

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN
DEL BANCO DE TIERRAS DE CONSTRUCTORA MELÉNDEZ PARA EL
PERIODO 2019-2024**

JENITH MARITZA NIÑO GIRALDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN
DEL BANCO DE TIERRAS DE CONSTRUCTORA MELÉNDEZ PARA EL
PERIODO 2019-2024**

JENITH MARITZA NIÑO GIRALDO

**Trabajo Integrador para optar al título de Especialista en Administración de
Empresas de la Construcción**

Director

**BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
CONSTRUCCIÓN
SANTIAGO DE CALI
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción, el Director del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador.

Arq. Enrique Sinisterra O.
Coordinador del Programa

Adm. Benjamín Betancourt G.
Director del Trabajo de Grado

Adm. Alejandro Morante M.
Jurado Evaluador

Cont. Jahir Sandoval J.
Jurado Evaluador

Santiago de Cali, Agosto de 2019

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Identificación del problema.....	16
1.1.2 Tenencia	16
1.1.3 Ubicación.....	16
1.1.4 Magnitud	17
1.1.5 Cronología	18
1.1.6 Causas	20
1.1.7 Formulación del problema.....	20
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.3. OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	22
1.5 TIPOS DE ESTUDIO.....	27
1.5.1 Exploratorio.....	27
1.5.2 Descriptivo.....	27
1.5.3 Cualitativo- cuantitativo.....	28
1.6 MÉTODO.....	28
1.6.1 Inductivo.....	28
1.6.2 Deductivo.....	29
1.6.3 Analítico.....	29
1.7 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
1.7.1 Análisis documental.....	29
1.7.2 Fuentes de información.....	30

1.7.3 Entrevistas.....	30
1.7.4 Proceso estratégico.....	31
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	32
2.1 REFERENTE HISTÓRICO.....	32
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
2.2.1 Misión.....	37
2.2.2 Visión.....	37
2.2.3 Valores organizacionales.....	38
2.2.4 Política de calidad.....	38
2.2.5 Estrategia.....	39
2.2.6 Productos.....	39
2.2.7 Organigrama.....	40
2.2.8 Principales proyectos realizados de 1986 a 2018.....	41
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	42
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO.....	42
3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO CULTURAL.....	45
3.2.1 Tamaño de la población y caracterización.....	45
3.2.2 Distribución por clases sociales.....	48
3.3 ENTORNO SOCIAL.....	50
3.3.1 Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda.....	51
3.3.2 Mercado laboral y calificación en el sector constructor.....	52
3.3.3 Tasa de inmigración y emigración.....	57
3.4 ENTORNO MEDOAMBIENTAL.....	59
3.4.1 Construcción sostenible.....	60
3.4.2 Manejo de Residuos de Construcción y Demolición (RCD).....	62
3.5 ENTORNO POLÍTICO.....	63

3.5.1 Plan de desarrollo municipio de Santiago de Cali 2016-2019.....	64
3.5.2 Política Vivienda de Interés Social.....	65
3.5.3 Sistema de salud y Seguridad en el trabajo (SG-SST).....	68
3.6 ENTORNO ECONÓMICO.....	69
3.6.1 Producto interno bruto PIB.....	69
3.6.2 Tasas de interés para adquisición de vivienda.....	73
3.6.3 Giro de remesas.....	75
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	80
3.7.1 Tecnologías de la información.....	80
3.7.2 Atraso tecnológico.....	82
3.7.3 Tendencia tecnológica.....	84
3.8 ENTORNO JURÍDICO.....	85
3.8.1 Reglamentación.....	85
3.8.2 Inseguridad Jurídica.....	85
3.8.3 Ley de vivienda segura.....	87
4. ANÁLISIS DEL SECTOR CONSTRUCTOR.....	92
4.1 CARACTERIZACIÓN.....	92
4.1.1 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por segmento.....	93
4.1.2 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por estrato.....	96
4.1.3 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por zonas.....	97
4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	101
4.2.1 Competidores de la industria.....	102
4.2.2 Competidores potenciales.....	103
4.2.3 Los proveedores.....	104
4.2.4 Los compradores.....	106
4.2.5 Los sustitutos.....	106

5. BENCHMARKING	107
5.1 PRESENTACIÓN DE LAS CONSTRUCTORAS A COMPARAR.....	107
5.1.1 Jaramillo Mora S.A.....	107
5.1.2 Constructora Alpes S.A.....	109
5.1.3 Constructora Normandía.....	111
5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	113
5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	116
5.4 RADARES DE COMPARACIÓN.....	117
5.4.1 Radar comparativo Constructora Meléndez S.A.....	118
5.4.2 Radar comparativo Jaramillo Mora S.A.....	119
5.4.3 Radar comparativo Constructora Alpes S.A.....	120
5.4.4 Radar comparativo Constructora Normandía S.A.....	121
5.4.5 Radar comparativo cuatro constructoras.....	122
5.5 RECOMENDACIONES PARA CONSTRUCTORA MELÉNDEZ.....	123
6. ANÁLISIS INTERNO	124
6.1 GERENCIA GENERAL Y UNIDAD DE DESARROLLO.....	124
6.2 UNIDAD DE DISEÑO.....	125
6.3 UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN.....	126
6.4 UNIDAD COMERCIAL.....	129
6.5 UNIDAD FINANCIERA.....	130
6.5.1 Estado de Situación Financiera.....	131
6.5.2 Estado de Resultados.....	133
6.5.3 Normalización Vertical Estado de Situación Financiera	134
6.5.4 Normalización Vertical Estado de Resultados.....	136
6.5.5 Normalización Horizontal Estado de Situación Financiera.....	137
6.5.6 Normalización Horizontal Estado de Resultados.....	138
6.5.7 Indicadores Constructora Meléndez.....	140

6.5.8 Comparativo Constructora Meléndez S.A. VS Jaramillo Mora S.A.....	142
6.5.9 Estrategias financieras.....	143
6.6 UNIDAD ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA.....	144
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	149
7.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS).....	149
7.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS).....	151
7.3 ANÁLISIS DOFA.....	152
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	155
8.1 VISIÓN.....	155
8.2 MISIÓN.....	155
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	156
8.3.1 Objetivos financieros.....	156
8.3.2 Objetivos de mercado.....	156
8.3.3 Objetivos de procesos internos.....	156
8.3.4 Objetivos de capital estratégico.....	157
8.4 ESTRATEGIAS.....	157
8.4.1 Estrategias corporativas.....	157
8.4.2 Estrategias para estructurar banco de tierras.....	158
9. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	160
9.1 ENTREVISTAS.....	160
9.2 BANCO DE TIERRAS.....	163
9.3 MERCADO.....	171
9.4 CLIENTES.....	171
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
BIBLIOGRAFIA.....	175

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Inventario de terrenos a julio 31 de 2018.....	18
Tabla 2. Principales proyectos realizados de 1986 a 2018.....	41
Tabla 3. Otros proyectos realizados de 1986 a 2018.....	41
Tabla 4. Situación geográfica, superficie y clima.....	43
Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020.....	45
Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2017-2019.....	46
Tabla 7. Distribución de lados de manzana por estrato.....	48
Tabla 8. Entorno Demográfico.....	50
Tabla 9. Entorno Social.....	59
Tabla 10. Entorno Medio ambiental.....	63
Tabla 11. Entorno político.....	69
Tabla 12. Tasa de crecimiento anual 2016-2018.....	71
Tabla 13. Ingresos anuales de remesas por países 2015-2018.....	78
Tabla 14. Remesas por departamentos 2015- 2018.....	78
Tabla 15. Entorno Económico.....	80
Tabla 16. Entorno Tecnológico.....	84
Tabla 17. Principales factores de inseguridad jurídica.....	86
Tabla 18. Entorno Jurídico.....	88
Tabla 19. Matriz integrada del análisis externo.....	89
Tabla 20. Ventas vivienda nueva en Cali por estratos 2015-2018.....	97
Tabla 21. Unidades vendidas en Cali por zonas.....	97
Tabla 22. Matriz del perfil competitivo.....	116
Tabla 23. Gerencia General y Unidad de Desarrollo.....	125
Tabla 24. Unidad de Diseño.....	126
Tabla 25. Clasificación por tipo de inmuebles en ejecución 2019.....	127

Tabla 26. Unidad de Construcción.....	128
Tabla 27. Unidad Comercial.....	130
Tabla 28. Estados de Situación Financiera 2019 y 2017.....	131
Tabla 29. Estados de Resultados 2018 y 2017.....	133
Tabla 30. Normalización Vertical Estados de Situación Financiera 2018 y 2017.....	134
Tabla 31. Normalización Vertical Estado de Resultados 2018 y 2017.....	136
Tabla 32. Normalización Horizontal Estados de Situación Financiera 2018 y 2017.....	137
Tabla 33. Normalización Horizontal Estado de Resultados 2018 y 2017.....	138
Tabla 34. Unidad Financiera.....	144
Tabla 35. Unidad Administrativa y de Gestión Humana.....	146
Tabla 36. Matriz integrada de la situación interna.....	146
Tabla 37. Matriz EFE.....	149
Tabla 38. Matriz EFI.....	151
Tabla 39. Listado DOFA.....	152
Tabla 40. Matriz DOFA.....	154
Tabla 41. Malla de lectura de entrevistas.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Modelo Porter.....	24
Gráfica 2. Modelo Ogliastri.....	25
Gráfica 3. Modelo David.....	25
Gráfica 4. Modelo Andrews.....	26
Gráfica 5. Modelo Hoffer y Shendel.....	26
Gráfica 6. Proceso estratégico.....	31
Gráfica 7. Organigrama general de Constructora Meléndez.....	40
Gráfica 8. Zonas de desarrollo de proyectos Constructora Meléndez.....	42
Gráfica 9. Clasificación del suelo.....	44
Gráfico 10. Participación porcentual según estrato 2015.....	49
Gráfico 11. Porcentajes de los proyectos activos en Cali por zonas agosto 2016.....	50
Gráfico 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total nacional, noviembre-enero (2009-2019).....	52
Gráfica 13. Evolución del mercado de la construcción 2009-2018.....	54
Gráfico 14. Distribución mano de obra-nivel Operativo.....	55
Gráfico 15. Distribución de cargos por fase constructiva.....	56
Gráfica 16. Estadísticas de migración Colombia mes de diciembre 2017.....	57
Gráfico 17. Comportamiento de los emigrantes cuando compran vivienda.....	58
Gráfico 18. Impacto potencial del Código Colombiano de Construcciones sostenibles para el sector residencial.....	62
Gráfico 19. Indicador de accesibilidad sin y con política de vivienda, 2011-2017.....	67
Gráfico 20. Crecimiento de la economía en el 2018.....	70
Gráfico 21. Producto Interno Bruto Nacional 2008-2018 (Var. % Anual).....	71

Gráfico 22. Adquisición de vivienda. Tasas de interés (pesos).....	74
Gráfico 23. Remesas año 2010-2018.....	76
Gráfico 24. Ingresos anuales de remesas por países 2017-2018.....	77
Gráfico 25. Ingresos anuales de remesas total país VS Valle del Cauca.....	79
Gráfico 26. Desarrollo de tecnología.....	81
Gráfico 27. Índice tecnológico internacional ITEC.....	83
Gráfico 28. Ventas vivienda nueva 2012-2018.....	92
Gráfico 29. Ventas de vivienda nueva en Cali y área de influencia- segmento VIS<135 SMMLV.....	94
Gráfico 30. Ventas de vivienda nueva en Cali y área- segmento medio 135Proy. 435 SMMLV.....	95
Gráfico 31. Ventas de vivienda nueva en Cali y área- segmento alto> 435 SMMLV.....	96
Gráfico 32. Ventas zona Norte.....	98
Gráfico 33. Ventas zona Oeste.....	99
Gráfico 34. Ventas zona Oriente.....	100
Gráfico 35. Ventas zona Sur.....	101
Gráfico 36. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	101
Gráfico 37. Gráfico de Valor Constructora Meléndez.....	118
Gráfico 38. Gráfico de Valor Sopesado Constructora Meléndez.....	118
Gráfico 39. Gráfico de Valor Jaramillo Mora S.A.....	119
Gráfico 40. Gráfico de Valor Sopesado Jaramillo Mora S.A.....	119
Gráfico 41. Gráfico de Valor Constructora Alpes S.A.....	120
Gráfico 42. Gráfico de Valor Sopesado Constructora Alpes S.A.....	120
Gráfico 43. Gráfico de Valor Constructora Normandía.....	121
Gráfico 44. Gráfico de Valor Sopesado Constructora Normandía.....	122
Gráfico 45. Gráfica comparativa de los factores claves de éxito de las cuatro constructoras analizadas.....	122

pág.

