Gerencia de cada sucursal se encargue de los tramites de loteo, reglamento de propiedad horizontal, de la licencia de construcción, de la disponibilidad de los servicios públicos y de la matrícula del inmueble.

La gerencia de sucursal también se encarga junto con la dirección comercial de tramitar el permiso de venta y preventa, el cual una vez asignado se lo entrega el departamento de trámite para que se encargue de la escrituración.

Construcción

Esta etapa se inicia cuando se han definido: Los planos arquitectónicos y urbanísticos, especificaciones técnicas, disponibilidad de servicios públicos, alternativas de diseño, planificación del proyecto, licencia de construcción, todos estos constituyen en su mayoría la legalización del proyecto.

- Esta fase tiene su inicio con la elaboración del presupuesto por parte del área de Coordinación de CPC (Control de presupuestos y costos) y lo debe realizar apoyada en las especificaciones técnicas y los planos urbanísticos y arquitectónicos.
- Luego vienen los diseños de ingeniería, de los cuales se encarga la Dirección de Ingeniería, y sus entradas son; los planos urbanísticos y arquitectónicos, además del presupuesto dado por CPC, y el resultado son: los diseños, planos eléctricos y estructurales, hidrosanitarios, acueducto y alcantarillado.
- Después es necesaria la definición de los estándares de la vivienda, los cuales se elaboran con los planos urbanísticos y arquitectónicos, las especificaciones técnicas y los diseños de ingeniería, los encargados de esto son los residentes de obra y de contraloría. Con estos estándares se hará la requisición de materiales.
- Programación de obra y de pedidos, es esta fase es necesario que la Gerencia General defina las fechas de entrega y junto con el presupuesto definitivo, se obtenga la programación de la obra, el plan de calidad y el flujo de costos, los encargados de esto son los residentes de obra y de contraloría.
- Selección y evaluación de contratistas y proveedores, para esta fase es necesario el presupuesto, la programación de obra y las hojas de vida de los contratistas y proveedores. De esto se encarga el comité técnico y el Director de compras y finalmente obtener los contratos de mano de obra y proveedores.
- Requisición y compra de materiales y equipos, para la ejecución de esta fase es necesario la programación de obra y los estándares de vivienda y los responsables son los residentes administrativos y el director de compras.
- Recepción, inspección y almacenamiento de materiales, para esto es necesario tener como entrada los materiales y/o equipos, además de la respectiva factura o remisión del proveedor, los encargados de este proceso son los residentes administrativos y los auxiliares de almacén.

- Ejecución de la obra y alternativas de diseño, control de calidad, control de costos, es el encadenamiento de las fases anteriores y el responsable de este son: el director de ingeniería, el residente de obra y el residente de contraloría.
- Entrega de inmuebles, las entradas para esta fase son: la programación de entregas de inmuebles dada por el área comercial y la vivienda terminada por el área de ingeniería. El responsable de esto es el residente de obra y se lo debe entregar al área comercial y al cliente. Pero previo a esta última acción esta la intervención del área de calidad en la revisión al 100% del cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Garantías, la entrada de esta fase es que se presente una queja y/o reclamo de parte del cliente y el responsable es la jefatura de garantías.

Comercial

El área comercial recibe la vivienda terminada, según la programación de entregas, para posterior escrituración y legalización de la venta. Y poder hacer la entrega efectiva del inmueble al cliente.

6.2.2.2. Sobre la productividad

Una de las fortalezas más significativas en el proceso productivo es la implementación de un sistema constructivo industrializado el cual ha aumentado significativamente la eficiencia de todo el proceso. Las nuevas tecnologías comprenden el uso de equipos de formaleas más sofisticados en la etapa de fundición con concretos de alta calidad y eficiencia. Llegando a reducir los tiempos de fundición en un 30%. Además de los beneficios en el aumento de la seguridad del personal en cada una de las obras.

Lo anterior, también ha permitido la reducción de los tiempos de entrega en un 10%, esto significa una mayor satisfacción para el cliente en el cumplimiento de las fechas pactadas para la entrega de los inmuebles.

Otras de las implementaciones que han fortalecido la productividad son la efectividad en la respuesta constructiva en los cambios y ajustes de diseños por parte del área de Ingeniería. Y por otro lado, la compañía cuenta para sus procesos de construcción con Departamento de Diseño Arquitectónico Interno y con ello busca reducir la dependencia de terceros que

prestan dicho servicio, y aportando en el este sentido a que aumente el nivel de confidencialidad de la información y reducir los tiempos muertos mientras se espera la información de los planos actualizada, para poder ejecutar en cada una de los proyectos las especificaciones y dar mayor celeridad a cada una de la actividades del proceso constructivo.

6.2.2.3. Programación de la producción

La planificación definitiva de cada proyecto se carga en el sistema People y a través del mismo los responsables de cada actividad alimenta los avances, adicionalmente el sistema genera en forma automática mensajes de aviso a los responsables respecto a las tareas que deben iniciar y que ejecutan en el tiempo y también genera reporte de todos los proyectos existentes en el sistema, todo lo anterior mediante la herramienta denominada Work Flow de Planeación.

Una vez montada la planificación en el sistema, se realiza seguimiento continuo hasta la finalización del proceso constructivo o entrega total de los inmuebles, además de las modificaciones a que haya lugar en el proyecto si este lo amerita y convoca a reuniones mensuales de planificación con el fin de revisar y evaluar el desarrollo de los proyectos.

Con la programación de cada proyecto consignada en la herramienta Work-flow, se realizan las revisiones generales de su cumplimiento. Especialmente las actividades que se encuentran atrasadas y que están afectando las fechas de Salida a Ventas o Fechas de Entrega al cliente.

En algunos casos especiales se podrá modificar la programación de obra si el cambio no afecta las fechas de entrega, en este caso podrá ser autorizado por el Director de Ingeniería de la Sucursal. Las anteriores modificaciones se le informaran al área de planeación responsable de realizar los cambios en el sistema.

Una fortaleza bastante importante ha sido la buena relación y de largo plazo con los contratistas de mano de obra, pues esto trae consigo la efectividad en el desarrollo de las actividades, y la buena calidad en los resultados, dado el alto nivel de experiencia.

Una situación que afecta la efectividad del proceso de producción es la usencia de un responsable integrador de procesos de proyecto. Pues esto conlleva a que el flujo del proceso en algunas situaciones se vea retrasado, pues algunos responsables de otras áreas se retrasan en el cumplimiento de sus metas y esto se convierte en problema que trae como consecuencia, por ejemplo el incumplimiento de fechas de entrega pactadas con el cliente.

Una situación que se detecta es que el proceso de trámite no se ejecuta en línea con el proceso de producción y esto trae como consecuencia retrasos en la fecha de entrega a los clientes.

Otra situación que necesita de una mejora es que desde la Gerencia no existe un proceso formal para la compra de tierra y esto en cierto modo a no haber claridad y precisión en los parámetros afecta el resultado el proceso de producción.

6.2.2.4. Organización de almacenes

Las áreas de compras y de contraloría son especialmente las encargadas de que en cada uno de los proyectos exista un almacén de materiales e insumos y cada uno de los cuales es administrado por un residente administrativo y un auxiliar de almacén, quienes rinden cuenta al Director de compras.

El residente de contraloría debe realizar una auditoría de almacén mensualmente, generar y enviar el Informe, los primeros quince (15) días del mes al Director de compras y residente administrativo.

El residente de contraloría debe hacer seguimiento a la respuesta por parte del área de compras en obra de las observaciones enviadas en el informe.

6.2.2.5. Mantenimiento de equipos

El área de compras es la responsable de esta actividad, y los equipos y maquinarias principales son: andamios colgantes, torre grúas, formaletas para fundición de concreto y maquinaria para el movimiento de tierras, estas dos últimas siempre se adquieren en alquiler con proveedores especializados.

Las debilidades que se presentan en los equipos están relacionadas con los andamios colgantes los cuales al menos en la sucursal Cali, no son certificados y representan un alto riesgo de accidentalidad en la obras durante su uso.

6.2.2.6. Control de la productividad y de la calidad

Para el control de la productividad y la calidad existen los siguientes mecanismos en la organización conocidos como:

Comité de ingeniería; su frecuencia es quincenal, quien lo lidera es la dirección de Ingeniería y el objetivo de esta actividad es discutir, analizar y compartir información al interior del grupo de Residentes de obra, relacionada con los problemas puntuales presentados en los diferentes proyectos.

Los temas a tratar son:

- Revisar los temas puntuales del día a día de las obras. Secuencia Constructiva.
- Presentación de las quejas de Garantías atendidas con soportes fotográficos. Presentación de Control de Acciones Correctivas en Obra.
- Control de Programación de Solicitud y llegada de Materiales a Obra.

Comité de obra; su frecuencia es semanal, quien lo lidera es el Director de cada proyecto y el objetivo de esta actividad es retroalimentar al personal directo involucrado en la obra, sobre el estado del proyecto (tiempo, calidad, costos).

Los temas a tratar son:

- Retroalimentación de cumplimiento de programación.
- Secuencia constructiva.
- Seguimiento a compromisos de avance de obra.
- Materiales y equipos que deben llegar en los siguientes 15 días.

Comité con contratistas; su frecuencia es semanal, quien lo lidera es la dirección de Ingeniería y el objetivo es presentar a los Contratistas la Información sobre la Calidad de los trabajos realizados (Tiempo, costo y calidad)

Los temas a tratar son:

- Informe tabulado de No Conformidades detectadas en Obra, clasificado por actividad y contratista.

- Presentación de las quejas de Garantías atendidas con soportes fotográficos.
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Definir los Planes de Acción en los casos requeridos ya sea por incumplimiento de avances o de calidad.

Con lo anterior se confirma que la constructora Marval S. A cuenta con un Sistema de gestión enfocado al negocio. Para garantizar el respaldo de garantía en cada uno de sus productos y proyectos.

La organización además se ha preocupado en dejar que claro que existe manual y protocolo de entrega de las viviendas a los clientes. Al igual que la existencia de un Manual de garantías. (Parámetros de Atención), con el propósito de darle confianza al comprador, para crearle valor al producto que adquirió.

Internamente en el proceso se identifica la necesidad de la definición del proceso de Entrega de Zonas Comunes y Urbanismos (Redes).

A pesar de que se cuenta con el sistema de gestión, es necesario aumentar el nivel de control del proceso de elaboración del producto, desde su etapa inicial, hasta su liberación.

Otra de las situaciones que se identifica es la falta de control del Servicio al cliente, pues no hay una manera de ser retroalimentados para confirmar el nivel de desempeño de esta área en la organización.

Tabla 22. Fortalezas y debilidades de la Gestión y situación - Producción

PROCESO GESTIÓN DE PRODUCCIÓN					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Conocimiento del proceso (Know How).	F	X			
Departamento de Diseño Arquitectónico Interno.	F	X			
Eficiencia en el sistema constructivo industrializado.	F	X			
Sistema de gestión enfocado al negocio.	F		X		
Buena relación con contratistas de mano de obra.	F		X		
Respuesta constructiva en los cambios y ajustes de diseños.	F		X		
Existencia de Manual de garantías.	F		X		
Disponibilidad de Maquinaria y Equipo.	F		X		X
Aumento de control al proceso y producto.	D				X
Incumplimiento de fechas de entrega pactadas con el cliente.	D				X

El proceso de trámite no se ejecuta en línea.	D			X	
Falta de Control del Servicio.	D			X	
Falta proceso de Entrega de Zonas Comunes y Urbanismos.	D			X	
No existe un proceso formal para la compra de tierra.	D			X	

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS

La organización tiene centralizado el proceso de compras, en la sucursal de Bogotá, en donde está la Gerencia nacional de compras, la cual se apoya en cada uno de los directores de compra en cada una de las sucursales.

La Gerencia nacional es la encargada de determinar y comunicar el presupuesto de compras para cada uno de las sucursales a nivel nacional.

El director de compras de cada sucursal cuenta con un equipo de trabajo compuesto por un revisor de compras, un residente administrativo y un auxiliar de almacén en cada proyecto. La manera como se reciben los requerimientos de compras es a través del sistema People, los usuarios con sus respectivas contraseñas pueden colocar sus pedidos para ser, revisados por los residentes administrativos y posterior aprobación por el Director de compras en la sucursal. Regularmente cada solicitud de compra debe estar acompañada con tres cotizaciones, antes de ser aprobada y hay casos especiales en que lo requerido para ser aprobado además de la firma del Director de compras, debe contar con la aprobación de la Gerencia de sucursal.

Por otro lado, existen unas políticas del área de compras que exigen que se deba mantener stocks mínimos de ciertos elementos en los almacenes de cada uno de los proyectos, es el caso del hierro, el cemento, la cerámica o porcelanato, pinturas, elementos de protección personal, etc. Esto con el fin de evitar contratiempos en las actividades críticas del proceso de construcción.

La recibimiento de las compras está a cargo del residente administrativo y el auxiliar de almacenes, con la aprobación claro esta cuando se solicite del director de la obra o su residente, para los casos especiales en los que sea necesario confirmar las especificaciones técnicas de algún producto y/o servicio.

La revisoría de compras dentro de sus funciones, está la de confirmar la ejecución del proceso administrativo y la programación de los pagos de los proveedores, los cuales en su mayoría se hacen a 30 días.

Una ventaja significativa de la centralización de las compras es el alto nivel de las economías de escala; por su poder de negociación debido a que las compras se ejecutan en altos volúmenes y a nivel nacional e internacional (importaciones).

Una marcada fortaleza en el área de suministros es que se cuenta con Maquinaria y Equipo pesado de construcción propio; las torre Grúas y Formaletas para fundición de concreto. Esto permite contar de manera indefinida con estos equipos y brindar una respuesta efectiva al proceso de construcción cuando lo requiera.

Se presentan retrasos en algunos procesos de compras, especialmente las importaciones, puesto que es un proceso complejo del cual se depende de terceros. A nivel nacional también se presenta el incumplimiento en la entrega por parte de algunos proveedores; los cuales también fallan en la calidad de insumos y servicios. En otras situaciones se presenta que los usuarios demoran la definición de las especificaciones de los productos e insumos y esto conlleva a retrasos en el cumplimiento de los plazos establecidos para las compras.

Tabla 23. Fortalezas y debilidades de la Gestión - Suministros

PROCESO GESTIÓN SUMINISTROS					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Centralización del proceso de compras.	F	X			
Economías de escala.	F	X			
Maquinaria y Equipo pesado de construcción Propio. (Grúas y Formaleta).	F	X			
Pago oportuno con los proveedores.	F		X		
Incumplimiento en la entrega de algunos proveedores.	D				X
Mala calidad de insumos y servicios.	D				X
Demoras en definiciones de especificaciones de los productos e insumos.	D			X	

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2.4. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La organización con respecto a este importante aspecto, ha abierto un campo para que todos sus colaboradores participen con proyectos de innovación. El propósito es que se creen

equipos de trabajo multidisciplinarios, de distintas áreas y también de distintas sucursales. Los equipos de trabajo deben elegir un líder o vocero que los representara en toda la trayectoria del proyecto.

Los Directores nacionales de cada una de las áreas, junto con la Gerencia General son los jueces, quienes determinan al final del periodo si el proyecto presentado por el equipo de innovación cumple con los requisitos establecidos, finalmente los integrantes del equipo ganador se hacen merecedores de un premio, que regularmente es dinero y el reconocimiento por parte de toda la organización.

Tabla 24. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Investigación y Desarrollo

PROCESO GESTIÓN INVES. Y DESARROLLO					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Mecanismo participativo y multidisciplinario.	F	X			
Proceso de reconocimiento y lucro.	F	X			
Falta mayor divulgación en la organización.	D				X

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2.5. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El flujo de la información, es el elemento esencial que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Organización para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar del grupo MARVAL. Así mismo, busca retro-alimentar a todos los miembros de la organización en cuanto al cumplimiento de los objetivos, planes y proyectos e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo.

El proceso de Comunicación Organizacional, esta soportado especialmente por un orden de reuniones, cuyo objetivo principal es desarrollar el empoderamiento al interior de la organización y esto se logra al “compartir la información”.

Las reuniones principales al interior de la organización en orden de importancia son:

- Seguimiento Gerencial de Obras, tiene dos objetivos principales: Evaluar el estado de avance de cada uno de los proyectos. Y evaluar el cumplimiento de los presupuestos y los objetivos del área de ingeniería. Se realiza mensualmente y es precedida por la dirección de ingeniería de sucursal, asisten los respectivos directores de cada obra y trimestralmente el gerente de sucursal, con los directores nacionales de costos y de calidad.

- Comité de Planificación, el objetivo principal es revisar el estado de avance de cada uno de los proyectos, especialmente revisar las actividades que se encuentran atrasadas y que están afectando las fechas de salida a ventas o fechas de entrega al cliente. La reunión se realiza mensualmente y es precedida por el Auditor Nacional de Planeación y asisten la Gerencia de Sucursal, el director de ingeniería, director comercial, el director de trámite y cartera, el director de Sistemas de gestión, director de compras, el coordinador de CPC, el coordinador de contraloría y el coordinador de planeación.

En la organización se demuestra la disponibilidad de Herramientas Tecnológicas; para la planificación de las obras se utiliza el Software Project, donde se registran todas las actividades de obra, con el objetivo de realizar seguimiento a la ejecución.

- Comité de sincronización de indicadores, el objetivo principal es revisar el comportamiento y resultado de los indicadores de los distintos procesos de cada una de las áreas de la organización y además sincronizar a todas las áreas conforme a las metas y objetivos trazados, se realiza cada mes y es precedida por la Gerencia de cada sucursal y asisten el director comercial y mercadeo, director de trámite y cartera, director de recursos humanos, director de sistemas de gestión, director de compras, coordinador de CPC, coordinador de planeación, coordinador de contraloría y el director de Ingeniería.

Cada reunión se formaliza en un acta en donde se definen los Planes de Acción en los casos requeridos ya sea por incumplimiento de avances o de presupuestos.

La compañía cuenta con una excelente infraestructura tecnológica y comunicaciones; esa es una de las ventajas que tiene para competir, ya que la plataforma permite una integración de procesos: desde los diseños, producción, construcción y venta.

La organización cuenta con una plataforma de sistemas con alta capacidad de adaptación a la estrategia de la compañía. Por ejemplo las ventajas de los aplicativos en el recaudo

electrónico apoyado en tecnología digital, el Sistema en línea en punto de venta y el sistema para la Gestión de la Postventa.

Una marcada debilidad que se identifica en los sistemas de información en la empresa es la inestabilidad del servicio en línea en las obras, pues es un tanto frágil y condiciones como el clima tienden a afectar la calidad de la conexión y se suma la demora en el tiempo de respuesta por parte del soporte técnico.

Otra debilidad que se identifica es el deficiente nivel de organización del archivo legal, pues no está acorde a los estándares de organización documental y de archivo.

Tabla 25. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Sistemas de Información

GESTIÓN SIST. DE INFORMACIÓN					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Buena infraestructura tecnológica y comunicaciones.	F	X			
Capacidad de adaptación de la plataforma a la estrategia de la compañía.	F	X			
Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas para Planificación.	F	X			
Plataforma que permite integración de todos los procesos.	F	X			
Recaudo Electrónico apoyado en tecnología digital.	F		X		
Sistema en línea en punto de venta.	F		X		
Sistema para la Gestión de la Postventa.	F		X		
Deficiente archivo legal.	D				X
Inestabilidad del servicio y tiempos de respuesta en obra.	D			X	

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2.6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.2.6.1. Cantidad y calidad de recursos humanos

La compañía cuenta con más de 1000 empleados directos y 5000 indirectos en las cuatro sucursales de las principales ciudades de Colombia (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Cartagena).

Todo el personal directivo y administrativo es capacitado, competente y experimentado. Pero al personal propio operativo y los contratistas de mano de obra no cuentan con la certificación de competencias laborales.

6.2.6.2. Clima de trabajo y salud ocupacional

El clima de trabajo en la sucursal Cali, se puede calificar como bueno y a nivel nacional según el resultado del encuesta GPTW (Great Place to Work) en el año 2013, la constructora ocupó el primer lugar en las empresas del sector de la construcción.

Lo anterior se logró gracias al plan de beneficios en vivienda, salud y educación para los colaboradores directos de la constructora. Pero al interior se denota debilidad en la socialización y cobertura de dichos planes de beneficios en la organización.

La organización cuenta con una infraestructura adecuada a las necesidades de la organización, para optimizar la gestión de cada uno de los funcionarios; en cada una de las obras se cuenta con equipos adecuados para la realización de las actividades, los cuales son examinados por los inspectores SYSO de los proyectos; así mismo se observan las condiciones adecuadas de preservación de los insumos, herramientas y otros equipos para las actividades.

6.2.6.3. Administración de personal

En la constructora Marval S. A. el proceso de talento humano se encuentra centralizado, en la ciudad de Bucaramanga, con la Dirección Nacional de Talento humano. Y en cada sucursal se hace presente una dirección de talento humano.

Las ventajas más destacadas del proceso administración de recursos humanos son el diseño y la implementación de Métodos y Herramientas de Control de Desempeño. Además de que los perfiles y competencias de los Cargos están claramente definidos.

En el proceso como tal se evidencia la existencia del procedimiento de inducción a la organización y entrenamiento al puesto de trabajo, pero se confirma que no es el más adecuado, pues deja ciertos vacíos que afectan los resultados del personal contratado.

Se detecta que el plan de capacitación y desarrollo de competencia no está alineado a los objetivos de la compañía. Es necesario que se identifiquen las brechas y se cubran a fin de

llegar a un nivel superior en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y para lograr esto es necesario que también se incorporen las funciones estratégicas en el ADN de la compañía.

Por otro lado, desde la gerencia de sucursal, hacia las direcciones de área y de estos hacia el personal a cargo es necesario fortalecer la retroalimentación lecciones aprendidas y la metodología de socialización de decisiones de la alta dirección.

Se confirma también la necesidad de diseñar e implementar el programa de gestión del conocimiento, puesto que en una organización de gran tamaño, se debe centralizar la información del Know How del negocio, para clasificarla y/o organizarla; y poder disponer de ella y entregarla en manera clara y precisa a los colaboradores en las distintas áreas.

Tabla 26. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Recursos Humanos

PROCESO GESTIÓN RECURSOS HUMANOS					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Métodos y Herramientas de Control de Desempeño.	F		X		
Perfiles y Competencias de los Cargos definidos.	F		X		
Plan de Beneficios.	F	X			
Falta de certificación de competencias laborales de contratistas de mano de obra y de personal operativo directo	D				X
No se gestiona el conocimiento.	D				X
Falta una Metodología de socialización de decisiones.	D			X	
No están incorporadas las funciones estratégicas en el ADN de la compañía.	D			X	
Inducción y entrenamiento inadecuado a los cargos.	D			X	
No existe plan de capacitación ni desarrollo de competencia alineado a los objetivos de la compañía.	D			X	
Falta retroalimentación lecciones aprendidas.	D			X	
Falta socialización de los beneficios y compensaciones.	D			X	
Falta Cobertura en el plan de beneficios.	D			X	

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

6.2.6. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

6.2.6.1. Balance General

El siguiente es el Balance General de la constructora Marval S. A, del 2012,2013 y 2014.