Gráfico 46. Estructura organizacional Construcción.....	127
Gráfico 47. Áreas construidas 2008-marzo 2019.....	128
Gráfico 48. Terrenos para desarrollo vivienda social.....	165
Gráfico 49. Suelo para el desarrollo de vivienda por el sector privado.....	166
Gráfico 50. Planes parciales zona de expansión corredor Cali- Jamundí.....	168
Gráfico 51. Planes parciales de renovación urbana.....	169
Gráfica 52. Propietarios del suelo Macroproyecto de Interés Social Nacional- Navarro.....	170

INTRODUCCIÓN

Constructora Meléndez S.A. durante 50 años se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo urbanístico de Santiago de Cali, adaptándose a las diferentes situaciones económicas, políticas y sociales; generando empleo y brindando a sus compradores opciones de diseño, localización y financiación enmarcadas en una excelente calidad, por la cual es reconocida en el medio.

En la actualidad está frente a un problema estructural de fondo que tiene que ver con un insumo muy importante para su actividad edificadora: LA TIERRA.

El presente documento tiene el objetivo de formular el Plan Estratégico para la estructuración del banco de tierras para el desarrollo de proyectos por parte de Constructora Meléndez S.A. para el periodo 2019-2024, contemplando diferentes alternativas que le permitan a la compañía mantener su actividad comercial y posicionamiento en el mercado.

El presente plan estratégico en su primer capítulo identificara el problema, su magnitud, objetivos y los instrumentos metodológicos a emplear en el estudio; en el capítulo segundo se presentará la historia de la empresa y su caracterización para ver su planeación actual; en el tercer capítulo se hará el análisis de la situación actual del entorno, sus amenazas y las oportunidades que brinda; en el cuarto capítulo, se analizará el sector de la construcción de edificaciones y las fuerzas que en el actúan; en el capítulo cinco se hará un análisis benchmarking, para evaluar los productos y servicios ofrecidos por Constructora Meléndez y los de la competencia, y así identificar donde se deben hacer las mejoras; en el capítulo seis se hará el análisis interno de la compañía, para establecer sus fortalezas y debilidades; en el capítulo siete con el resultado del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa se realizará el análisis DOFA y se trazan las estrategias FO, FA, DO, DA; en el capítulo ocho, se planteará el direccionamiento estratégico, la visión, la

misión, los objetivos y las estrategias a nivel corporativo y específicamente para la estructuración del banco de tierras y en el capítulo nueve, ya concluido el análisis estratégico y teniendo claro el direccionamiento estratégico, se realiza el plan de acción y mejoramiento para la estructuración del banco de tierras para Constructora Meléndez en el periodo 2019-2024, en el cual se plantean las posibilidades y alternativas que se pueden aprovechar para generar proyectos rentables, con la calidad y precio que el mercado exige y que la compañía ha tenido como objetivo durante los años que lleva **“Transformar vidas”**.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema (¿Qué?)

Constructora Meléndez lleva en el mercado más de 55 años, durante los cuales se ha ido adaptando a sus condiciones cambiantes, donde su gran fortaleza a través de todos estos años ha sido el banco de tierras que ha tenido a su disposición, lo que le ha dado tranquilidad en sus proyecciones, garantizado un nivel de actividad alto, pero en estos momentos ya ese banco de tierras se está agotando y las negociaciones de predios es lenta, lo que pone en riesgo el nivel alto de actividad que se tiene.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que este es el gran problema que en estos momentos enfrenta la constructora es la falta de tierra para sus proyectos futuros.

1.1.2 Tenencia (¿Quién?)

La problemática está en cabeza del Gerente General de Constructora Meléndez, quien después de analizar diferentes opciones para estructurar un banco de tierras que le permita a la Constructora en un corto mediano y largo plazo la consecución de este insumo básico para su actividad, da las alternativas a la Junta Directiva para su aprobación.

1.1.3 Ubicación (¿Dónde?)

Por tratarse de un problema estructural clave para el desarrollo de la actividad constructora y comercializadora, está ubicado en la Gerencia General.

1.1.4 Magnitud (¿Cuánto?)

Como se dijo en un comienzo la Constructora nació y se ha desarrollado con un banco de tierra bastante generoso.

La constructora contaba con predios de magnitudes considerables así:

1. Sur: Hacienda Meléndez, con aproximadamente 1.200 hectáreas de las cuales inicialmente, las dos terceras partes estaban en zona urbana para usos de vivienda y complementarios, el resto es zona agrícola y régimen diferido.

En el año 2000 Constructora Meléndez S.A. pone en consideración del departamento administrativo de Planeación Municipal, el plan parcial en zona de expansión Ciudad Meléndez al sur de la ciudad. Para este proyecto se utilizó como instrumento de planificación el sistema de planes parciales, siendo este el primer plan parcial de la ciudad aprobado por la entidad antes citada mediante resolución 094 del 02 de agosto de 2002 y adoptado mediante el Decreto 0537 del 30 de octubre de 2002. Con esto se incorporan 100 hectáreas más para el desarrollo urbano.

2. Norte: Arroyohondo, con aproximadamente 800 hectáreas, de las cuales en zona suburbana con usos industriales de bajo, mediano y alto impacto, estaban 220 hectáreas. En la actualidad quedan aproximadamente 21 hectáreas, de las cuales 17 hectáreas están en zona suburbana.

Lo anterior ha facilitado el alto grado de actividad constructora, desde 1962 y hasta la fecha Constructora Meléndez S.A. ha construido y entregado más que inmuebles, diversidad de proyectos de alta calidad y excelente entorno residencial, alcanzando la cifra de 16.847 unidades construidas entre unidades unifamiliares casas independientes y en conjunto cerrado y multifamiliares apartamentos en conjunto cerrado, lotes, locales comerciales, bodegas y oficinas. Construcciones que se

levantan en terrenos cuya área total urbanizada asciende a 3.594.032 M2 y un área construida de 1.653.593 m2, pero ya en estos momentos la tierra que posee en zona urbana da para una actividad de máximo tres años.

Tabla 1. Inventario de terrenos a Julio 31 de 2018

AREA DISPONIBLE	AREA NETA URBANIZADA	AREA NETA POR URBANIZAR	AREA BRUTA
ZONA URBANA			
Samán del rio	1.154		
Parque Krabi	3.200		
Puente Palma	4.828		
Makro	14.541		
Ciudad Real	-	5.028	
La Playa	2.515	-	
La Lecheria	-	5.113	
SUB TOTAL ZONA URBANA	26.238	10.141	
ZONA EXPANSIÓN URBANA			
Ciudad Meléndez	301.910	314.723	
Cordón Ecológico CM	-	-	198.999
SUBTOTAL EXPANSIÓN URBANA	301.910	314.723	198.999
TOTAL ZONA URBANA Y EXPANSIÓN URBANA			
	328.148	324.864	198.999
SECTOR AGRICOLA			
Zona de Protección Ambiental			539.336
Guabinas			23.270
La Laguna			44.417
Arroyohondo Sub Urbano			1.731.636
Arroyohondo Agrícola 1			363.862
Alferez II (Area Agrícola)			1.962.623
Alferez I (Régimen diferido)			1.342.842
TOTAL SECTOR AGRÍCOLA			6.007.986
GRAN TOTAL	328.148	324.864	6.206.985

Fuente: Constructora Meléndez

1.1.5 Cronología (¿Cuándo?, Desde cuándo?)

Con la crisis de la construcción a finales de los años noventa a raíz de las modificaciones a la fórmula de cálculo del UPAC (se indexo el UPAC al promedio de las tasas de captación de los Depósitos a Término Fijo, en vez de únicamente al Índice de Precios al Consumidor) que produjo un alza abrupta de las tasas de

interés, lo cual condujo a un encarecimiento considerable del crédito para la compra de vivienda y al aumento súbito de las tasas de interés de los créditos que otorgaban las CAV a los constructores, trajo altos niveles de endeudamiento y una drástica disminución en las ventas. Constructora Meléndez fue una de las afectadas con altas deudas e inventarios difíciles de vender, que al igual que otras constructoras del país recurrió en el año 2001 al acuerdo de Reestructuración en los términos previstos en la Ley 550 de 1999, entregando terrenos como dación en pago, para la cancelación de sus obligaciones. Lo anterior hizo que cerca de 115 hectáreas de terreno de Valle del Lili y Caney tuvieran que ser entregadas a diferentes bancos, disminuyendo ostensiblemente su banco de tierras.

En el 2004 incursiona en la gerencia, construcción y comercialización de proyectos residenciales y comerciales en terrenos de terceros, contemplando un modelo de expansión a otros sectores de Cali como son el Oeste y el Norte de la ciudad, y a municipios aledaños como son Jamundí y Yumbo.

Los últimos terrenos propios dentro del área urbana urbanizables, estaban localizados en Valle del Lili y fueron desarrollados al 2012 con proyectos de vivienda de interés social, fue con estos proyectos que la Constructora incursiono y vio un nicho muy importante para ofrecer vivienda de interés social.

El último gran banco de tierra urbanizable de Constructora Meléndez son los terrenos ubicados en el área de expansión corredor Cali- Jamundí, los cuales fueron habilitados con el Plan Parcial denominado Ciudad Meléndez en el año 2002.

El Plan Parcial Ciudad Meléndez ha sido el último banco de tierra destinado en un 85% a la vivienda de interés social, el cual inicio su desarrollo en el año 2010 pero por el alta dinámica y demanda que tiene la vivienda VIS a la fecha ya se tiene urbanizado (con obras de infraestructura y construcción de proyectos de vivienda) aproximadamente el 50% de los terrenos y del 50% restante que está aún sin urbanizar, el 70% ya cuenta con licencias de urbanización.

1.1.6 Causas (¿Porque?)

- Rápido desarrollo de terrenos para vivienda de interés social.
- La constructora nació y creció con predios propios, y ya su banco de tierras se está agotando.
- Falta de decisión sobre los mecanismos para reponer banco de tierras.
- Demora en el análisis de predios ofertados.
- Términos de la negociación, forma de pago no acorde a las expectativas de los propietarios de tierra.

1.1.7 Formulación del problema

¿Cuáles deben ser las estrategias que se deben implementar para la adquisición de banco de tierras a corto y mediano plazo que pueda garantizar el nivel de actividad alto de los próximos 5 años de Constructora Meléndez S.A.?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo es importante para la empresa porque con él se abordaría un problema estructural que se tiene en estos momentos: la falta de tierra para proyectos futuros que garantice su nivel de actividad y permanencia en el medio.

Se plantearían diferentes alternativas con las que se podría estructurar un “banco de tierras” y así seguir brindando oferta de Vivienda de todos los estratos, con gran énfasis en la Vivienda de Interés Social.

Mediante el análisis de la situación tanto interna como externa se buscarían las alternativas de adquisición de tierras o de diferentes modalidades en la participación en proyectos de construcción.