Tabla 27. Balance General 2012-2013-2014

Balance General MARVAL S.A - Millones (COP)			
	2014	2013	2012
Estado Financiero			
Activo Corriente			
Caja y Bancos	3129	3485	27733
Inversiones Temporales	4	363	10386
Clientes	19364	22764	21280
Deudores Comerciales	19364	22764	21280
Inventario	148954	93491	58310
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	10136	8634	5776
Otros Deudores	79563	138452	84738
Diferidos	213	380	1527
ACTIVO CORRIENTE	261363	267569	209750

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Activo Fijo			
Activos Fijos	24467	3785	3627
Intangibles (Neto)	37341	18071	16386
Inversiones	16601	11091	11137
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	146350	102732	63846
Deudores LP	198	241	1212
Diferidos	279	101	0
Valorizaciones	57600	16476	16150
Total Activos LP	282836	152496	112358
Total ACTIVO			
TOTAL ACTIVO	544199	420065	322107
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras	12321	72124	10361
Proveedores	9567	7839	8986
Cuentas por Pagar CP	97203	79609	80923
Impuestos por Pagar	7062	6640	4055
Obligaciones Laborales	2116	1666	1964
Estimados y Provisiones	68	376	0
Pasivos Diferidos	0		6869
Otros Pasivos Corto Plazo	105204	81062	61687
Total Pasivo Corriente	233540	249315	174845
Pasivo a Largo Plazo			
Obligaciones Financieras (LP)	51806	18208	2818
Cuentas por Pagar LP	90692	34013	41780
Estimados y Provisiones LP	0	0	382
Diferidos LP	145	5477	0
Pasivo Largo Plazo	142642	57699	44980
Total PASIVO			
TOTAL PASIVO	376182	307014	219824

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Patrimonio			
Capital	5000	5000	5000
Superavit de Valorizaciones	57600	16476	16150
Reservas de Capital	3289	3289	3289
Revalorizacion del Patrimonio	9732	9732	9732
Utilidades del Ejercicio	15843	11961	16717
Utilidades Retenidas	76554	66592	51395
Total Patrimonio Neto	168017	113050	102283
Total PASIVO y PATRIMONIO			
Total Pasivo y Patrimonio	544199	420065	322107

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.2. Balance General – Normalización vertical

En el siguiente cuadro se procede a comparar las cuentas del balance general, con el valor del activo total, para poder determinar el porcentaje de participación de cada cuenta.

Tabla 28. Balance General MARVAL S.A - Millones (COP) Normalización vertical.

Balance General	2014		2013		2012	
Estado Financiero	Individual	Analisis	Individual	Analisis	Individual	Analisis
Fuente		Vertical		Vertical		Vertical
Activo Corriente						
Caja y Bancos	3129	0,57%	3485	0,83%	27733	8,61%
Inversiones Temporales	4	0,00%	363	0,09%	10386	3,22%
Clientes	19364	3,56%	22764	5,42%	21280	6,61%
Deudores Comerciales	19364	3,56%	22764	5,42%	21280	6,61%
Inventario	148954	27,37%	93491	22,26%	58310	18,10%
Anticipo de Impuestos y contrib. o saldo	10136	1,86%	8634	2,06%	5776	1,79%
Otros Deudores	79563	14,62%	138452	32,96%	84738	26,31%
Diferidos	213	0,04%	380	0,09%	1527	0,47%
ACTIVO CORRIENTE	261363	48,03%	267569	63,70%	209750	65,12%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Activo Fijo						
Activos Fijos	24467	4,50%	3785	0,90%	3627	1,13%
Intangibles (Neto)	37341	6,86%	18071	4,30%	16386	5,09%
Inversiones	16601	3,05%	11091	2,64%	11137	3,46%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	146350	26,89%	102732	24,46%	63846	19,82%
Deudores LP	198	0,04%	241	0,06%	1212	0,38%
Diferidos	279	0,05%	101	0,02%	0	0,00%
Valorizaciones	57600	10,58%	16476	3,92%	16150	5,01%
Total Activos LP	282836	51,97%	152496	36,30%	112358	34,88%
Total ACTIVO						
TOTAL ACTIVO	544199	1	420065	100	322107	100,00%
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	12321	3,28%	72124	23,49%	10361	4,71%
Proveedores	9567	2,54%	7839	2,55%	8986	4,09%
Cuentas por Pagar CP	97203	25,84%	79609	25,93%	80923	36,81%
Impuestos por Pagar	7062	1,88%	6640	2,16%	4055	1,84%
Obligaciones Laborales	2116	0,56%	1666	0,54%	1964	0,89%
Estimados y Provisiones	68	0,02%	376	0,12%	0	0,00%
Pasivos Diferidos	0	0,00%			6869	3,12%
Otros Pasivos Corto Plazo	105204	27,97%	81062	26,40%	61687	28,06%
Total Pasivo Corriente	233540	62,08%	249315	81,21%	174845	79,54%
Pasivo a Largo Plazo						
Obligaciones Financieras (LP)	51806	13,77%	18208	5,93%	2818	1,28%
Cuentas por Pagar LP	90692	24,11%	34013	11,08%	41780	19,01%
Estimados y Provisiones LP	0	0,00%	0		382	0,17%
Diferidos LP	145	0,04%	5477	1,78%	0	0,00%
Pasivo Largo Plazo	142642	37,92%	57699	18,79%	44980	20,46%
Total PASIVO						
TOTAL PASIVO	376182	100,00%	307014	1	219824	100,00%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Patrimonio						
Capital	5000	2,98%	5000	4,42%	5000	4,89%
Superavit de Valorizaciones	57600	34,28%	16476	14,57%	16150	15,79%
Reservas de Capital	3289	1,96%	3289	2,91%	3289	3,22%
Revalorizacion del Patrimonio	9732	5,79%	9732	8,61%	9732	9,51%
Utilidades del Ejercicio	15843	9,43%	11961	10,58%	16717	16,34%
Utilidades Retenidas	76554	45,56%	66592	58,90%	51395	50,25%
Total Patrimonio Neto	168017	100,00%	113050	100,00%	102283	100,00%
Total PASIVO y PATRIMONIO						
Total Pasivo y Patrimonio	544199		420065		322107	

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.3. Análisis Normalización vertical -Balance General

Del análisis de normalización vertical del Balance General se puede concluir:

- La cuenta de activo corriente tiene el porcentaje más alto de participación en el activo total durante el año 2012-2013. Excepto en el año 2014 donde el pasivo a largo plazo fue de 51,97% en comparación con el 48,03% del activo corriente.
- Los deudores comerciales tienen un porcentaje no significativo porque las ventas a crédito se están cancelando por parte del sector bancario.
- Las participaciones más significativas en el año 2012- 2013 corresponde a otros deudores (26,31%- 2012; 32,96% - 2013), esta participación disminuye en el año 2013 (14,62% -2013).
- Los inventarios; se ha incrementado la participación (18,10% -2012; 22,26% - 2013; 27,37%-2014)
- Los pasivos corrientes tienen una mayor participación dentro del pasivo total, (79,54% -2012; 81,21% - 2013; 62,08- 2014).

- La participación del patrimonio dentro del balance tiene una representación menor que la de los pasivos totales lo que significa que la renta generada por los activos debe ser suficiente para pagar los pasivos y generar rentabilidad para los socios.

6.2.6.4. Normalización Horizontal – Balance General

La normalización implica utilizar los datos del periodo anterior, para determinar los incrementos y disminuciones en las cuentas del Balance General.

Tabla 29. Balance General MARVAL S.A - Millones (COP) Normalización Horizontal.

Estado Financiero	2014	2013	VARIACION RELATIVA
Activo Corriente			
Caja y Bancos	3129	3485	-10%
Inversiones Temporales	4	363	-99%
Clientes	19364	22764	-15%
Deudores Comerciales	19364	22764	-15%
Inventario	148954	93491	59%
Anticipo de Impuestos y contrib o saldo	10136	8634	17%
Otros Deudores	79563	138452	-43%
Diferidos	213	380	-44%
ACTIVO CORRIENTE	261363	267569	-2%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Activo Fijo			
Activos Fijos	24467	3785	546%
Intangibles (Neto)	37341	18071	107%
Inversiones	16601	11091	50%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	146350	102732	42%
Deudores LP	198	241	-18%
Diferidos	279	101	176%
Valorizaciones	57600	16476	250%
Total Activos LP	282836	152496	85%
Total ACTIVO			
TOTAL ACTIVO	544199	420065	30%
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras	12321	72124	-83%
Proveedores	9567	7839	22%
Cuentas por Pagar CP	97203	79609	22%
Impuestos por Pagar	7062	6640	6%
Obligaciones Laborales	2116	1666	27%
Estimados y Provisiones	68	376	-82%
Pasivos Diferidos	0		
Otros Pasivos Corto Plazo	105204	81062	30%
Total Pasivo Corriente	233540	249315	-6%
Pasivo a Largo Plazo			
Obligaciones Financieras (LP)	51806	18208	185%
Cuentas por Pagar LP	90692	34013	167%
Estimados y Provisiones LP	0	0	
Diferidos LP	145	5477	-97%
Pasivo Largo Plazo	142642	57699	147%
Total PASIVO			
TOTAL PASIVO	376182	307014	23%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Patrimonio			
Capital	5000	5000	0%
Superavit de Valorizaciones	57600	16476	250%
Reservas de Capital	3289	3289	0%
Revalorizacion del Patrimonio	9732	9732	0%
Utilidades del Ejercicio	15843	11961	32%
Utilidades Retenidas	76554	66592	15%
Total Patrimonio Neto	168017	113050	49%
Total PASIVO y PATRIMONIO			
Total Pasivo y Patrimonio	544199	420065	30%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.5. Análisis de Normalización Horizontal – Balance General

- El activo aumentó el 30%, al incrementarse en \$124,134 billones del año 2013 al 2014. Las cuentas más representativas del activo para el subsector de construcción de obras residenciales, son los inventarios, los activos fijos, deudores a largo plazo, intangibles y valorización. Se destaca el crecimiento en la cuenta de activos fijos y sus valorizaciones, de intangibles con una variación de 107% frente al año anterior en el cual se registra los derechos en fideicomisos inmobiliarios.
- Los inventarios sin vender representan 59% del activo, teniendo en cuenta la práctica actual de vender para construir, con lo que se asegura que terminada la etapa de edificación.
- En cuanto a los pasivos, se observa un aumento del 23% en los mismos, al incrementarse en \$ 69,168 billones en el año 2013 frente a 2014. Se destaca el aumento del 185% en la cuenta obligaciones financieras a largo plazo, lo que refleja la estructura de financiamiento por lo que optaron las empresas de la construcción.
- El patrimonio también creció en el período analizado. Los rubros más representativos fueron: utilidad del ejercicio, resultado de ejercicios anteriores y superávit por valorizaciones. En el 2014, la cuenta de utilidad del ejercicio representa un

crecimiento del 32% debido a las actividades de inversión de capital realizadas por la empresa.

- Durante el año 2014 la empresa registro unos ingresos operacionales de \$ 15,225 Millones (COP), lo que represento un disminución del 7% de este rubro frente al 2013, debido a la poca disponibilidad de terrenos urbanizados.
- Los activos, pasivos y patrimonio presentaron un aumento del (30%), (23%) Y (49%) respectivamente en el 2014.
- Los ingresos no operacionales tuvieron un incremento de \$29.991 Millones (COP), debido a las actividades de inversión de capital.
- En el 2014, las utilidades del ejercicio crecieron en un 32% con respecto al año 2013 debido al incremento de los otros ingresos no operacionales.

6.2.6.6. Estado de Resultados

Los estados financieros resumen las transacciones de los ingresos, costos y gastos a lo largo de un periodo contable. Y se utiliza para evaluar la gestión económica de la empresa.

Tabla 30. Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP)

Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP)			
ESTADO DE RESULTADOS	2014	2013	2012
Utilidad Operacional			
Ventas	200578	215803	252862
Costo de venta	151657	171029	222318
Utilidad Bruta	48922	44774	30543
Gastos de Administracion	22705	20055	18144
Gastos de Ventas	7548	5951	6409
Utilidad Operacional	18668	18767	5990
No Operacionales			
Total Ingresos No Operacionales	34415	4424	19595
Gastos Financieros	204		
Otros Gastos No Operacionales	28989		
Total Gastos No Operacionales	29193	4651	4283
Correccion Monetaria			
Utilidad Antes de Impuestos	23891	18540	21301
Impuestos y Otros			
Impuesto de Renta	8048	6579	4584
UTILIDAD NETA			
Utilidad Neta	15843	11961	16717
Otros			
Depreciación y Amortización	894	1415	1971

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.7. Normalización vertical Estado de Resultados

El informe permite hacer una comparación del valor de las ventas netas, con las demás cifras a fin de determinar la distribución de los ingresos netos operacionales, en las diferentes cuentas que afectan los resultados.

Tabla 31. Normalización Vertical - Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP)

Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP)						
ESTADO DE RESULTADOS	2014	ANALISIS	2013	ANALISIS	2012	ANALISIS
		VERTICAL		VERTICAL		VERTICAL
Utilidad Operacional						
Ventas	200578	100,00%	215803	100,00%	252862	100,00%
Costo de venta	151657	75,61%	171029	79,25%	222318	87,92%
Utilidad Bruta	48922	24,39%	44774	20,75%	30543	12,08%
Gastos de Administracion	22705	11,32%	20055	9,29%	18144	7,18%
Gastos de Ventas	7548	3,76%	5951	2,76%	6409	2,53%
Utilidad Operacional	18668	9,31%	18767	8,70%	5990	2,37%
No Operacionales						
Total Ingresos No Operacionales	34415	17,16%	4424	2,05%	19595	7,75%
Gastos Financieros	204	0,10%				
Otros Gastos No Operacionales	28989	14,45%				
Total Gastos No Operacionales	29193	14,55%	4651	2,16%	4283	1,69%
Correccion Monetaria						
Utilidad Antes de Impuestos	23891	11,91%	18540	8,59%	21301	8,42%
Impuestos y Otros						
Impuesto de Renta	8048	4,01%	6579	3,05%	4584	1,81%
UTILIDAD NETA						
Utilidad Neta	15843	7,90%	11961	5,54%	16717	6,61%
Otros						
Depreciación y Amortización	894	0,45%	1415	0,66%	1971	0,78%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.8. Análisis de la normalización vertical Estado de Resultados

El subsector de construcción de obras residenciales presenta una alta participación de los costos de ventas sobre los ingresos operacionales. Estos son, en promedio, del 75% durante el periodo analizado. Los gastos de ventas presentaron un incremento del 1.23% del año 2012 al 2014 y los gastos administrativos del 4.14%, respondiendo a la dinámica de crecimiento de las empresas pertenecientes a este subsector

6.2.6.9. Normalización Horizontal del Estado de Resultados

Este análisis permite a través de los periodos contables identificar las variaciones de un periodo a otro en las cuentas que componen el estado de resultados.

Tabla 32. Normalización Horizontal - Estado de Resultados MARVAL S.A - Millones (COP).

ESTADO DE RESULTADOS Millones (COP) Anual				
ESTADO DE RESULTADOS	2014	2013	VARIACIONES	VARIACION
			ABSOLUCTA	RELATIVA
Utilidad Operacional				
Ventas	200578	215803	-15225	-7%
Costo de venta	151657	171029	-19372	-11%
Utilidad Bruta	48922	44774	4148	9%
Gastos de Administracion	22705	20055	2650	13%
Gastos de Ventas	7548	5951	1597	27%
Utilidad Operacional	18668	18767	-99	-1%
No Operacionales				
Total Ingresos No Operacionales	34415	4424	29991	678%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

Gastos Financieros	204		204	
Otros Gastos No Operacionales	28989		28989	0%
Total Gastos No Operacionales	29193	4651	24542	528%
Correccion Monetaria				
Utilidad Antes de Impuestos	23891	18540	5351	29%
Impuestos y Otros				
Impuesto de Renta	8048	6579	1469	22%
UTILIDAD NETA				
Utilidad Neta	15843	11961	3882	32%
Otros				
Depreciación y Amortización	894	1415	-521	-37%

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.10. Análisis de normalización Horizontal del Estado de Resultados

Comparado el año 2014 - 2013 el estado de resultados refleja un resultado positivo porque se obtuvo una utilidad neta de 32% (\$3.882 Millones COP). Sus principales variables son:

Ventas

Entre 2013 y 2014, presentaron una disminución del 7% porque no hubo inventario disponible; en la sucursal Cali se presenta esta disminución por la escases de terrenos urbanizables en la ciudad, también se explica por un aumento en la venta de vivienda de intereses social la cual tiene un menor valor agregado por los acabados.

Costos

Presentaron una disminución del 11% por la baja disponibilidad de terrenos urbanizables en la sucursal de Cali; lo que llevo a una disminución de materiales y mano de obra.

Gastos

Los gastos administrativos y de venta presentaron un incremento porque se realizó campañas para la venta, del inventario, esto llevo prácticamente a que la utilidad de la actividad operacional quedara en menos 1%, los ingresos no operacionales presentan una tendencia volátil, para el año 2014 tuvo un incremento de \$29.991 (Millones COP), ocasionado por la utilidad en venta de activos fijos por los ingresos por el método de participación y por los dividendos y/o participaciones recibidas en desarrollo de actividades de capital.

Los incrementos para el año 2014 fueron producto del aumento en el margen de utilidad antes de impuestos, directamente relacionado por el crecimiento en ingresos no operacionales.

6.2.6.11. Indicadores financieros

Tabla 33. Indicadores financieros Marval S. A

LIQUIDEZ	Unidad	Capacidad de la empresa para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes		
		2014	2013	2012
RAZON CORRIENTE ACTIVOS CORRIENTES/ PASIVOS CORRIENTES	numero de veces	1,12	1,07	1,20
RAZON RAPIDA O PRUEBA ACIDA (ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO)/ PASIVO CORRIENTE	numero de veces	0,48	0,70	0,87
CAPITAL DE TRABAJO	COP	25823,00	18254,00	34905,00

ENDEUDAMIENTO	Unidad	Tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa		
RAZON DEUDA PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	%	69%	73%	68%
RAZON DEUDA CORTO PLAZO PASIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	%	43%	59%	54%

ACTIVIDAD	Unidad	Mide la efectividad con que la empresa esta utilizando los Activos empleados		
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS INGRESOS OPERATIVOS/ACTIVO FIJO NETO	numero de veces	8,20	57,02	69,72
ROTACION DE ACTIVOS TOTAL INGRESOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL	numero de veces	0,37	0,51	0,79

LUCRATIVIDAD	Unidad	miden la capacidad de la empresa para generar utilidades		
MARGEN NETO UTILIDAD DEL EJERCICIO /UTILIDAD EN VENTAS	%	32%	27%	55%
MARGEN OPERATIVO UTILIDAD OPERATIVA / INGRESOS OPERACIONALES	%	9%	9%	2%
RENDIMIENTO NETO PARA PROPIETARIOS UTILIDAD DEL EJERCICIO/PATRIMONIO	%	9%	11%	16%
RENDIMIENTO OPERATIVO PARA PROPIETARIOS UTILIDAD OPERATIVA /PATRIMONIO	%	11%	17%	6%
RENTABILIDAD NETA UTILIDAD DEL EJERCICIO / ACTIVO TOTAL	%	3%	3%	5%
RENTABILIDAD OPERATIVA UTILIDAD OPERATIVA / ACTIVO TOTAL	%	3%	4%	5%

APALANCAMIENTO	Unidad	Es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente		
APALANCAMIENTO TOTAL PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	numero de veces	2,24	2,72	2,15
APALANCAMIENTO DE CORTO PLAZO PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO	numero de veces	1,39	2,21	1,71

Fuente: Estados Financieros MARVAL S.A

6.2.6.12. Indicadores financieros – Análisis

- **Indicador de liquidez**

a. Razón corriente

Capacidad que tiene la empresa para atender los compromisos a corto plazo con los recursos disponibles en el mismo periodo.

PERIODO 2012	1,20	VECES
PERIODO 2013	1,07	VECES
PERIODO 2014	1,12	VECES

b. Prueba Acida

Mide el respaldo disponible que tiene la empresa en un plazo inmediato para responder por las obligaciones exigibles a corto plazo.

PERIODO 2012	0,87	VECES
PERIODO 2013	0,70	VECES
PERIODO 2014	0,48	VECES

c. Capital de trabajo

Muestra los recursos con que contraria la empresa para desarrollar sus operaciones, luego de cancelar los pasivos exigibles.

PERIODO 2012	\$	34.905,00
PERIODO 2013	\$	18.254,00
PERIODO 2014	\$	25.823,00

CONCLUSIÓN

La empresa tiene liquidez para afrontar sus compromisos a corto plazo. Aunque la cantidad de activos que un momento respaldan los pasivos a corto plazo, no garantiza que estos puedan generar un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, estos se podrían entregar a los proveedores y acreedores como pago.

- **Indicador de endeudamiento**

El aporte de los acreedores generando fondos; siendo un tipo de financiación externa. Permite establecer el riesgo que incurren los acreedores de la empresa, el riesgo de los dueños y la conveniencia o no de un nivel de endeudamiento determinado.

a. Razón de deuda

Indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

PERIODO 2012	68%
PERIODO 2013	73%
PERIODO 2014	69%

b. Razón deuda a corto plazo

Indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa en el corto plazo.

PERIODO 2012	54%
PERIODO 2013	59%
PERIODO 2014	43%

CONCLUSIÓN

El nivel de endeudamiento de la empresa es bueno, por la capacidad de pago que tiene la empresa.

- **Indicador de actividad**

Mide la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa, por lo tanto sirve para evaluar la gestión de la dirección administrativa.

a. Rotación de activos fijos

Es la eficacia demostrada por la gerencia en la obtención de beneficios netos durante un periodo contable.

PERIODO 2012	69,72	VECES
PERIODO 2013	57,02	VECES
PERIODO 2014	8,20	VECES

b. Rotación de activos totales

Mide la capacidad que tiene la empresa de generar ingresos operacionales a partir de una inversión dada

PERIODO 2012	0,79	VECES
PERIODO 2013	0,51	VECES
PERIODO 2014	0,37	VECES

- **Indicador de lucratividad**

Mide el grado de eficiencia que ha demostrado la gerencia en la administración de la empresa. Indica si se cumplieron los objetivos propuestos.

a. Margen neto

Es la eficiencia demostrada por la gerencia en la obtención de beneficios netos durante el periodo contable.

PERIODO 2012	55%
PERIODO 2013	27%
PERIODO 2014	32%

b. Margen operativo

Mide los beneficios obtenidos por la operación principal de la empresa.

PERIODO 2012	2%
PERIODO 2013	2%
PERIODO 2014	9%

c. Rendimiento neto para propietarios

Evidencia a los dueños de la empresa su verdadera retribución al riesgo que han asumido al brindarle a la empresa el respaldo necesario para sus actividades.

PERIODO 2012	16%
PERIODO 2013	11%
PERIODO 2014	9%

d. Rendimiento operativo para propietarios

Muestra a los dueños las ganancias que obtienen de las operaciones propias de la empresa y su relación con el dinero que ellos invirtieron para este propósito.

PERIODO 2012	6%
PERIODO 2013	17%
PERIODO 2014	11%

e. Rentabilidad neta

Mide la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.

PERIODO 2012	5%
PERIODO 2013	5%
PERIODO 2014	3%

f. Rentabilidad operativa

Mide los resultados de la gerencia en la obtención de utilidades a partir de las actividades propias de la empresa.

PERIODO 2012	5%
PERIODO 2013	4%
PERIODO 2014	3%

CONCLUSIÓN

La rentabilidad de la empresa es baja debido a los altos costo operativos. Se espera que la empresa venda el inventario para empezar a generar una mayor rentabilidad.

- **Indicador de apalancamiento.**

Representa la participación de terceros en el capital de la empresa con el fin de comparar el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas socios o dueños para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

a. Apalancamiento total.

Indica la participación que tiene el pasivo total con respecto al patrimonio de la empresa.

PERIODO 2012	2,15	VECES
PERIODO 2013	2,72	VECES
PERIODO 2014	2,24	VECES

b. Apalancamiento a corto plazo.

Indica la participación que tiene los pasivos corrientes dentro del patrimonio.

PERIODO 2012	1,71	VECES
PERIODO 2013	2,21	VECES
PERIODO 2014	1,39	VECES

El apalancamiento demuestra que los activos financiados están produciendo una rentabilidad para los dueños de la empresa.

Tabla 34. Fortalezas y debilidades de la Gestión – Contable y Financiera

GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Modelo Financiero estructurado.	F		X		
Alta calificación financiera.	F	X			
Alta adaptabilidad contable para manejar diferentes negocios.	F		X		
Falta de Herramientas Financieras.	D				X

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

Respecto al análisis Interno de la Constructora MARVAL S.A, podemos concluir que las fortalezas más importantes son:

- La existencia y administración de banco de tierras.
- El respaldo de su marca en el mercado.
- El conocimiento del proceso (Know How)
- El conocimiento del Negocio.
- Agilidad en la estructura organizacional para la toma de decisiones.
- La infraestructura tecnológica y telecomunicaciones.
- Disponibilidad de herramientas tecnológicas para la planificación.
- Capacidad de adaptación de la plataforma tecnológica a la estrategia de la compañía.
- Alta adaptabilidad contable para manejar diferentes negocios.