Para mí como estudiante, me ayuda a entender más el sector de la construcción, a tener claridad del entorno que lo afecta o lo potencia, de la importancia de la estrategia para el negocio y me invita a explorar alternativas interesantes que puedan ser aplicadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular el Plan Estratégico para la estructuración del banco de tierras para el desarrollo de proyectos en sus diferentes modalidades por parte de Constructora Meléndez S.A. para el periodo 2019-2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la organización para identificar oportunidades y amenazas externas y determinar las fortalezas y debilidades internas.
- Analizar el sector constructor en Cali y zona de influencia.
- Realizar el estudio de referenciación (Benchmarking)
- Analizar la situación interna de la constructora con especial énfasis en la actividad comercial y constructiva, la disponibilidad de tierras y recursos financieros para su adquisición.
- Formular el direccionamiento estratégico para la estructuración del banco de tierras para los próximos 5 años (visión, misión, objetivos y estrategias).
- Formular el plan de acción para estructurar el banco de tierras (acciones-políticas).

1.4 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Como dice Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica “Estrategia, es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma”.

Para Porter, la esencia de la estrategia competitiva se trata de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla única de valores.

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

El proceso estratégico, está constituido por dos fases fundamentales: El pensamiento y la planeación estratégica, los cuales son complementarios e interdependientes, pero presentes en diferentes etapas.

En el pensamiento estratégico, está inmerso el proceso de creación para:

- Analizar la situación interna y externa.
- Proponer un futuro organizacional
- Plantear estrategias pertinentes

El pensamiento estratégico consiste en el “proceso usado por los líderes de las organizaciones para crear una visión para su organización y unos claros y concisos cimientos para comprender esa visión”¹.

La planeación estratégica es un “proceso usado para desarrollar análisis de soporte y comunicar e implementar la estrategia elegida” (1).

Según Fred David (2), el proceso de dirección estratégica está compuesto por tres etapas fundamentales:

- 1. La formulación de la estrategia**, la cual parte del análisis del entorno, se realiza un análisis interno, cuyo objetivo es determinar oportunidades y amenazas y de establecer los recursos con los que cuenta la empresa para enfrentarlos. Posterior a ello se determinan las alternativas estratégicas que respondan a las necesidades establecidas previamente, a fin de responder satisfactoriamente a las brechas generadas entre el entorno y el ámbito.
- 2. Implantación de la estrategia**, es poner en acción las estrategias formuladas. Establece objetivos anuales, diseño de políticas, motivación de las personas, liderazgo, cambios operativos, cambios de la estructura organizacional.
- 3. Evaluación de la estrategia**, las estrategias son evaluadas a fin de determinar pros y contras que por último permitan hacer la selección correcta de la estrategia a seguir.

Entre los autores más significativos están Igor Ansoff, Charles Hoffery Dan Scheldel, Jean Paul Sallenave, Enrique Ogliastri, Humberto Serna Gómez, Keneth Andrews, Fred David.

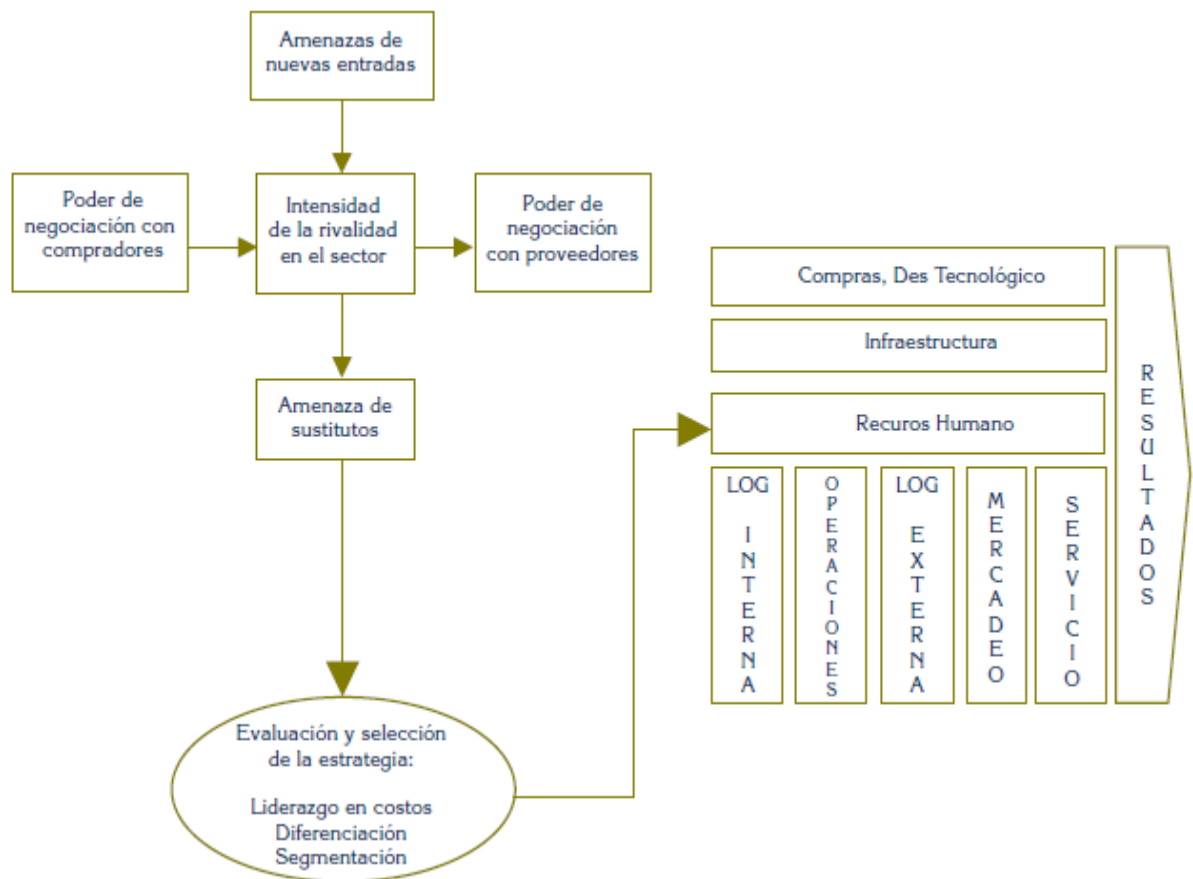
(1) Cornelis A. Kluyver y Henry Hwang. Strategic Thinking: An Executive Perspective. New Jersey, Prentice Hall, 2000, p. 10.

(2) DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México. 2003. Novena edición. P 5-6

Con el fin de visualizar algunas propuestas, se presentan algunos mapas conceptuales que permiten conocer sus tesis respecto de lo que ellos han considerado como la manera adecuada para llevar a cabo el proceso estratégico:

MICHAEL PORTER

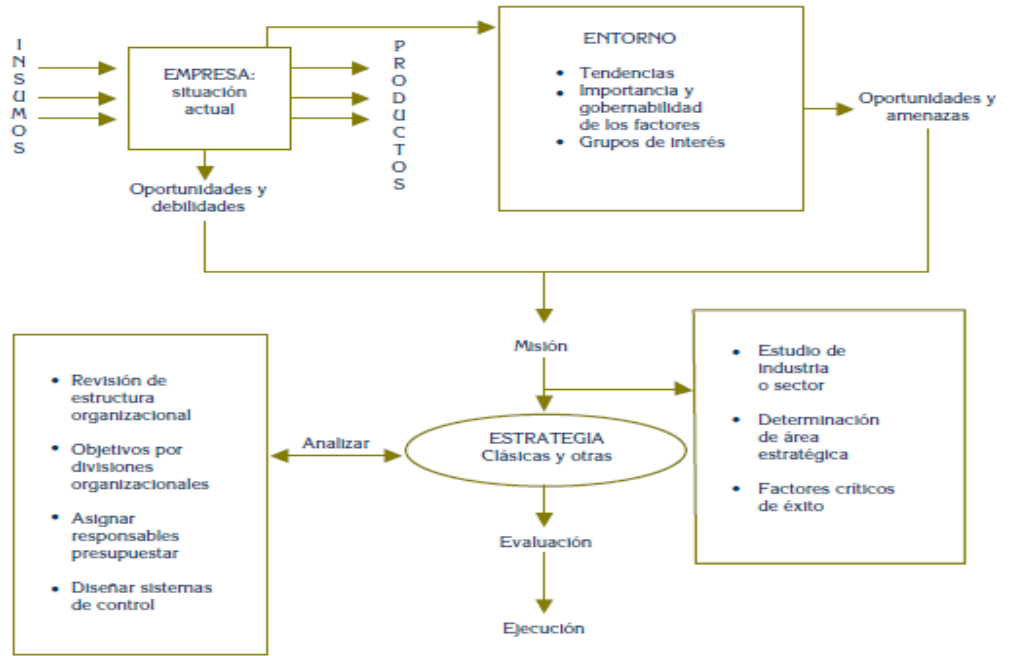
Gráfica 1. Modelo Porter



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

ENRIQUE OGLIASTRI

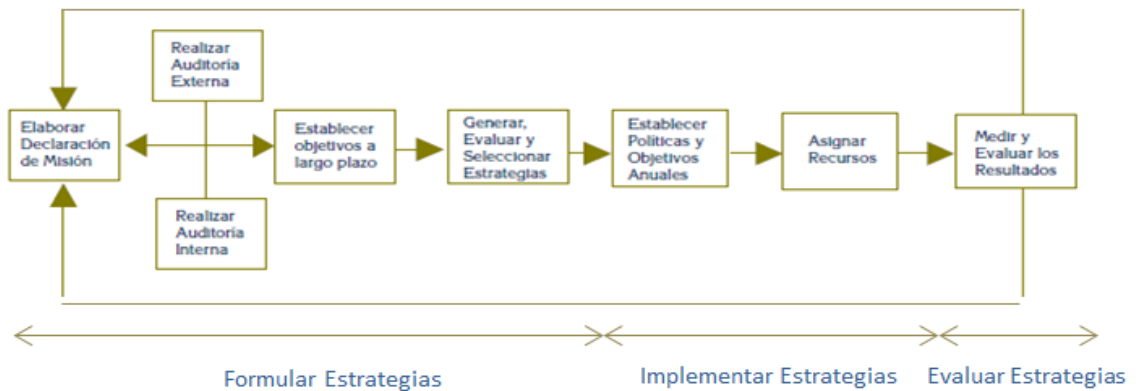
Gráfica 2. Modelo Ogliastri



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

FRED DAVID

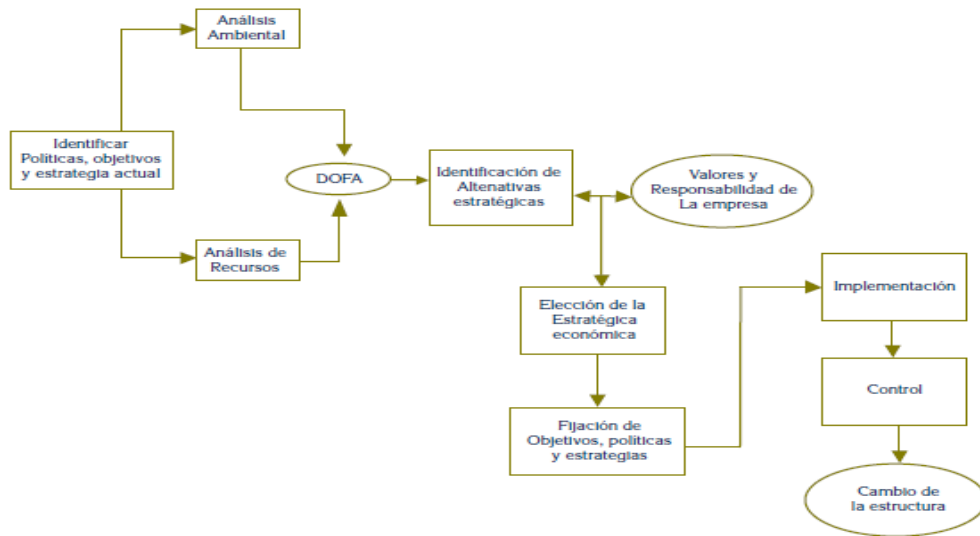
Gráfica 3. Modelo David



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

KENNETH ANDREWS

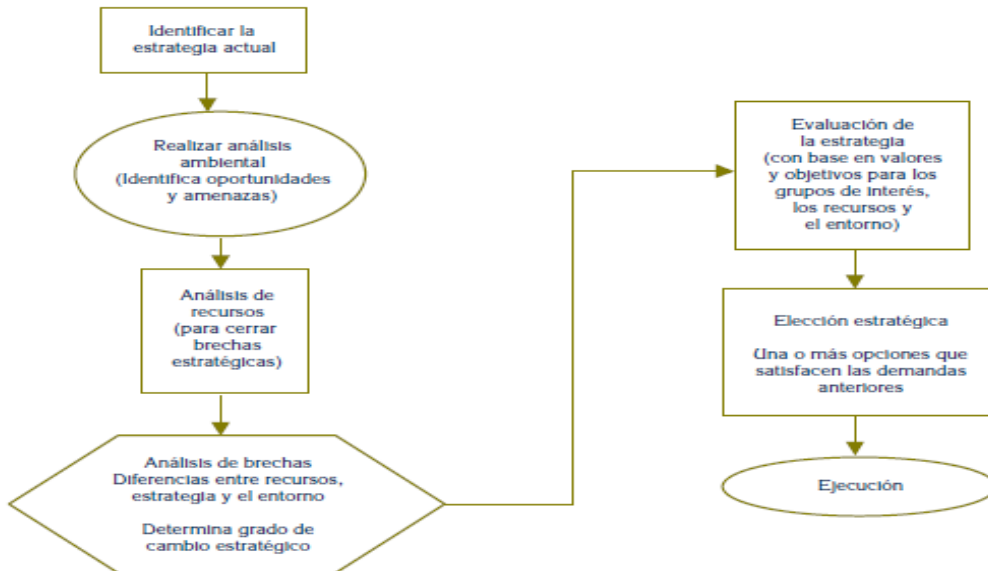
Gráfica 4. Modelo Andrews



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

HOFFER Y SHENDEL

Gráfica 5. Modelo Hoffer y Shendel



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

1.5.1 Explorativo

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite formular hipótesis de primero y segundo grado.

Con la construcción de un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio, el cual puede complementarse con el descriptivo, según lo que se quiera. “Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad”.

El estudio que se realiza es de tipo exploratorio ya que se requiere conocer más la historia de la empresa, su funcionamiento, las dificultades y oportunidades que ha tenido, como ha sido su crecimiento, e igualmente como ha reaccionado la competencia ante el tema de tierras y como el sector se prepara para ello.

1.5.2 Descriptivo

Sirve para analizar cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio también es de tipo descriptivo porque la información recopilada es analizada y nos lleva al planteamiento de las estrategias a seguir para estructurar el banco de tierras de la constructora para el periodo mencionado.

1.5.3 Cualitativo- cuantitativo

La investigación cualitativa, responde a una clasificación y una valoración de la información encontrada, mientras que la cuantitativa analiza los datos numéricos recolectados a través de diferentes técnicas.

Para el estudio se analizaron las situaciones que se han tenido que sortear a lo largo de la historia Constructora Meléndez y al mismo tiempo los datos numéricos de proyectos realizados, de tierra disponible, de tierra utilizada, de la actividad constructora a lo largo de más de 50 años de historia.

1.6 MÉTODO

1.6.1 Inductivo

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Este método se utilizó para analizar y comprender las situaciones generales del sector y de la economía del país a lo largo de la historia de Constructora Meléndez y a partir de este análisis plantear alternativas para el futuro en el tema propuesto.

1.6.2 Deductivo

El método deductivo, es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

Este método fue importante aplicarlo ya que al analizar las diferentes problemáticas que han sucedido en el sector y en el país desde el punto de vista económico, normativo, político, entre otros, se pudo entender la situación de la constructora y del sector para así llevar a alternativas interesantes de aplicar.

1.6.3 Analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método permitió conocer más la problemática de la falta de tierra, más la organización de la constructora, más el momento del sector, ya que, con el estudio de la disponibilidad de suelos en la ciudad, la utilización de las tierras, el ritmo de ventas, entre otros, se dejó clara la dinámica para poder dar soluciones o alternativas que puedan ser viables a corto y mediano plazo.

1.7 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Análisis documental

Se analizaron los siguientes documentos:

- Informes de gestión de Constructora Meléndez

- Archivo histórico de Constructora Meléndez
- Actas de Junta Directiva de Constructora Meléndez
- Informes comerciales de Constructora Meléndez
- Informes del sector
- Normativa (Leyes, Decretos, etc.)
- Inventario de tierras
- Cartografía, aerofotografías.

1.7.2 Fuentes de información

Se consultaron los siguientes gremios, entidades y personas expertas:

- Directivos de Constructora Meléndez
- CAMACOL
- La lonja de propiedad raíz
- Antiguo Director de POT de Cali
- Planeación Municipal

1.7.3 Entrevistas

Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Gerente Gestión Urbana S.A.S. Consultor de las principales constructoras de la ciudad de Cali y antiguo Subdirector POT y Servicios Públicos - Departamento Administrativo de Planeación Municipal Cali- Arquitecto urbanista Oscar Vásquez.
- Subdirectora de Planificación del Territorio-Departamento Administrativo de Planeación Municipal Cali- Arquitecta Esperanza Forero S.
- Gerente Regional CAMACOL Valle- Alexandra Sofía Cañas M.

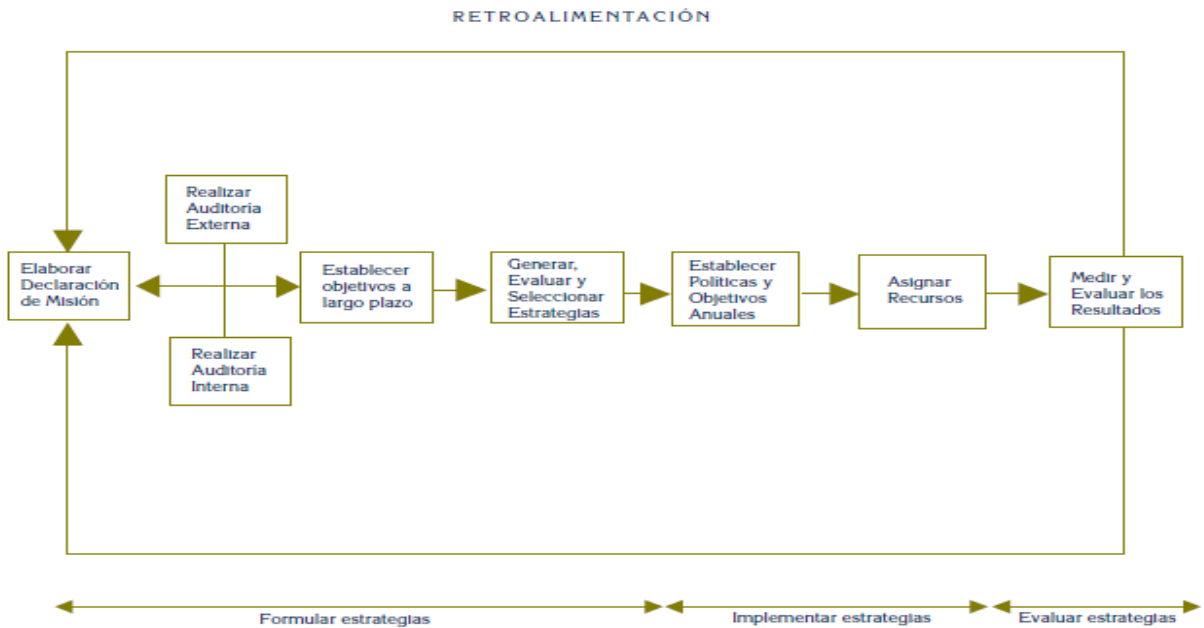
1.7.4 Proceso estratégico

Formulación de la estrategia: análisis de la misión, la visión y del entorno de Constructora Meléndez para identificar oportunidades y amenazas externas y determinar las fortalezas y debilidades internas y así definir el objetivo a largo plazo y con el generar las estrategias que puedan ser viables de llevar a cabo.

Implantación de la estrategia: Se generan objetivos por año de disponibilidad de tierra, los métodos de adquisición de tierra y los procedimientos administrativos para llevarlos a cabo desde el punto de vista técnico y financiero.

Evaluación de las estrategias: se genera una matriz para el análisis de las estrategias que permita su monitoreo y seguimiento periódico para determinar la eficacia de estas.

Gráfica 6. Proceso estratégico.



Fuente: María Bibiana Pulido Riveros. Estrategia y modelos estratégicos. Aproximación desde la teoría.

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 REFERENTE HISTÓRICO

La historia de Meléndez S.A. se remonta a principios de los años cuarenta con la Sociedad Garcés Giraldo Hermanos, que se fundó en 1941 como un negocio de ganadería. Sus propietarios y fundadores fueron los señores Armando, Álvaro, Diego y Jorge Garcés Giraldo, quienes establecieron su empresa en la hacienda Meléndez, ubicada en el corregimiento de Navarro.

En 1949 mediante la escritura pública 1431 de la Notaria Primera de Cali, se constituyó la sociedad Ingenio Meléndez S.A., cuya sede administrativa y operativa estaba ubicada donde hoy es Unicentro.

En 1962 Ingenio Meléndez en el ejercicio de otra de sus actividades de su objeto social, se asocia con Cuellar Serrano Gómez y Cía., Sociedad Ciudad Jardín San Joaquín, para urbanizar Ciudad Jardín, uno de los sectores residenciales más selectos de la ciudad, ubicada al sur de Cali. El Ingenio aportó un lote de terreno de 322.540 metros cuadrados comercializando lotes destinados a vivienda con área promedio de 1.800 metros cuadrados, igualmente se construyeron algunas casas. Puede afirmarse que fue este el inicio de la actividad urbanizadora y constructora de Meléndez S.A.

En 1966 el ingenio Meléndez donó 1.000.000 m² de tierra para la Universidad del Valle.

El 1 de diciembre de 1971 Planeación Municipal, por cuestiones de ubicación y en concordancia con los planes de ordenamiento territorial, negó la licencia de funcionamiento al ingenio y le concedió un plazo de diez años para reubicarse. El 29 de febrero de 1976 se cerró la fábrica, lo cual dio fin al proceso industrial de

elaboración de azúcar y la compañía en esos momentos se dedicó solo al cultivo de la caña de azúcar.

Desde el año 1976 Meléndez había iniciado los primeros estudios y la planeación estratégica, orientada al desarrollo urbanístico de sus terrenos, ya no aptos para el cultivo de caña como consecuencia de la expansión de la ciudad hacia el sur.

Entre 1978 y 1979, luego de un largo periodo de transición, se reinventa la empresa con un nuevo norte y en las aproximaciones del río Lili, hoy calle 50 con carrera 101, se construye la sede administrativa que hoy ocupa Constructora Meléndez S.A.

En 1978 Ingenio Meléndez, Unicentro Ltda., la Corporación Financiera del Valle y Eduardo Holguín constituyen la sociedad Unicali LTDA., cuyo objeto principal era construir el primer y más grande centro comercial del suroccidente colombiano, Unicentro Cali, con un área de 135.000 m², proyecto muy criticado, por considerarse absurdo por quedar muy lejos de la zona urbana de la ciudad. En el año de 1981 la sociedad antes citada inicia la construcción del Centro Comercial Unicentro cuyo terreno era de propiedad del Ingenio, y el cual conto en sus inicios con 182 locales comerciales.

Las etapas posteriores de Unicentro fueron construidas por Constructora Meléndez S.A. ya como empresa única. La construcción de la tercera etapa de este centro comercial, se terminó por parte de Constructora Meléndez S.A. en el mes de octubre de 2002.