- Eficiencia en el sistema constructivo industrializado.
- Disponibilidad de maquinaria y equipos propios.
- Métodos y herramientas de control del desempeño.

Las debilidades más importantes son:

- La falta de control al proceso y al producto.
- El incumplimiento de fechas de entregas pactadas con los clientes.
- Ausencia de departamento de Investigación y desarrollo de los productos,
- La falta de certificación de competencias del personal de mano de obra.
- La baja calidad en los insumos y servicios.
- No hay un plan de desarrollo y de competencias alineados a los objetivos de la empresa.
- Falta de control del servicio.
- Falta un responsable integrador de procesos del proyecto.
- No están incorporadas las funciones estratégicas en el ADN de la compañía.
- Demoras en las definiciones de las especificaciones de los productos e insumos.
- Tiempos de respuesta por encima de las metas definidas.
- Inducción y entrenamiento inadecuado a los cargos.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DO.FA

El análisis DOFA, es un instrumento y/o herramienta utilizado para obtener un diagnóstico efectivo del funcionamiento de la organización, y comprende:

- Diagnóstico Externo: Identificación de oportunidades y amenazas.
- Diagnóstico Interno: Identificación de fortalezas y debilidades.

El estudio de oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas, es la materia prima para el análisis DOFA, por medio del cual se descubren las limitaciones y las potencialidades que tiene la organización.

Básicamente se trata de realizar una profunda reflexión sobre los aspectos que podrían potencializar la transformación de la organización.

Las amenazas son las fuerzas que están fuera de control y es necesario que la empresa deba saber cómo sortear o reducir su impacto. En cambio las oportunidades son las fuerzas, que una empresa debe utilizar a su favor.

Para lograr un diagnóstico externo completo, es necesario tener una perspectiva desde varios puntos de vista, las tendencias futuras, la economía, lo social, la infraestructura, etc.

Para las Matrices M.E.F.E y M.E.F.I, el valor total sopesado mínimo es de 2.5, para considerar como resultados aceptables, si el resultado está por debajo de este valor se considera que las condiciones no son favorables y es necesario que se desarrollen los planes de acción enfocados a mejorar la situación, pero si está por encima de 2.5, las condiciones son favorables y las estrategias se deben enfocar hacia el aumento del nivel de desempeño de la organización.

7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E)

Tabla 35. M.E.F.E.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso		MARVAL S.A	
			Valor	Valor sopesado
OPORTUNIDADES				
Incremento sostenido en la demanda de VIS y No VIS	8%	0,08	4	0,32
Demanda importante de vivienda en ciudades intermedias	7%	0,07	4	0,28
Los tratados de Libre comercio y la mayor inversión que generan aumento en la demanda de edificaciones no residenciales	7%	0,07	3	0,21
Aumento de los subsidios de vivienda	7%	0,07	3	0,21
Más fuentes de financiación: fondos privados de inversión	5%	0,05	3	0,15
Crecimiento sostenido del ingreso per Cápita	5%	0,05	3	0,15
Crecimiento sostenido PIB de Colombia	4%	0,04	2	0,08
Vivienda para arrendar	4%	0,04	4	0,16
Construcción sostenible	4%	0,04	3	0,12
AMENAZAS				
Encarecimiento de la tierra y disponible de tierra urbanizable (Falta de cobertura en servicios Públicos)	8%	0,08	4	0,32
Incremento en las tasas de Interés	7%	0,07	3	0,21
Integración vertical de las industrias relacionadas (hacia atrás de las cajas de Compensación, hacia delante de concreteras, hacia atrás sector financiero)	7%	0,07	3	0,21
Escasez de personal (mano de obra a todo nivel y en todas las especialidades)	5%	0,05	3	0,15
Inestabilidad económica mundial	5%	0,05	3	0,15
Reforma tributaria	5%	0,05	2	0,1
Cambio climático (construcción sostenible)	4%	0,04	1	0,04
Falta de infraestructura del país (vial. Tecnológica, multimodal)	4%	0,04	2	0,08
Oligopolios en los insumos críticos de la construcción (concreto y acero)	4%	0,04	3	0,12
TOTAL	100%	1		3,06

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

Resultado: Mayor o igual a 2.5 es favorable.

Resultado: Menor a 2.5 es desfavorable.

Interpretación

- El puntaje es de 3.06, (superior a 2.5); lo que indica que el panorama es muy positivo para la organización.
- Las oportunidades principales de la organización se encuentran en el entorno económico y político jurídico, por ello debe enfocar sus estrategias en el aprovechamiento de estas opciones.
- Las principales amenazas, se encuentran en el entorno, económico y global, las estrategias deben elaborarse con el propósito de enfrentar estas condiciones que generan impactos negativos en los resultados de la organización.

7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I)

Tabla 36. Matriz (M.E.F.I.)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso		MARVAL S.A	
			Valor	Valor sopesado
FORTALEZAS				
Existencia y administración de Banco de Tierras.	7%	0,07	4	0,28
Respaldo	7%	0,07	4	0,28
Conocimiento del proceso (Know How)	6%	0,06	4	0,24
Visión y conocimiento del negocio.	6%	0,06	4	0,24
Agilidad en la toma de decisiones.	5%	0,05	3	0,15
Buena infraestructura tecnológica y comunicaciones.	3%	0,03	4	0,12
Capacidad de adaptación de la plataforma a la estrategia de la compañía.	3%	0,03	3	0,09
Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas para Planificación.	3%	0,03	3	0,09
Alta adaptabilidad contable para manejar diferentes negocios.	3%	0,03	4	0,12
Eficiencia en el sistema constructivo industrializado.	3%	0,03	4	0,12
Disponibilidad de Maquinaria y Equipo en óptimas condiciones	2%	0,02	3	0,06
Métodos y Herramientas de Control de Desempeño.	2%	0,02	4	0,08

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

DEBILIDADES				
Falta de control al proceso y producto. Secuencia y control de liberación del producto. Estandarización	7%	0,07	3	0,21
Incumplimiento de fechas de entrega pactadas con el cliente.	6%	0,06	3	0,18
Falta de certificación de competencias laborales de contratistas de mano de obra.	6%	0,06	3	0,18
Ausencia de Departamento de Investigación y desarrollo de Productos.	5%	0,05	3	0,15
Calidad de insumos y servicios.	4%	0,04	3	0,12
Falta una Metodología de socialización de decisiones.	4%	0,04	2	0,08
No están incorporadas las funciones estratégicas en el ADN de la compañía.	4%	0,04	3	0,12
Inducción y entrenamiento inadecuado a los cargos.	3%	0,03	3	0,09
No existe plan de capacitación ni desarrollo de competencia alineado a los objetivos de la compañía.	3%	0,03	2	0,06
Retroalimentación lecciones aprendidas.	2%	0,02	2	0,04
Socialización de los beneficios y compensaciones	1%	0,01	2	0,02
Tiempos de respuesta por encima de las metas definidas	1%	0,01	2	0,02
Falta de Control del Servicio.	1%	0,01	2	0,02
Falta proceso de Entrega de Zonas Comunes y Urbanismos (Redes), Zonas de cesión.	1%	0,01	2	0,02
Falta un Responsable integrador de procesos de proyecto.	1%	0,01	2	0,02
Demoras en definiciones de especificaciones de los productos e insumos.	1%	0,01	2	0,02
TOTAL	100%	1		3,22

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

Resultado: Mayor o igual a 2.5 es favorable.

Resultado: menor a 2.5 es desfavorable.

Interpretación

- El puntaje es de 3.22 (superior a 2.5); lo que indica que la condición interna de la organización es muy favorable.
- Las fortalezas principales se basan en el proceso administrativo y especialmente en la planeación y por otro lado en el proceso de producción el cual comprende una serie de etapas en las cuales la empresa a lo largo de los años ha desarrollado un nivel óptimo de conocimiento, diseños y tecnología.
- Las principales debilidades de la constructora Marval S. A, en el proceso de producción y específicamente con el control del proceso y del producto. Lo que ha afectado el cumplimiento de las fechas de entrega con los clientes. Es necesario también que se preste especial cuidado a las distintas debilidades relacionadas con el área de talento humano, pues aunque no son de gran impacto en la organización si son un número considerable y es necesario que se tomen las directrices necesarias para que la organización pueda tener un mejor desempeño en todos sus procesos.

7.3. ESTRATEGIAS DOFA

El análisis DOFA, se refiere a los cuatro factores a saber: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, necesarios para un diagnostico efectivo de las organizaciones.

Estrategias F.O

En este tipo de estrategias la empresa, debe hacer uso de sus fortalezas, para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias D.O

En este tipo de estrategias la empresa, debe analizar sus debilidades, para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias F.A

En este tipo de estrategia la empresa, debe hacer uso de sus fortalezas, para minimizar el impacto de las amenazas externas.

Estrategias D.A

En este tipo de estrategias la empresa, debe analizar sus debilidades, para minimizar el impacto de las amenazas externas.

Tabla 37. Análisis DOFA – MARVAL Cali.

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Existencia y administración de Banco de Tierras.	Falta de control al proceso y producto. Secuencia y control de liberación del producto. Estandarización
	Respaldo	Incumplimiento de fechas de entrega pactadas con el cliente.
	Conocimiento del proceso (Know How)	Falta de certificación de competencias laborales de contratistas de mano de obra.
	Visión y conocimiento del negocio.	Ausencia de Departamento de Investigación y desarrollo de Productos.
	Agilidad en la toma de decisiones.	Calidad de insumos y servicios.
	Buena infraestructura tecnológica y comunicaciones.	Falta una Metodología de socialización de decisiones.
	Capacidad de adaptación de la plataforma a la estrategia de la compañía.	No están incorporadas las funciones estratégicas en el ADN de la compañía.
	Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas para Planificación.	Inducción y entrenamiento inadecuado a los cargos.
	Alta adaptabilidad contable para manejar diferentes negocios.	No existe plan de capacitación ni desarrollo de competencia alineado a los objetivos de la compañía.
		Retroalimentación lecciones aprendidas.
	Eficiencia en el sistema constructivo industrializado.	Socialización de los beneficios y compensaciones
		Tiempos de respuesta por encima de las metas definidas
	Disponibilidad de Maquinaria y Equipo en óptimas condiciones	Falta de Control del Servicio.
		Falta proceso de Entrega de Zonas Comunes y Urbanismos (Redes), Zonas de cesión.
	Métodos y Herramientas de Control de Desempeño.	Falta un Responsable integrador de procesos de proyecto.
		Demoras en definiciones de especificaciones de los productos e insumos.

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incremento sostenido en la demanda de VIS y No VIS	Encarecimiento de la tierra y disponible de tierra urbanizable (Falta de cobertura en servicios Públicos)
	Demanda importante de vivienda en ciudades intermedias	Incremento en las tasas de Interés
	Los tratados de Libre comercio y la mayor inversión que generan aumento en la demanda de edificaciones no residenciales	Integración vertical de las industrias relacionadas (hacia atrás de las cajas de Compensación, hacia delante de concreteras, hacia atrás sector financiero)
	Aumento de los subsidios de vivienda	Escasez de personal (mano de obra a todo nivel y en todas las especialidades)
	Más fuentes de financiación: fondos privados de inversión	Inestabilidad económica mundial
	Crecimiento sostenido del ingreso per Cápita	Reforma tributaria
	Crecimiento sostenido PIB de Colombia	Cambio climático (construcción sostenible)
	Vivienda para arrendar	Falta de infraestructura del país (vial. Tecnológica, multimodal)
	Construcción sostenible	Oligopolios en los insumos críticos de la construcción (concreto y acero)

Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

7.3.1. Estrategias F.O

- Desarrollar una línea de negocios enfocada a la Construcción de Obras de Infraestructura públicas y privadas, fundamentada en las alianzas estratégicas con la banca de inversión.
- A modo general, para toda la organización es necesario desarrollar la estrategia de expansión en Latinoamérica en el sector de la construcción, identificando los países potenciales para el crecimiento y desarrollando el modelo de negocio de dicha expansión.
- Desarrollar la estrategia para convertirse en la mejor opción para los clientes en la relación al diseño, funcionalidad y precio.
- Desplegar la estrategia que permita consolidarse como el Grupo Constructor con mayor facturación y participación de mercado en Colombia, por medio de: mejorando la oferta en la mezcla del producto, definiendo el plan de acción para crecer en las ciudades

intermedias, y desarrollando los estudios de mercado para identificar los nichos de demanda en edificaciones no residenciales.

7.3.2. Estrategias D.O

- Aumentar la competitividad de los productos incorporando en los procesos de la organización la investigación y desarrollo permanente.
- Mejorar la competitividad en el segmento de vivienda, por medio de la Estandarización de los procesos constructivos; aumentando el volumen de la oferta y siendo más eficientes en los procesos de la cadena de valor.
- Generación de confianza con el cliente; la calidad de los materiales es, quizás, la que genera más quejas. Por eso, es clave estar pendientes de esto para que se cumplan los estándares y hay dos rutas que puede implementar la organización: una que en poco tiempo será obligatoria que es el proyecto de Ley de Vivienda Segura que impulsa el Gobierno y la otra es la adquisición de una póliza que cubra los riesgos excluidos en los amparos actuales del mercado asociados a errores en diseño, defectos en materiales y deficiencias en la mano de obra; y puede ser para vivienda y otros usos como centros comerciales, hospitales, centros educativos y puentes.

7.3.3. Estrategias F.A

- Elaborar un plan de compra anual de tierra para la sucursal a fin de poder garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.
- A través de las herramientas tecnológicas y de comunicación, con que cuenta la organización podría orientar su alcance al desarrollo visionario, para adelantarse a los acontecimientos, especialmente los de orden económico, social y de infraestructura.
- La Constructora Marval en la ciudad de Cali, ofrece el metro cuadrado más económico entre las 20 principales ciudades de Centro y Latinoamérica, el valor promedio es de USD 587 lo que la ubica en el primer lugar de dichas ciudades; esta condición frente a la desaceleración económica mundial, hace de la ciudad y por ende los proyectos de la constructora Marval, realmente atractivos tanto para inversionistas y/o compradores

nacionales y extranjeros, por ello la organización debe orientar sus estrategias de mercado para aprovechar el precio competitivo del metro cuadrado.

7.3.4. Estrategias D.A

- Debido a las debilidades para garantizar el cumplimiento de los compromisos acordados con los clientes, es necesario desarrollar la estrategia que permita la disminución de los tiempos altos de implementación de mejoras.
- Es necesario fortalecer las competencias laborales del personal operativo y contratistas; estandarizar los materiales, insumos y procesos, mejorar el control del producto y proceso, durante el proceso constructivo, para aumentar la satisfacción del cliente y lograr ser reconocidos como la empresa con mejor calidad en el Sector Construcción.
- Se requiere del desarrollo del programa estratégico de capacitación, que incluya la inducción y la re inducción, para llegar a ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar en el Sector de la construcción en Colombia (Great Place to Work).
- Es necesaria la definición de un proceso de Investigación y Desarrollo para incrementar el progreso de nuevos proyectos, que vayan a la vanguardia de las necesidades y proyecciones del mercado.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. MISIÓN

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.

8.2. VISIÓN

En el 2017, seremos líderes en los mercados regionales, participando significativamente en el sector de la construcción en Latinoamérica, con un portafolio diversificado, reconocido por la calidad, entrega a tiempo de construcciones integrales e innovadoras, la excelencia de nuestra gente y el buen servicio al cliente.

8.3 OBJETIVOS GENERALES

8.3.1. Objetivos comerciales y ventas

- Cumplimiento del Presupuesto mensual de Ventas, el cual es establecido por la Gerencia General, tanto en unidades de vivienda y en \$COP y la meta a cumplir es del 100%.
- Gestionar la reducción de los retiros bajo el cumplimiento de la política establecida, tanto en unidades de vivienda y en \$COP y la meta a cumplir es del 15% de las unidades vendidas en el mes y 15% de las ventas netas mensuales.
- Mejorar la eficiencia mediante el control de gastos operacionales, la meta es que los gastos no deben superar mensualmente el 5%, de las ventas acumuladas.

8.3.2. Objetivos trámite y cartera

- Cumplimiento del Presupuesto mensual de Escrituración, el cual es establecido por la Gerencia General y la meta a cumplir es del 100%.
- Cumplir con el recaudo mensual de cartera preventiva y mantener la índices de carteras por edades dentro de las metas establecidas, la meta es del 100%.

8.3.3. Objetivos ingeniería

- Mejorar la planificación de proyectos para iniciar a tiempo las obras. Se calcula teniendo en cuenta la Salida a Ventas y Alistamiento de Viviendas, el resultado no debe ser superior a 7 días.
- Control de Costos de vivienda y urbanismo, la meta es del 95% del presupuesto de inversión.
- Cumplir la fecha de entrega prometida al cliente, corresponde a la diferencia entre la fecha prometida Vs. fecha real de entrega y no debe ser superior a 7 días.

8.3.4. Objetivos garantía

- Reducir el porcentaje de garantías, el cual no debe ser superior al 30% del total de las viviendas entregadas en el mes.
- Reducir los costos de reclamos - post ventas, no debe ser superior al 0.5% del total inversión costo directo anual.

8.3.5. Objetivos talento humano

- Reducir el ausentismo, al 2% de la población de la sucursal.
- Reducir la rotación de personal, al 3% del total de la población en la sucursal.

8.3.6. Objetivos gestión de calidad

- Al menos el 80% de las viviendas entregadas mensualmente en cada sucursal deben cumplir con el 100% de los requisitos de calidad.

8.4. ESTRATEGIAS

8.4.1. Estrategias de reducción de costos

La constructora Marval S. A. debido a la disminución en sus ventas toma como estrategia de reducción de costos, el inicio de los despidos del personal a nivel nacional tanto en las áreas operativas como administrativas.

Logrando con ello disminuir la carga prestacional de la estructura financiera de la empresa, el personal que se mantiene asume la carga de las actividades de los cargos eliminados.

8.4.2. Estrategias de integración

La estrategia comprende para la constructora MARVAL S.A, la realización de las siguientes tres fases: Diseño, Construcción y Ventas, las cuales están encadenadas, para dar cumplimiento efectivo a los clientes, entre los cuales se encuentran el gobierno y la sociedad civil. Con esta estrategia se logran precios competitivos, cobertura, proyectos innovadores e infraestructura.

8.4.3. Estrategias Ansoff

8.4.3.1. Penetración en el mercado

El objetivo de la estrategia es expandirse en el mercado actual, sin la necesidad de hacer cambios en los productos que se ofrecen actualmente en el mercado.

La constructora MARVAL S.A, a nivel nacional tiene definido claramente aumentar su presencia en la ciudad de Cali, para ello cuenta con un amplio banco de tierras en la zona sur de la ciudad, especialmente estratificada en los estratos 5 y 6, en el rango de vivienda No VIS.

8.4.3.2. Desarrollo de mercado

El objetivo de la estrategia es penetrar nuevos mercados, con el producto actual.

La constructora MARVAL S.A, a nivel nacional tiene definido claramente aumentar su presencia en ciudades intermedias, para el caso particular de la sucursal Cali, la expansión se dirige hacia las ciudades próximas: Palmira, Jamundí y Candelaria, especialmente en el rango de vivienda VIS

8.4.3.3. Desarrollo de productos

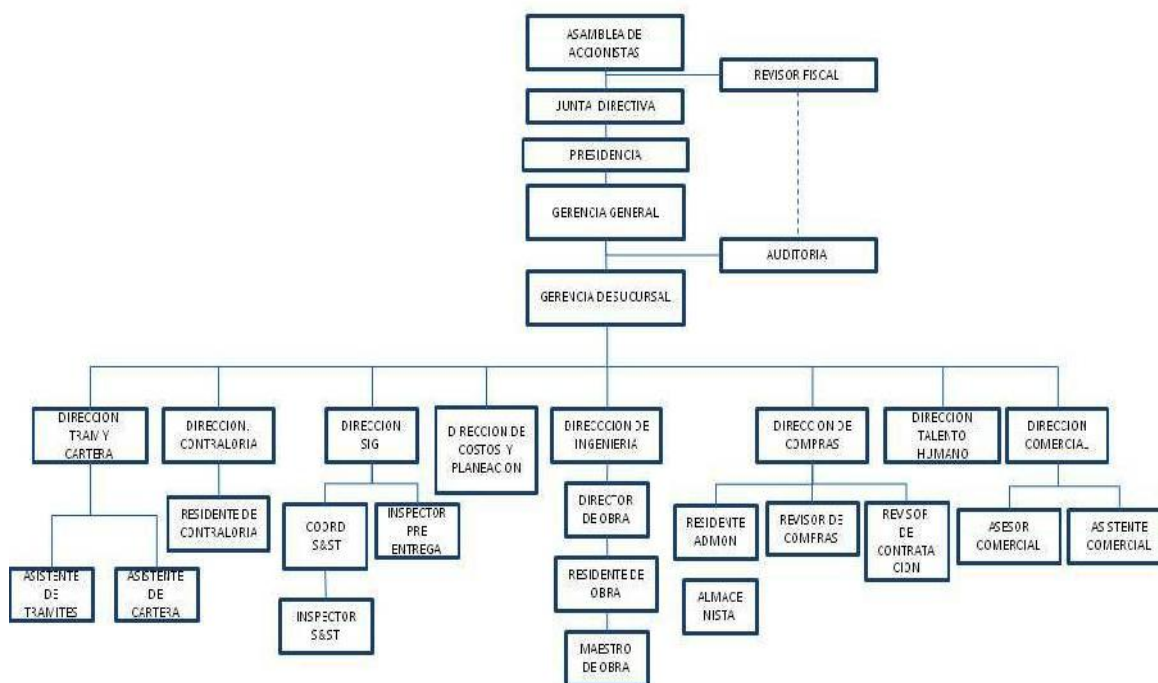
El objetivo de la estrategia es el desarrollo de nuevos productos en el mercado actual.

La constructora MARVAL S.A, para cumplir con esta estrategia es consciente del continuo desarrollo de nuevos diseños de las viviendas conforme a las tendencias del mercado y a las expectativas y las necesidades de los clientes. Por ello cuenta con un departamento exclusivo de diseño.

8.4.3.4. Diversificación

El objetivo de la estrategia es la entrada a nuevos mercados con nuevos productos. La constructora MARVAL S.A, tiene el firme propósito de incursión en el mercado latinoamericano, con proyectos especiales de infraestructura, centros de negocios, comercio y proyectos inmobiliarios. Actualmente se registra la construcción de la cárcel Panamá y otra en Uruguay.

8.4.4. Estructura organizacional constructora MARVAL S.A



Fuente: Elaboración propia con información de la Constructora MARVAL.

La estructura de la constructora MARVAL S.A, a nivel nacional se compone una asamblea de accionistas, una junta directiva, una presidencia y una gerencia general, las cuales son la cabeza de la organización, puesto que se basan en los requisitos del cliente, para el diseño y desarrollo de las estrategias, que garanticen su satisfacción.

En cada sucursal (Cali – Barranquilla- Cartagena y Bogotá), existe una Gerencia, que depende de la Gerencia General.

En cada sucursal existen direcciones de departamentos los cuales, rinden cuentas a la gerencia de sucursal y estas direcciones son:

Dirección de trámite y cartera, le corresponde a esta dependencia hacer los trámites necesarios para la entrega de las viviendas y captar de los clientes los dineros propios de la operación de la empresa.

Dirección de Contraloría; esta dependencia se encarga de la revisión de los costos y gastos de la organización, tanto de las actividades operativas como las administrativas. En cada una de las obras o proyectos se dispone de un residente de contraloría.

Dirección de SGI, esta área se encarga del aseguramiento de la calidad de la empresa y de la seguridad industrial y salud ocupacional, y del medio ambiente. Para los aspectos de calidad se cuenta con un inspector pre entrega y para el área de seguridad y medio ambiente, con un coordinador en cual a su en cada una de los obras o proyectos cuenta con el apoyo de los inspectores de seguridad industrial.

Dirección de planeación y costos, es la dependencia que coordina la planeación de las actividades y la definición de los costos para las actividades de cada uno de los proyectos.