En 1979 Meléndez se asoció con Pedro Gómez y Cía. Para la planeación y desarrollo de un complejo habitacional de aproximadamente 1.000 apartamentos en condominio denominado Multicentro, que finalmente se llevó a cabo y que impulso el crecimiento residencial de Cali hacia el sur de la ciudad.

En 1982 se efectúa la disolución de la Sociedad con Pedro Gómez (Unicali Ltda.)

En 1984 Meléndez inicia en pleno el desarrollo de sus predios urbanos y sobre un lote de terreno de 1'388.188 metros cuadrados que se denominó "El Ingenio"; desarrolla las urbanizaciones Ingenio I, II, y III, sector residencial de estrato 6, con lotes de 200 y 250 m2.

En mayo de 1986, la Sociedad cambió su nombre de Ciudad Jardín San Joaquín Ltda., por el de Constructora e Inmobiliaria Meléndez Ltda., y asume el reto de construir vivienda e inicia la construcción de Conjuntos Residenciales (casas unifamiliares y apartamentos) en terrenos de su propiedad.

En 1989 Meléndez donó 57.591 m2 de tierra para la construcción de la clínica Fundación Valle del Lili, considerado hoy en día como el principal de Colombia y uno de los mejores de Sur América; donación que se complementó con una suma considerable de dinero para su construcción.

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 día conforman las empresas Meléndez S.A., Constructora Meléndez S.A., Ladrillera Meléndez, Inversiones Meléndez y la Sociedad Aguas del Sur S.A. ESP.

En 1990 se transforma de Sociedad Ltda. en Sociedad Anónima con el nombre de Constructora Meléndez S.A.

En octubre de 2001 Constructora Meléndez S.A. puso en consideración del departamento administrativo de Planeación Municipal, el plan parcial en la zona de expansión corredor Cali- Jamundí denominado Ciudad Meléndez. El plan parcial está conformado por 8.500 viviendas en un área de 100 hectáreas de terreno al sur de la ciudad. Para este proyecto se utilizó como instrumento de planificación el sistema de planes parciales, siendo este el primer plan parcial de la ciudad aprobado por la entidad antes citada.

En el 2002 a raíz de la crisis de finales de los noventa del sector de la

construcción por la caída del UPAC, hace acuerdo de reestructuración (Ley 550).

En el 2004 incursiona en la gerencia, construcción y comercialización de proyectos residenciales y comerciales en terrenos de terceros, contemplando un modelo de expansión a otros sectores de Cali como son el Oeste y el Norte de la ciudad, y a municipios aledaños como son Jamundí y Yumbo.

En el 2006 dona 110.000 m² de terreno al Centro de Eventos Valle del Pacífico.

En el 2008 Constructora Meléndez obtiene la Certificación ISO 9001: 2000 aplicable a las actividades de Mercadeo y comercialización de edificaciones, obras de urbanismo, vivienda, comercio y terrenos.

En el 2009 comienza la construcción del complejo industrial y comercial. Terminal logístico Valle del Pacífico, conformado por bodegas y oficinas ubicado en Arroyohondo Autopista Cali- Yumbo.

En el 2010 se inician las obras dentro del Plan Parcial Ciudad Meléndez, en donde se promueve una diversidad de productos enmarcados en un desarrollo urbanístico innovador, en un área de terreno de 1.000.000 de metros cuadrados,

En el 2011 se obtiene la Certificación ISO 9001:2008 en las actividades de Mercadeo, Comercialización y Gerencia de proyectos inmobiliarios, Construcción de edificaciones y desarrollos urbanos.

En el 2014 se obtiene la Certificación ISO 9001:2008 en las actividades de Construcción de edificaciones y desarrollos urbanos, ratificada en el 2017.

En el 2018 se obtiene la certificación de gestión de la calidad por parte de ICONTEC bajo la norma ISO 9001:2015 en Construcción de edificaciones y desarrollos urbanos.

En terrenos propios ha construido entre otros, los siguientes proyectos de vivienda y comerciales: El Cañaveral, El trapiche, El Batey El Molino, La Escalera, La

Paila, El Cañaduzal, San Joaquín, El Surco, Sotogrande, Bagatelle, Puerta de Hierro, La Siembra, El Arado, Altos del Caney, Rincón del Campestre, Caminos de San Joaquín, Altos del Jockey, Lagos del Polo, Portal del Jockey, Samanes del Lili, Ciudad Real, Madroñal, Caña Dulce, Vila Verde, Tairona, Cahuinarí, La Macarena, Macuira, Iguaque, Tinigua, Munchique, Senderos del Rio, Senderos de la Pradera, Senderos del Parque, Alameda Central, Portal de la Alameda, Mirador de la Alameda, Remansos del Lili, Reserva Carmesí, Villa Carmesí, Ámbar, Celeste Parque Residencial, Turquesa, Zafiro, Marfil, Indigo, Granate, CIC-1. Complejo Industrial y Comercial, Terminal Logístico Valle del Pacifico. TLVP.

La Empresa además de construir proyectos en terrenos propios ha incursionado en la construcción y comercialización de proyectos residenciales y comerciales en terrenos de terceros, tales como , Bello Horizonte, Casas del Alférez, Portal del Alférez, Torres del Alférez, Bosque de la Ribera, Reserva de la Rivera, Portón de la Rivera, Albatross, Rio Oeste, Azure, El Bosque, Los Robles, Altobello, Toscana, Firenze, Samán del Rio, Sajama 21 y Centenario Centro Comercial, ubicado en el Barrio Centenario en el Centro- Oeste de la Ciudad.

Adicionalmente ha urbanizado terrenos destinados a la construcción de vivienda. Son sus principales urbanizaciones los Ingenios I, II y III; San Joaquín, Lili, Caney, Caney especial, Ciudad Real, Madroñal, Polo Club, Lomas de Dapa, Los cuatro Soles, La Riverita III, Parque Central, Ciudad Meléndez.

De esta manera, Constructora Meléndez S.A., se reafirma como una de las empresas más prominentes del Valle del Cauca que durante más de 50 años se ha convertido en una pieza clave para el desarrollo urbanístico de Santiago de Cali, con diversidad de proyectos de alta calidad y excelente entorno residencial, alcanzando la cifra al 2018 de 16.847 unidades construidas entre viviendas unifamiliares, multifamiliares, lotes, locales comerciales, bodegas y oficinas.

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 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.

Está comprometida en Crear valor económico a largo plazo, desarrollando proyectos inmobiliarios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, contando con una excelente estructuración y ejecución de proyectos con diseños innovadores y rentabilidades atractivas, gracias a contar con el mejor talento del sector inmobiliario, con sistemas de información confiables y una cultura organizacional innovadora y orientada a resultados.

2.2.2 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.

2.2.3 Valores organizacionales

Cumplimiento. Adhesión a las normas, regulaciones y políticas internas.

Calidad. Obtener el reconocimiento de nuestros clientes satisfaciendo las condiciones, atributos y especificaciones ofrecidas, a través del mejoramiento continuo y la diferenciación.

Integridad. Actuar, pensar y sentir con rectitud, honradez, transparencia y respeto, generando confianza en las relaciones.

Motivación al logro. Cumplir las metas y resultados esperados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Trabajo en equipo. Pensar y trabajar en forma colectiva, colaborando activa y receptivamente, enfocando los esfuerzos a la consecución de metas comunes.

Creatividad. Pensar, generar y desarrollar ideas y soluciones, que contribuyan a mejorar las actividades, procesos y productos.

Compromiso. Responder incondicionalmente a las necesidades de la organización, generando un alto nivel de satisfacción personal y de pertenencia.

2.2.4 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.

2.2.5 Estrategia

- Promoción, desarrollo, construcción y venta de proyectos inmobiliarios de vivienda en Colombia (principalmente, pero sin limitarse al Valle del Cauca).
- Promoción, desarrollo, construcción y venta de soluciones inmobiliarias empresariales.
- Vinculación de tierras propias o de terceros, aptas para desarrollar y que encajen con las necesidades y tenencias de los mercados.
- Participación en proyectos generadores de renta con la figura de propietario único.
- Aprovechamiento de la marca, reputación y competencias con que se cuenta.

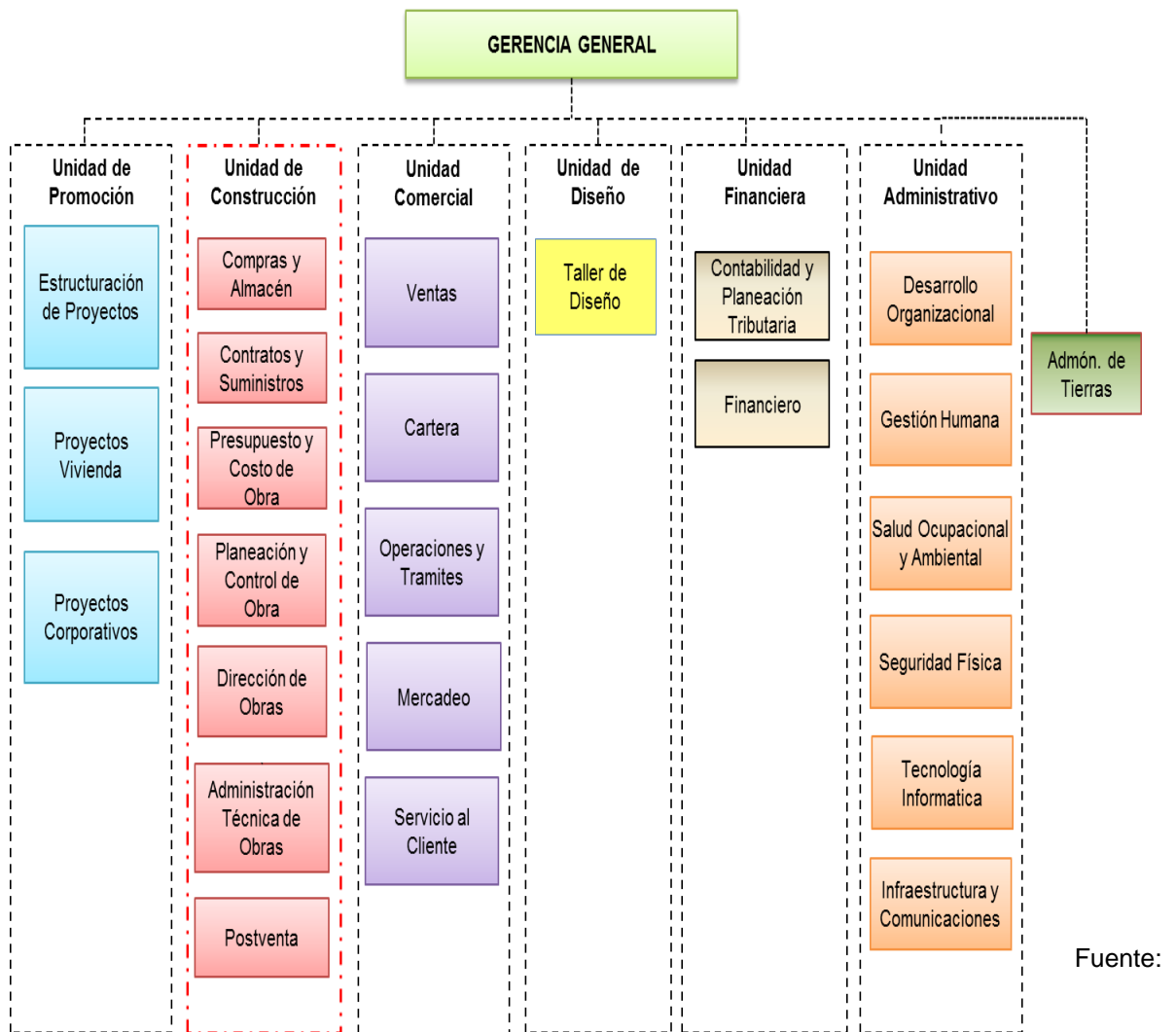
2.2.6 Productos

- Proyectos de vivienda

- Lotes urbanizados
- Comercio y oficinas
- Centros logísticos y bodegas BTS.

2.2.7 Organigrama

Gráfica 7. Organigrama general de Constructora Meléndez



Constructora Meléndez

Fuente:

2.2.8 Principales proyectos realizados de 1986 a 2018

Tabla 2. Principales proyectos realizados de 1986 a 2018

Proyecto	Tipo	Área construida (M2)	Unidades	Ventas* (\$Mill.)	Proyecto	Tipo	Área construida (M2)	Unidades	Ventas* (\$Mill.)
Vivienda					Ingenio I	Aptos./Casas	32,409	198	1,015
Albatross	Aptos.	11,758	66	13,934	Jockey Club	Casas	31,203	137	28,390
Alfárez	Aptos./Casas	88,935	429	140,782	La Siembra	Aptos.	19,466	90	8,895
Altobello	Aptos.	16,312	128	24,962	La Zafra	Aptos.	10,739	96	2,323
Altos de Caney	Aptos.	26,355	207	18,502	Lagos del Polo	Aptos.	33,702	148	39,688
Altos del Jockey	Aptos.	12,885	64	10,495	Lili	Casas	60,468	410	53,052
Azure	Aptos.	16,748	52	33,784	Lili Bajo	Aptos./Casas	26,661	351	33,502
Bagatelle	Aptos.	32,503	98	30,018	Los Robles	Aptos.	17,499	160	24,408
Bellohorizonte	Lotes/Casas	8,365	33	13,506	Madroñal	Casas	41,176	368	24,633
Bosques de La Ribera	Casas	19,199	54	26,165	Palmera Real	Casas	18,748	164	21,412
Caney	Casas	55,081	612	15,195	Parque Central Vall	Aptos./Casas	60,603	824	73,939
Cañadulce	Aptos./Casas	10,930	105	10,861	Parque Krabi	Aptos.	15,030	96	37,686
Cañaduzal	Aptos.	12,333	72	1,447	Portal del Jockey	Casas	15,060	66	22,939
Casas Herradura	Casas	7,790	32	5,779	Portobello	Casas	4,026	12	4,975
Casas Polo Club	Casas	6,962	36	6,157	Portón de la Rivera	Casas	8,238	28	21,482
Cinco Soles	Casas	36,794	278	56,504	Puerta de Hierro	Aptos.	11,865	40	3,084
Ciudad Meléndez - UG1	Aptos./Casas	116,436	1,410	168,120	Rincón del Campes	Aptos.	34,659	64	28,015
Ciudad Meléndez - UG2	Aptos./Casas	95,941	1,169	152,368	Rio Oeste	Aptos.	10,633	40	18,258
Ciudad Meléndez - UG4	Aptos./Casas	70,645	980	105,097	San Joaquín	Casas	50,208	321	26,801
Ciudad Real	Casas	30,081	442	20,165	Sajama 21	Aptos.	7,871	30	18,245
El Arado	Aptos.	23,115	120	14,822	Samán del Rio	Aptos.	9,194	22	26,758
El Bosque	Aptos.	24,472	144	27,366	Sotogrande	Aptos./Casas	15,989	57	12,689
El Surco	Aptos.	15,246	120	2,617	Toscana	Aptos.	17,132	176	27,897
Firenze	Aptos.	23,508	156	41,070					
Golf Club	Aptos.	13,831	46	17,603	Vivienda		1,328,802	10,751	1,517,404

Fuente: Constructora Meléndez

Tabla 3. Otros proyectos realizados de 1986 a 2018

Proyecto	Unidades	Ventas* (\$Mill.)	Proyecto	Área construida (M2)	Unidades	Ventas* (\$Mill.)
Lotes			Comercio*			
Caney	1,235	11,092	Centro Comercial Centenario	30,845	137	51,915
Ciudad Meléndez - UG1 (Lotes 2, 4 y 6)	3	4,735	Ciudad Meléndez	807	37	3,897
Dapa	32	6,286	Firenze	181	8	874
Ingenio	764	978	Tercera Etapa Unicentro Cali	25,196	84	32,215
Jockey Club	18	1,557	TLVP	50,802	59	74,461
La Herrera	7	167				
La Riberita III	43	73,999				
Lili	443	12,499				
Parque Central Valle del Lili	1	2,184				
Sotogrande	11	859				
Reserva de la Rivera	37	12,507				
CIC-1 Complejo Industrial y Comercial	36	42,408				
Lotes	2,630	169,271	Comercio*	128,129	979	171,213
			Total	1,456,932	11,730	1,688,617

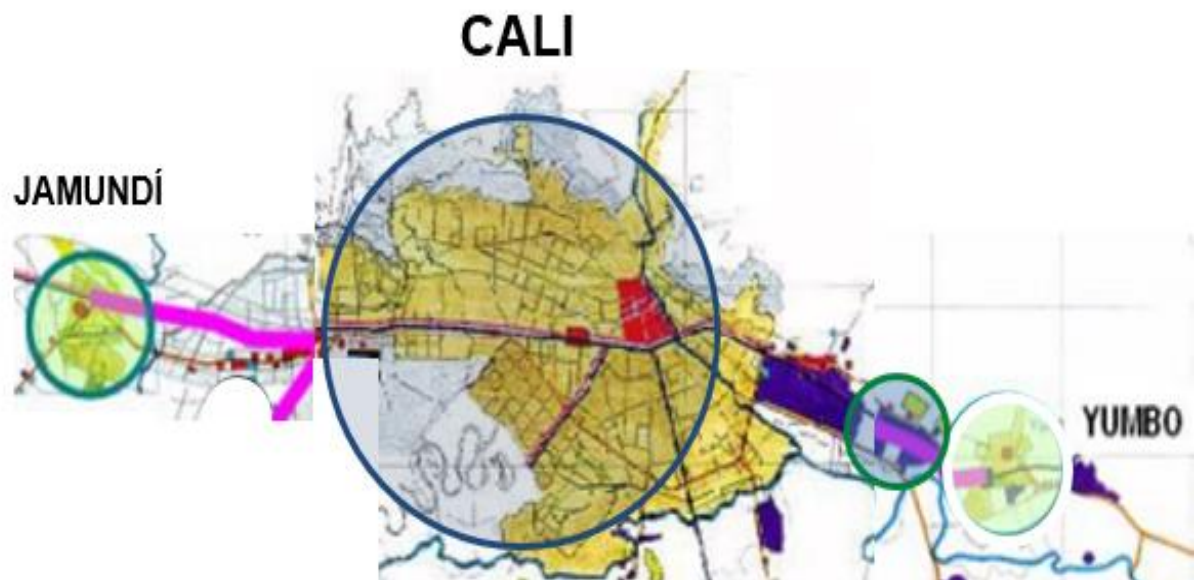
Fuente: Constructora Meléndez

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Constructora Meléndez ha desarrollado el 99% de su actividad constructora en la ciudad de Cali, y otros pocos proyectos en los municipios aledaños de Yumbo y Jamundí.

Gráfica 8. Zonas de desarrollo de proyectos Constructora Meléndez



Fuente: Elaboración propia

Límites municipales: al norte los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur el municipio de Jamundí y al occidente los municipios de Buenaventura y Dagua.

Tabla 4. Situación geográfica, superficie y clima

Descripción	Valor
Latitud norte	3°27'26"
Longitud oeste (Meridiano de Greenwich)	76°31'42"
Altura sobre el nivel del mar (m) (Coordenadas 110.000N, 110.000E)	1,070
Altura máxima (m) (Farallones)	4,070
Altura mínima (m) (Oriente)	950
Superficie total del Municipio (km ²)	561.7
Comunas (km ²)	120.4
Corregimientos (km ²)	424.4
Expansión urbana (km ²)	16.3
Protección Río Cauca K 1 - K 7L (km ²)	0.5
Suelo urbano (km ²)	119.2
Suelo de expansión (km ²)	16.3
Suelo rural (km ²)	426.1
Temperatura promedio (°C)	25.5
Precipitación anual (mm)	752.0
Humedad relativa media anual (%)	66.6

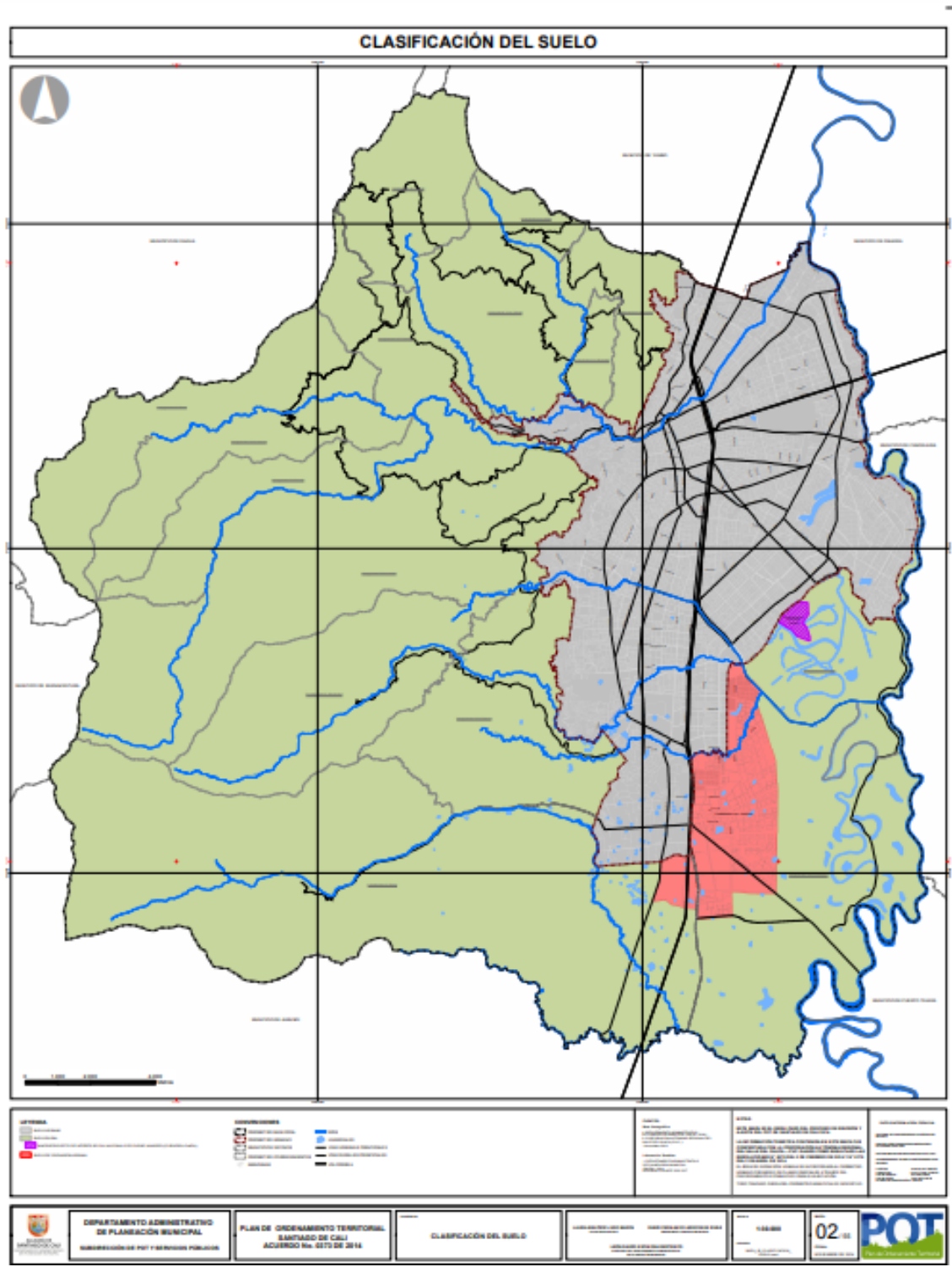
Fuente: Cali en cifras 2016. Alcaldía Municipal Cali

En la ciudad de Cali por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización del Municipio, organizándose el área urbana en 20 Comunas y el área rural en 15 Corregimientos.