Dirección de ingeniería, es el área en la organización, que se encarga de la operación principal de la organización, la fabricación de la viviendas, de acuerdo a la planeación de actividades y costos y al diseño específico del producto, para ello cuenta en cada uno de los proyectos con un director de obra, quien a su vez se apoya en el residente y el maestro de obra.

Dirección de compras, es la dependencia, que se encarga de la gestión de los de los suministros para todas las dependencias de la organización, en el tiempo y al costo indicado según lo presupuestado. Cuenta con un revisor de las compras, quien se encarga de confirmar que las políticas de compras se cumplan además de la coordinación de los pagos a los proveedores, por otro lado hay un revisor de contratos, quien se encarga de hacer las negociaciones con los contratistas de las distintas actividades del proceso productivo. Y en cada una de las obras o proyectos, hay un residente administrativo que se encarga la coordinación de las actividades de suministros de materiales, insumos y equipos.

Dirección de talento humano, es el área que se encarga de la selección, contratación, capacitación y desarrollo del recurso humano de la organización, además del enfoque del desarrollo y certificación de las competencias del personal.

Dirección comercial, comprende la dependencia que se encarga de cumplimiento de los presupuestos mensuales de ventas, definidos por la gerencia general. Se desarrollan las estrategias de mercadeo y ventas y su resultado se basa en el desempeño de los asesores comerciales.

9. PLAN DE ACCIÓN

Dentro de las problemáticas de la organización se encuentran varios aspectos entre ellos:

En la sucursal Cali, especialmente se presenta la situación de la escases de terrenos idóneos para los proyectos de construcción, por ello se hace necesario establecer las acciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del negocio a través del banco de tierras.

Según nuevas cifras de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe(CEPAL), las exportaciones de manufacturas de América Latina cayeron del 72.3% de las exportaciones totales de la región en el 2000, al 58.6 % en el 2014. La disminución de las exportaciones de manufacturas de América del Sur es mucho mayor.

En otras palabras, Sudamérica no invirtió en los últimos años en prepararse para competir en la nueva economía del conocimiento. El gasto promedio de los países sudamericanos en investigación y desarrollo es de apenas el 0.5 % de su Producto Interno Bruto, en comparación con el 4 % en Israel y Finlandia.

Por lo anterior, la organización debe estar plenamente segura de la necesidad del invertir en el desarrollo e innovación de productos y servicios.

Una situación relevante, que requiere atención es el tiempo de entrega pactado con el cliente, actualmente la meta es que no debe pasar de 15 días de la fecha pactada, el promedio durante el 2014 fue de 5 días. Por ello es necesario establecer una nueva meta, más exigente, a fin de aumentar la satisfacción de los clientes. Esto también requiere una sincronización entre las áreas administrativas y operativas para que el resultado del trabajo en equipo sea efectivo y se logre el propósito inicial.

Para la organización es importante que se consolide el apalancamiento financiero de largo plazo, pues manteniendo una óptima estructura de capital y manteniendo un costo de capital bajo. Por ello cuenta con excelentes relaciones con la banca financiera, para lograrlo.

La empresa debe considerar dentro de sus planes estratégicos la realización de alianzas público privadas, en la actualidad se mantienen relaciones tanto con clientes particulares, como con clientes gubernamentales y es necesario crear mecanismos de contrataciones públicas sostenibles en el tiempo.

9.1. OBJETIVOS

- Implementar el proceso del plan de compras de tierras; a fin de fortalecer el proceso de planeación de la organización en un 40%, en el lapso de los 2 años siguientes, al inicio de la implementación de la estrategia, para garantizar la sostenibilidad del negocio.
- Ser la empresa número uno en la región, en innovación y desarrollo de productos y servicios, a través de métodos y/o herramientas estratégicas, incrementando la competitividad en el segmento VIS, en los próximos 4 años siguientes al inicio de la implementación.
- Mejorar los tiempos de entrega del producto al cliente, la meta será máximo 5 días, (actualmente es 15 días) después de la fecha pactada, con metodologías, planes de mantenimiento de equipos y capacitación del personal.
- Desarrollar línea de negocios de infraestructura pública y privada que permitan alcanzar en el 2019, ingresos anuales superiores a los COP \$ 1.7 billones.

9.2. ACTIVIDADES

9.2.1. Estrategia 1

Para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo en necesario la implementación de una estrategia que involucra el banco de tierras,

Las ventajas de esta estrategia es que la organización pueda disponer en el largo plazo, de los terrenos urbanizables, necesarios para el desarrollo de los proyectos futuros, en la sucursal.

Inicio: enero 2016 **Duración:** 2 años.

Responsable: Gerencia general y gerencia sucursal

Tabla 38. Plan de acción estrategia N° 1

Estrategia Nº 1	Cronogram a				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	Semestres 2016-2017							
	1	2	3	4				
Sostenibilidad Del Negocio Bancos De tierras					Diseñar e implementar un proceso organizado basado en variables que permitan optimizar el proceso de compra de tierras e inversiones.	Tiempo del personal Papelería Equipo de sistemas	\$50.000.000	Gerencia general y gerencia sucursal
					Elaborar un plan de compra anual de tierra para cada sucursal	Costos de Implementación y capacitación		

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Estrategia 2

Liderazgo en innovación de producto y servicios, con el propósito de aumentar la presencia en la ciudad de Cali y las ciudades intermedias.

Inicio: enero 2016

Duración: 4 años

Responsable: Gerencia de innovación.

Tabla 39. Plan de acción estrategia N° 2

Estrategia N° 2	Cronogram a				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	Años 2016 -2019							
	1	2	3	4				
Liderazgo en innovación de producto y servicios					Desarrollo de programas de implementación de innovaciones en procesos y productos	Tiempo del personal Papelería	\$200.000.000	Gerencia de innovación
					Benchmarking permanente a las mejores empresas del sector a nivel regional y mundial.	Equipo de sistemas		
					Programa para incentivar propuestas innovadoras en todo el personal de la compañía.	Contratación de empresa consultora		
					Creación de patentes.	Costos de implementación y capacitación Pago de registro de patentes		

Fuente: Elaboración propia

9.2.3. Estrategia 3

Incrementar la competitividad de la empresa en el segmento VIS.

Inicio: enero 2016 **Duración:** 4 años.

Responsable: Gerencia de innovación.

Tabla 40. Plan de acción estrategia N° 3

Estrategia N° 3	Cronogram a				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	Años 2016 -19							
	1	2	3	4				
Competitividad de la empresa en el segmento VIS					Implementar en los proyectos VIS el resultado de los proyectos de innovación	Tiempo del personal	\$150.000.000	Gerencia de innovación
					Benchmarking permanente a las constructoras a nivel nacional en proyectos de vivienda social.	Papelería Equipo de sistemas		
					Desarrollo de alianzas con proveedores para obtener productos para la vivienda VIS	Contratación de empresa consultora Costos de implementación y capacitación		

Fuente: Elaboración propia

9.2.4. Estrategia 4

Mejorar los tiempos de entrega del producto (viviendas) a los clientes, para dar cumplimiento efectivo a la fecha pactada.

Inicio: enero 2016 **Duración:** 2 años.

Responsable: Gerencia general y gerencia de calidad, gerencia de compras, gerencia de planeación, gerencia de producción y gerencia de trámite y cartera.

Tabla 41. Plan de acción estrategia N° 4

Estrategia N° 4	Cronograma				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	semestres 2016-2017							
	1	2	3	4				
Mejorar los tiempos de entrega del producto					Metodología de análisis de flujo de procesos.	Tiempo del personal	\$100.000.000	Gerencia general y gerencias de departamentos.
					Análisis de Just in Time en el proceso de construcción.	Papelería		
					Sensibilización del JIT a todo nivel.	Equipo de sistemas		
					Plan de mantenimiento preventivo de todos los equipos.	Contratación de empresa consultora		
					Implementación del modelo para la construcción de vivienda	Costos de implementación y capacitación		
					Certificación de competencias de la mano de obra directa			

Fuente: Elaboración propia

9.2.5. Estrategia 5

Consolidar el apalancamiento financiero de largo plazo.

Inicio: enero 2016 **Duración:** 1 año

Responsable: Gerencia general

Tabla 42. Plan de acción estrategia N° 5

Estrategia N° 5	Cronograma				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	Trimestres 2016							
	1	2	3	4				
Consolidar el apalancamiento financiero de largo plazo					Mantener la estructura del capital optima	Tiempo del personal Papelería	Depende de la asignación que entregue la organización al capital.	Gerencia general
					Costo de capital bajo.	Equipo de sistemas Costos de capacitación		

Fuente: Elaboración propia

9.2.6. Estrategia 6

Generar alianzas público privadas efectivas.

Inicio: enero 2016 **Duración:** 1 año

Responsable: Gerencia general

Tabla 43. Plan de acción estrategia N° 6

Estrategia N° 6	Cronograma				Táctica	Recursos	Inversión	Respon.
	Trimestres 2016							
	1	2	3	4				
Generar alianzas público privadas efectivas.					Generar mecanismos de contratación publicas sostenibles en el tiempo.	Tiempo del personal Papelería Equipo de sistemas Costos de implementación y capacitación	\$50.000.000	Gerencia general

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- Uno de los factores más relevantes dentro de análisis de entorno, es el económico y en el último trimestre de 2015, podemos observar las medidas cíclicas que se han tenido que tomar a nivel mundial y nacional por causa de la desaceleración de la economía, la manera como la constructora Marval S. A, afronta estas condiciones es a través de un proceso efectivo de planeación, visión a largo plazo y trabajo constante. Estos tres elementos se unen para generar el desarrollo competitivo de la organización.
- El análisis del entorno denota la importancia de aprovechar las políticas sociales del gobierno, enfocadas hacia el sector de la construcción y especialmente la vivienda y la infraestructura. Siendo estas las fortalezas de la Constructora Marval S. A, ya que desde sus inicios, que son ya casi cuatro décadas, ha construido más de 80.000 viviendas en 16 ciudades del país; proyectos de infraestructura y proyectos especiales como centros de negocio, centros comerciales y penitenciarias. Con ello demostrando que su mayor interés es la construcción de estilos de vida, teniendo como factor esencial la innovación para generar confianza al interior de la Cía. y fuera de ella, brindando garantía permanente a sus compradores.
- Del resultado del análisis del sector, cabe resaltar que la ciudad de Cali, a nivel Latinoamérica es la que tiene el precio más bajo por metro cuadrado, esta es una ventaja muy marcada para el sector de la construcción, pues se convierte en una alternativa muy atractiva para los compradores y/o inversionistas nacionales e internacionales. Razón por la cual en las estrategias de mercadeo se debe resaltar esta ventaja, además de la proyección de la ciudad de Cali, como una ciudad estratégica y relevante para el desarrollo económico de la región.
- El análisis del sector también nos muestra, la herramienta contra cíclica, por parte del gobierno nacional que busca dar Impulso a la Productividad y el Empleo –PIPE 2.0

- En el frente de la vivienda existen dos medidas: una, las 50 mil coberturas de subsidio a la tasa de interés para vivienda nueva entre 87-216 millones de pesos, para el periodo 2016-2017. Y la otra, es la adición de 30 mil cupos para el programa “Mi Casa Ya”.
- Con respecto a lo anterior la Constructora Marval S. A debe crecer y trabajar en desarrollos sostenibles, para los crecientes proyectos de vivienda, ser pionera en soluciones y alternativas novedosas, que le permitan alcanzar una visión nacional e internacional de liderazgo.
- Según el estudio de Benchmarking, la constructora Marval S.A. (Sucursal Cali), tiene un excelente desempeño en: la capacidad y productividad, la experiencia en el sector y la participación en el mercado; en el precio del producto y el servicio al cliente. Pero es necesario que se trabaje para llegar a un nivel de excelencia: en la calidad y diseño del producto; el cumplimiento de la fecha de entrega, el servicio posventa, y el aumento de opciones en el portafolio de productos.
- De acuerdo al análisis interno de la organización sus principales fortalezas son: La existencia del banco de tierras; el respaldo de su marca en el mercado; el conocimiento del proceso y del negocio; el respaldo de las instituciones gubernamentales y financieras, de proveedores y socios y por supuesto el apoyo de los colombianos que creen en la Constructora Marval S. A, como la empresa que construye futuro.
- Con respecto al análisis DOFA, de la organización es muy importante que se desarrollen las estrategias planteadas, que comprenden diferentes ámbitos que van desde, lo económico, lo social, la infraestructura, para que la organización continúe siendo ejemplo de liderazgo, pujanza y desarrollo para el país.
- La rentabilidad de la empresa es baja debido a los altos costo operativos. Es necesario que la empresa venda el inventario para empezar a generar una mayor rentabilidad.