El Acuerdo 10 de agosto 10 de 1998 crea la Comuna 21. El Acuerdo 134 de agosto 10 de 2004 crea la Comuna 22.

Mediante el Acuerdo 373 de diciembre de 2014 se delimita y clasifica el suelo en: urbano, de expansión urbana y rural (suburbano y de protección), lo que le ha permitido el desarrollo de sus tierras agrícolas de la periferia para vivienda y otros usos.

Gráfica 9. Clasificación del suelo



Fuente: POT Cali 2014

3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO CULTURAL

3.2.1. Tamaño de la población y caracterización

La población en el Valle del Cauca en el 2015 era de 4.660.741 personas y su proyección para junio del 2018 es de 4.756.113 personas para un incremento de 95.372 habitantes. Mujeres 2.453.399 y los hombres 2.302.714.

La población en Santiago de Cali en el 2015 era de 2.369.821 personas, y su proyección para el 2020 es de 2.496.442 personas, para un incremento de 126.621 habitantes entre el año 2015 al 2020.

Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: Cali en cifras 2016. Alcaldía Municipal Cali

Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2017-2019

Edad	2017			2018			2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506	2,470,852	1,181,058	1,289,794
0 - 4	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773	178,157	91,136	87,021
5 - 9	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602	178,391	90,642	87,749
10 - 14	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408	185,742	94,226	91,516
15 - 19	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315	196,796	99,254	97,542
20 - 24	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165	204,394	103,497	100,897
25 - 29	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185	205,686	104,018	101,668
30 - 34	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416	196,580	97,377	99,203
35 - 39	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384	185,392	88,708	96,684
40 - 44	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872	164,169	77,416	86,753
45 - 49	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657	149,527	69,377	80,150
50 - 54	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786	150,280	67,727	82,553
55 - 59	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875	139,329	61,452	77,877
60 - 64	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918	110,405	46,977	63,428
65 - 69	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401	83,586	34,869	48,717
70 - 74	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389	59,269	24,029	35,240
75 - 79	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365	40,129	15,375	24,754
80 y +	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995	43,020	14,978	28,042

Fuente: Cali en cifras 2016. Alcaldía Municipal Cali

Cali es la ciudad más importante en el suroccidente colombiano debido a su dinamismo económico, reflejado en su tamaño poblacional, y esto la convierte en uno de los principales destinos de migrantes de todo el país.

Cali ha experimentado una creciente importancia poblacional en la región norte Cauca-sur Valle y en el departamento del Valle durante los últimos 52 años, pues en 1964 concentró el 50.8% de la población de la ciudad-región ampliada y el 25,7% de la población total del Valle, mientras que en el 2016 las ratios pasaron a ser del orden del 57,6% y 51,4%, respectivamente.

Lo anterior ocurre a la par con una tendencia inversa en algunos de los municipios contiguos a Cali, especialmente los que hacen parte del departamento del Valle del Cauca, particularmente entre los periodos 1985-1993 y 1993-2005. Por ejemplo, el municipio de Yumbo que se encuentra ubicado al norte de Cali, y hace parte de su zona metropolitana oficial, tiene la tasa de crecimiento promedio más

alta (3,29) en todo el periodo, con una tendencia decreciente hasta 1985-1993, pero luego la tendencia se revierte para la proyección del 2016. Por su parte, Jamundí (municipio contiguo al sur de Cali) presenta una tendencia cíclica entre los censos, alcanzando la cifra más baja de crecimiento anual promedio en el periodo 1973-1985 (1,89) y la más alta en el periodo 1993-2005 (4,37). La disminución en el ritmo del crecimiento poblacional de Cali, simultáneo al aumento en los últimos periodos para Yumbo y Jamundí (especialmente después de 1993), podría estar asociada en parte con los flujos migratorios desde Cali hacia esos municipios.

Con base en la población de Cali de 2.383.485 personas del 2017, se identificaron un total de 735.094 hogares. Las viviendas están conformadas en promedio por 1,4 hogares por vivienda y 3,5 personas por hogar.

En los hogares se destaca que el 54,4% de los jefes del hogar son de sexo femenino. En los estratos 1, 2 y 3, la jefatura de la mujer es del 51,4%.

El 20% de los jefes de hogar de la ciudad tienen cobertura del SISBEN. La cobertura presenta una distribución progresiva, 56,8% hogares estrato 1, 37,4% del estrato 2 y 21,2% del estrato 3.

El 33,6% de los hogares están afiliados a una Caja de Compensación. El estrato con mayor afiliación es el estrato 6 con un 47,8%, mientras que el estrato 1 es el de menor porcentaje, el 21,4%.

El nivel educativo con mayor representación en los jefes de hogar de Cali es la secundaria con el 36,9%, seguido del 22,3% de primaria. La educación profesional cuenta con una participación del 22% y la educación técnica y tecnológica presenta el 11,5%.

La actividad principal del jefe del hogar, el 33,4% desempeñan labores como obreros y empleados, el 28,3% como trabajador por cuenta propia, el 21,1% son

jubilados, el 10,7% realizan tareas del hogar (mayoría estratos 1, 2 y 3), el 2,9% son patrono/empleador (mayoría estratos 5 y 6), el 2,9% está desempleado (mayoría estratos 1, 2 y 3) y el 0,8% otras actividades.

El ingreso total de los hogares está conformado por los ingresos percibidos por todos los miembros del hogar, los ingresos percibidos por otros conceptos y el ingreso mensual que recibe el hogar proveniente del exterior (4,5%). El 64,8% de los hogares percibe un ingreso inferior a 4 SMMLV y el 21,7% percibe un ingreso inferior a 2 SMMLV.

3.2.2 Distribución por clases sociales

Para el año 2015, la estratificación socioeconómica urbana, medida por lados de manzana y registrada por la subdirección de Desarrollo Integral/DAPM, muestra que el 54,2% de la ciudad está catalogada como zona de estratos bajos. (Ver Gráfico 10).

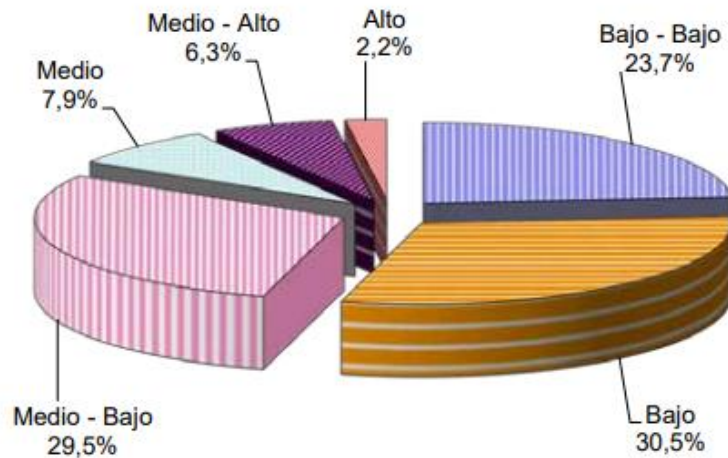
Tabla 7. Distribución de lados de manzana por estrato. Diciembre 31 de 2015

Estrato	Lados de manzana		
	Número	%	
TOTAL	41,560	100.00	
1	Bajo - Bajo	9,939	23.71
2	Bajo	12,772	30.47
3	Medio - Bajo	12,350	29.46
4	Medio	3,300	7.87
5	Medio - Alto	2,656	6.34
6	Alto	904	2.16

Fuente: Cali en cifras 2016. Alcaldía Municipal Cali

Gráfico 10. Participación porcentual según estrato 2015

Municipio de Santiago de Cali
Participación porcentual según estrato
2015



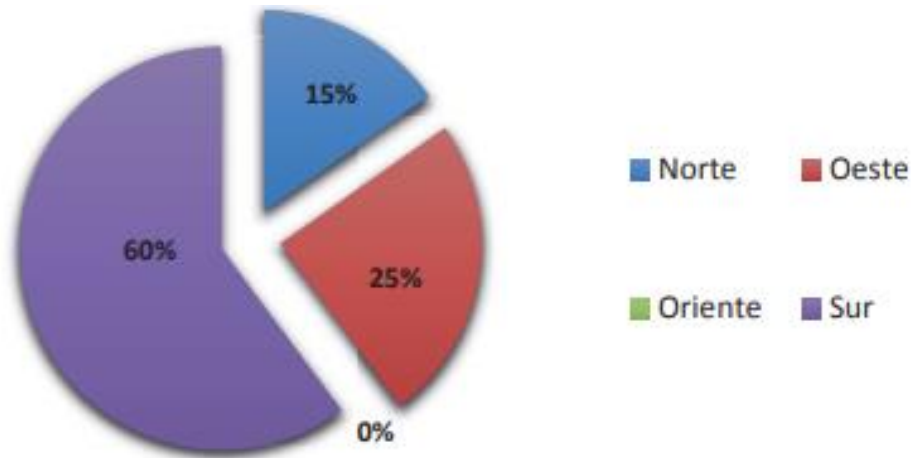
Fuente: Cali en cifras 2016. Alcaldía Municipal Cali

Teniendo en cuenta las cifras proyectadas por el DANE para el 2018 hay un crecimiento continuo del estrato 4.

El número de proyectos por zonas muestra que la zona Sur, donde predomina el estrato 4, 5 y 6 presenta la mayor participación sobre el total de proyectos con un 60%, los barrios que concentran el mayor número de proyectos son: Valle del Lili, seguido de Pance, Ciudad Bochalema, Hacienda el Verdal, Ciudad Pacifica y Ciudad Jardín.

Por su parte, la zona Oeste, presenta una participación del 25%, los barrios Santa Teresita y Cristales. La zona Norte con 15% presenta una participación menor, y por último la zona oriente, no cuenta con ningún proyecto que tenga oferta disponible.

Gráfico 11. Porcentajes de los Proyectos activos en Cali por zonas agosto 2016



Fuente: SIG- Coordinada Urbana

Tabla 8. Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tamaño de la población	O				X
Distribución por clases sociales	O			X	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad; om: oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.3 ENTORNO SOCIAL

La importancia en las organizaciones es hacer un análisis actual, que rodea nuestra empresa para hacer unas previsiones de cara al futuro y conocer el comportamiento real de la sociedad, para decidir cuales tienen mayor incidencia en relación sobre nuestros proyectos.

Las variables sociales tienen un impacto trascendental en nuestras empresas, que se pueden colocar con el fin de obtener datos en términos absolutos y en términos relativos para analizar y sacar conclusiones de la situación que nos rodea.

3.3.1 Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda

Teniendo en cuenta el Estudio de Oferta y Demanda en 2017 elaborado por CAMACOL Valle, para el año 2017, el déficit cuantitativo de vivienda (3) en Cali es de 143.689 hogares, lo que significa un aumento del 11% frente al año 2015, en el cual el déficit estaba en 129.969 hogares.

De este déficit el 60% es de vivienda de interés prioritario y el 40% de vivienda de interés social.

En el déficit cualitativo (hogares con vivienda inadecuada) llega a las 22.530 de acuerdo al Estudio de Oferta y Demanda del 2017, para el 2018 en el Plan Maestro de Vivienda y hábitat que adelanta el municipio de Santiago de Cali junto con ONU Hábitat establece que hay 29.000 viviendas en el área urbana, ubicadas en las comunas 6, 13, 14, 15, 18 y 20.

El Plan Maestro de Vivienda y Hábitat que está en elaboración por parte el municipio de Santiago de Cali con la ONU Hábitat contempla cuatro etapas:

1. Diagnóstico: analizar el déficit de vivienda y hábitat, desde el diagnóstico institucional.
2. Visión estratégica: definir una agenda conjunta, objetivos, principios, políticas, estrategias y metas.

(3) Según DANE el déficit cuantitativo de vivienda es la cantidad de viviendas que se deben construir para que exista una relación uno a uno entre las viviendas adecuadas y los hogares, esta comparación se hace entre el número de hogares y el número de hogares existentes.