10.2. RECOMENDACIONES

- Debido a la situación de escasos terrenos para los proyectos de construcción, en la sucursal Cali; se hace necesario la implementación del proceso de planificación de compras de tierras; a fin de fortalecer el proceso de planeación de la organización, para garantizar la sostenibilidad del negocio.
- La organización debe invertir en el desarrollo e innovación de productos y servicios. Para ocupar el primer lugar en la región, en innovación y desarrollo de productos y servicios, a través de métodos y/o herramientas estratégicas, logrando incrementar la competitividad.
- Una situación bastante importante que requiere de mucha atención es el tiempo de entrega pactado con el cliente, para alcanzar la meta de los 5 días y lograr aumentar la satisfacción de los clientes. Es necesario que las áreas administrativas y operativas sean sincronizadas por medio de metodologías, planes de mantenimiento de equipos y capacitación del personal para lograr el propósito inicial.
- La empresa debe considerar planes estratégicos que incluyan alianzas público privadas, para ello es necesario que desarrolle líneas de negocio que involucren mecanismos de contrataciones públicas y privadas sostenibles en el tiempo.
- La organización es necesario que desarrolle un programa estratégico de capacitación del personal propio y contratistas, con el propósito de definir e implementar, con claridad y precisión las metas definidas para el alcance de la visión, el cumplimiento de la misión, y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Se recomienda el desarrollo e implementación de un proceso de Investigación y Desarrollo para incrementar el progreso de nuevos proyectos, que vayan a la vanguardia de las necesidades y proyecciones del mercado, a fin de alcanzar, una gran visión internacional de liderazgo.

11. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF Russell. Méthodes de planification dans l'entreprise. Paris: Les Editions d'Organisation. 1973.

ACKOFF Russell. 1970. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990.

AGENCIA DE NOTICIAS UNIVALLE. Con el tiempo vencido para un gran sismo. (En línea). Publicado: 24 Febrero 2015. (Fecha de consulta: 24 Febrero 2015). Disponible en: <http://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/item/161-pacifico-con-el-tiempo-vencido-para-un-gran-sismo>

ALCALDÍA DE CALI. Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012 – 2015. (En línea). Publicado: 19 Junio 2012. (Fecha de consulta: 14 Febrero 2015). Disponible en: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf

ANDI. Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. (En línea). Publicado: 02 Febrero 2015. (Fecha de consulta: 10 Febrero 2015). Disponible en: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

ANSOFF, Igor H., DECLERCK, R. P. & HAYES R. L. El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Trillas. 1988.

ATALLAH, Patricia. Building a successful construction company. USA: Kaplan Publishing. (2006).

BAKAR, A. H. A., RAZAK, A. A., YUSOF, M. N., & KARIM, N. A. Factors determining growth of companies: A study on construction companies in Malaysia. Malaysia: African Journal of Business Management, 5(22), 8753-8762. (2011)

BETANCOURT, Benjamín. Entorno organizacional. Análisis y diagnóstico. 1ra edición. Colombia: Programa editorial Univalle. 2011.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y de competitividad. 1ra edición. Colombia: ECOE ediciones.2014.

BPR BENCHMARK. Sector construcción y edificación, Colombia: Reporte sectorial. 2013.

CAMACHO M., M. 2002. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Colombia: Revista Vía Salud (21). 2002

CAMACOL. Incidencia macroeconómica y ciclos de precios de la vivienda. (En línea). Informe económico N° 61. Publicado: Noviembre de 2014. (Fecha de consulta: 24 Febrero 2015).Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2061.pdf

CAMACOL. Programa de vivienda de interés social: “mi casa ya”. (En línea). Informe económico N° 63. Publicado: Diciembre de 2014. (Fecha de consulta: 25 Febrero 2015).Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2063.pdf

CAMACOL. Dinámica del segmento no vis. (En línea). Informe económico N° 64. Publicado: Diciembre de 2014. (Fecha de consulta: 25 Febrero 2015).Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2064_VF.pdf

CAMACOL. Una actividad con altos estándares. (En línea). Informe económico N° 65. Publicado: Diciembre de 2014. (Fecha de consulta: 25 Febrero 2015).Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe_Tecnico%20No.%2065.pdf

CAMACOL. Tendencias de la construcción. (En línea). Tercera edición. Publicado: Enero 2015. (Fecha de consulta: 26 Febrero 2015).Disponible en:
<http://camacol.co/sites/default/files/IE-Tendencias/TENDENCIAS%20DE%20LA%20CONSTRUCCION%20MARZO%20%20DE%202015%20-%20PARA%20WEB-OK.pdf>

CAMACOL. Informe de actividad edificadora diciembre de 2014. (En línea). Publicado: 24 Febrero 2015. (Fecha de consulta: 24 Febrero 2015). Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/IAE%20Febrero%202015.pdf

CAMACOL. ¿Qué se puede esperar del sector edificador durante el 2015? (En línea). Informe económico N° 66. Publicado: Febrero 2015. (Fecha de consulta: 25 Febrero 2015). Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2066_VF.pdf

CAMACOL. Plan de impulso a la productividad y el empleo-pipe 2.0. (En línea). Informe económico N° 70. Publicado: Agosto 2015. (Fecha de consulta: 26 Agosto 2015). Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2070%20.pdf

CAMARA DE COMERCIO CALI. Valle del Cauca: motor de la economía nacional. (En línea). Informe N° 32. Publicado: 10 Febrero 2015. (Fecha de consulta: 25 Febrero 2015). Disponible en: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/02/Apunte-Economico-No32.pdf>
PORTAFOLIO.COM. Precios del petróleo arrastrados a la baja. (En línea). Publicado: 13 Marzo 2015. (Fecha de consulta: 13 Marzo 2015). Disponible en: <http://www.portafolio.co/internacional/continua-el-desplome-los-precios-del-petroleo>.

DANE. Boletín Censo General 2005 Necesidades Básicas Insatisfechas. (En línea). Publicado: 02 Mayo 2005. (Fecha de consulta: 20 Marzo 2015). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf

DANE. Comunicado de prensa El Censo 2005 dejar ver una nueva realidad demográfica. (En línea). Publicado: 11 de septiembre 2005. (Fecha de consulta: 25 de marzo 2015). Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>

DANE. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020. (En línea). Publicado: 02 Marzo 2010. (Fecha de consulta: 10 Febrero 2015). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

DANE. Encuesta nacional de calidad de vida 2011. (En línea). Publicado: 17 Abril 2012. (Fecha de consulta: 11 Abril 2015). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2011.pdf

DANE. Boletín de prensa investigación de educación formal. (En línea). Publicado: 09 Abril 2014. (Fecha de consulta: 21 Marzo 2015). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/cultura-estadistica/89-sociales/educacion/3901-educacion-formal>

DANE. Boletín técnico. Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV 2014. (En línea). Publicado: 11 de marzo 2015. (Fecha de consulta: 16 de Abril 2015). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2014.pdf

DANE. Boletín técnico. Índice de Costos de la Construcción de Vivienda – ICCV Febrero 2015. (En línea). Publicado: 11 de marzo 2015. (Fecha de consulta: 15 de marzo 2015). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv/108-boletines/construccion-y-vivienda/4556-indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda>

DANE. Índice de Costos de la Construcción de Vivienda- ICCV Febrero de 2015. (En línea). Publicado: 11 Marzo 2015. (Fecha de consulta: 10 Abril 2015). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-alias/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv/108-boletines/construccion-y-vivienda/4556-indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda>

DANE. Boletín técnico. Licencias de Construcción – ELIC Enero 2015. (En línea). Publicado: 24 de marzo 2015. (Fecha de consulta: 16 de Abril 2015). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/construccion-alias/estadisticas-de-edificacion-de-licencias-de-construccion-elic/108-boletines/construccion-y-vivienda/4559-licencias-de-construccion-boletin>

DANE. Boletín técnico. Índice de Precios de Vivienda Nueva – IPVN. (En línea). Publicado: 26 de marzo 2015. (Fecha de consulta: 16 de Abril 2015). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipvn/bol_IPVN_IVtrim14.pdf

DAVID, Fred. R. Concepto de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

DESS G. G. & LUMPKIN G. T. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill. 2003

ELPAIS.COM. Nuevo POT de Cali para los próximos 13 años, ya entró en vigencia. . (En línea). Publicado: 04 Diciembre 2014. (Fecha de consulta: 18 Febrero 2014). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/nuevo-pot-cali-para-proximos-13-anos-ya-ent-ro-vigencia>

FEDESARROLLO. Boletín de prensa Encuesta de Opinión Empresarial Resultados a febrero de 2015. (En línea). Publicado: 20 de marzo 2015. (Fecha de consulta: 25 de marzo 2015). Disponible en: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/BEOE_-Febrero_2015.pdf

FMI. Perspectivas de la economía mundial. (En línea). Publicado: 19 enero 2015. (Fecha de consulta: 24 Febrero 2015). Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115s.pdf>

GIGET M., "La dynamique stratégique des entreprises", Francia: Dunod. 1998.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., La conquête du futur, Francia: Inter Editions, 1995.
HENDERSON, 1985. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.1990.

INFORMES DE PRENSA. Frente a “el niño” no podemos bajar la guardia. (En línea). Publicado: 02 Febrero 2015. (Fecha de consulta: 03 Febrero 2015). Disponible en: <http://comunicaciones.univalle.edu.co/InformesPrensa/2015/febrero/OC-016-2015.html>

JOHNSON G. y SCHOLLES K. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall. 1997.

JOHNSON G. y SCHOLLES K. Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall. 2001.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. 2002.

KORSAKIENĖ R., GRYBAITĖ V., Strateginis organizaci įvaidymas: mokomojiknyga. Knight F.H. Time and the Rate of Interest. Economica. (1): 257–286. 184 p. ISBN 978-9955-880-86-8. Vilnius: Ciklonas. 2012

LA REPÚBLICA, diario económico, Investigaciones, POT y salvaguardias, entre las siete 'plagas' que enfrenta la construcción. (En línea). Publicado: 22 de octubre 2013. (Fecha de consulta: 23 de octubre 2013). Disponible en: <http://www.larepublica.co/empresas/investigaciones-pot-y-salvaguardias-entre-las-siete-%E2%80%98plagas%E2%80%99-que-enfrenta-la-construcci%C3%B3n>

MIFTAHUL, Huda and M. AGUNG Wibowo. Strategies, Performance, Sustainability and Competitiveness Model: Small and Medium Construction Services Industries in Indonesia. World Applied Sciences Journal 25 (8): 1186-1196, 2013.

OHMAE, 1982. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990.

PENG, Yuan. Estrategia Global, 2ª edición. México, D.F: Cenage Learning Editores. 2010.

PENG, Yuan Y GUOSHENG, Chen, C. YANCAI R. The Research on the Assessment of Sustainable Development of Count y Economy. Energy Procedia 5: 921–925. <http://dx.doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.163>. 2011.

PORTER, 1984. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad Del Valle. 1990.

PORTER, Michael. The Competitive Advantage of Nations. London: New York: Free Press. 1990.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara. 1991.

PORTER, Michael. ¿Qué es la estrategia? Revista INCAE, 10 (1), 35-52. 1997.

RAUDELIŪNIENĖ, J. Formation of competitive strategic decisions. Doctoral dissertation: social sciences, management and administration. Vilnius: Vilnius Gediminas Technihncal University. 2007.

SALLENAVE, 1985. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990.

SIERRA & BRAVO. 1984. Citado por DÍAZ SANJUÁN. Libia. La observación. México. Departamento de publicaciones Universidad Autónoma de México UNAM.2011. Recuperado en <http://www.psicologia.unam.mx>

WHEELEN AND HUNGER, 1987. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.1990.