3. Condiciones normativas: establecer los lineamientos para la construcción y cualificación del hábitat.
4. Programas y proyectos: definir los programas y proyectos estratégicos para la implementación del plan, actores responsables e instrumentos de seguimiento y evaluación de la política.

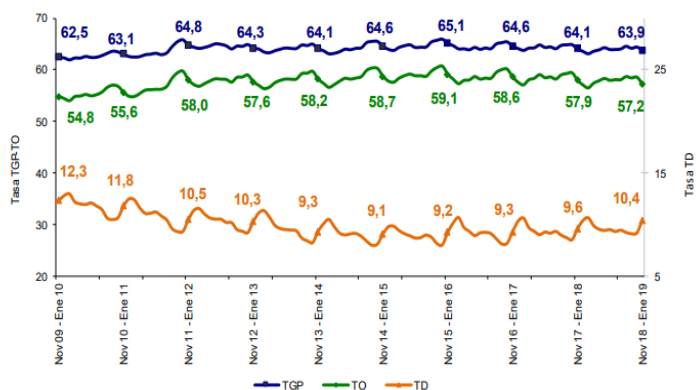
3.3.2 Mercado laboral y calificación en el sector constructor

El mercado laboral debe entenderse como la mezcla de ofertas y demandas de trabajo, que para el caso son los individuos (oferta) y las empresas (demanda).

La tasa de desempleo nacional del semestre noviembre 2018- enero 2019 fue de 10,4%, lo que representa un aumento del 0,8% puntos porcentuales respecto al trimestre noviembre 2017- enero 2018 (9,6%). La tasa de ocupación fue del 57,2% presentando una reducción de 0,7% puntos porcentuales frente al trimestre noviembre 2017-enero 2018 (57,9%). La tasa global de participación se ubicó en el 63,9%, en el trimestre noviembre 2017- enero 2018 fue de 64,1%.

Gráfico 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.

Total nacional, noviembre-enero (2009-2019)



Fuente: DANE- GEIH

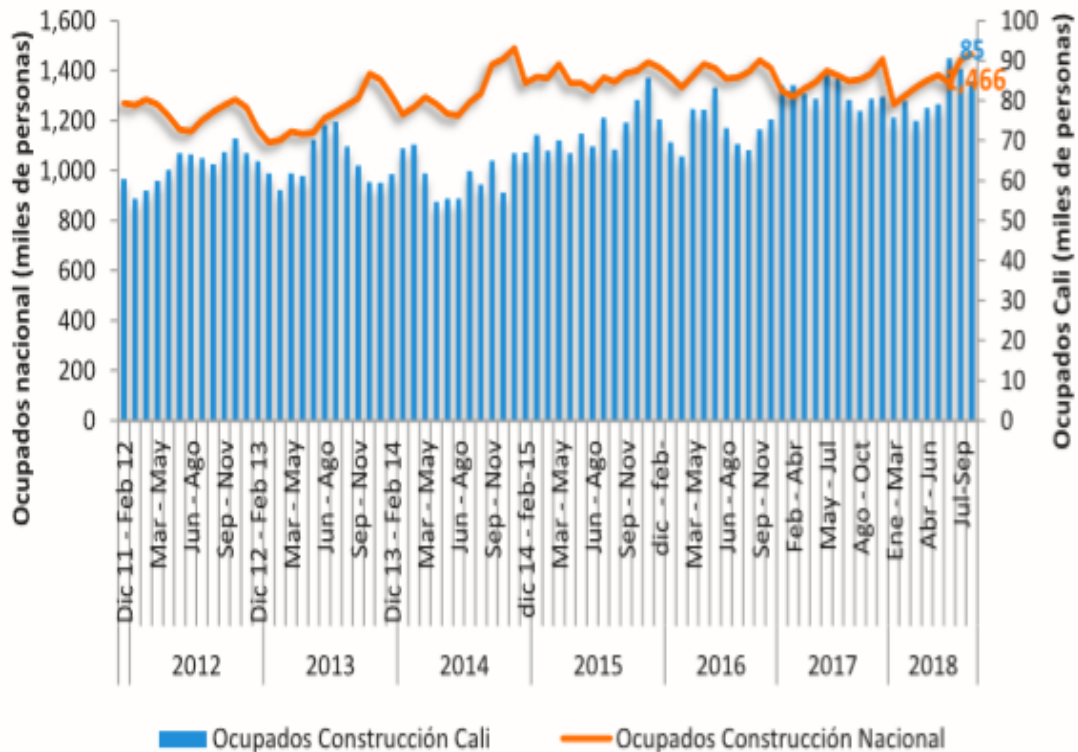
De acuerdo con información de la *Gran encuesta integrada de hogares* (GEIH) del DANE, los datos registraron para el trimestre julio-septiembre de 2018 una disminución en la tasa de desempleo (TD) del área metropolitana de Cali, Pasto y Popayán, frente al registro de igual periodo de 2017, incluso en mayor magnitud a lo observado en las trece áreas metropolitanas. Asimismo, al revisar las series desestacionalizadas (trimestre móvil), se encuentra una ligera mejora en el área metropolitana de Cali y en la ciudad de Pasto respecto a lo observado en el trimestre móvil julio – septiembre de un año atrás, con caída anual en la tasa de desempleo de 1,2 pp para Cali y 1,1 pp para Pasto.

Las ramas de actividad económica a nivel nacional que concentraron el mayor número de ocupados fueron: Comercio, hoteles y restaurantes; Servicios comunales, sociales y personales; y Agricultura, ganadería, caza, servicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 62,5% de la población ocupada.

Las ramas de mayor crecimiento nacional, frente al trimestre noviembre 2017-enero de 2018 fueron Construcción (8,0%) seguida por Otras ramas (6,0%) y Servicios comunales, sociales y personales (2,7%), siendo la de mayor contribución al crecimiento de la población ocupada la de la rama de la Construcción; Servicios comunales, sociales y personales e industria manufacturera.

En Cali, el nivel de ocupación para el trimestre agosto- octubre de 2018, tuvo 1.245.647 personas, de las cuales 84.950 pertenecen al sector constructor, es decir el 7% de las personas empleadas en Cali se encuentran empleadas en este sector. Respecto al trimestre agosto-octubre de 2017 la tasa de ocupados creció 0.9% mientras en el sector constructor creció el 9,8%

Gráfica 13. Evolución del mercado de la construcción 2009-2018



Fuente: DANE. Elaborado por CAMACOL. Depto. Económico

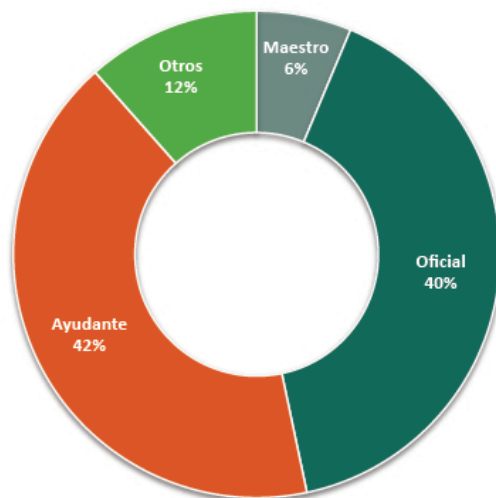
En cuanto a la clasificación del total de ocupados entre formal (4) e informal, en Cali y su área metropolitana hubo incremento en ambos rubros; y pese al crecimiento en mayor proporción del empleo informal, 4,1%, la participación de los ocupados formales se mantuvo por encima del 50%, tal y como viene sucediendo desde mediados de 2014.

(4) Según la definición del DANE, fundamentada en resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas, son informales los empleadores y trabajadores en empresas de hasta cinco trabajadores, los trabajadores familiares sin remuneración, los trabajadores sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares, los empleados domésticos, los jornaleros o peones, y los trabajadores por cuenta propia que laboran en establecimientos de hasta cinco personas, excepto los independientes profesionales (DANE, 2009)

En los últimos años las empresas dedicadas a la construcción de edificaciones han señalado las dificultades que tienen para encontrar trabajadores calificados, lo cual se debe en parte a insuficiencias y carencias en el plano de las competencias laborales, ya que los programas de formación son a veces obsoletos y no siempre responden a las necesidades de la industria de la construcción.

CAMACOL realizó la Encuesta de Empleo Sectorial en el 2017 en al cual se observó que, de la mano de obra de nivel operativo, cerca del 6% corresponde a maestros, el 40% a oficiales, el 42% a ayudantes y el 12% a otros cargos (Gráfico 14).

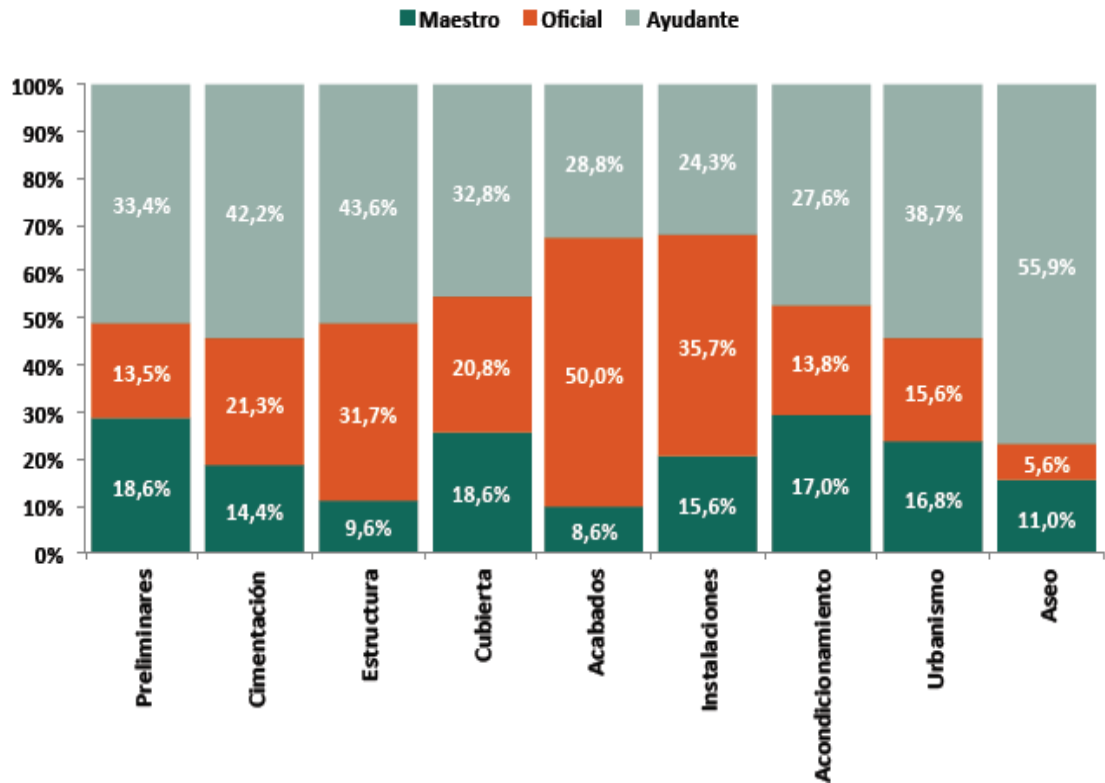
Gráfico 14. Distribución mano de obra-nivel operativo



Fuente: CAMACOL-Encuesta de Empleo Sectorial

Estos niveles ocupacionales se distribuyen de manera distinta al interior de las fases constructivas, así, los maestros tienen mayor participación en las fases preliminares (18,6%), de cubierta (18,6%) y acondicionamiento (17,0%); los oficiales en las fases de acabados (50%), instalaciones (37,5%) y cimentación (21,3%); y los ayudantes lo hacen en las fases de aseo (55,9%), estructura (43,6%) y cimentación (42,2%).

Gráfico 15. Distribución de cargos por fase constructiva



Fuente. CAMACOL- Encuesta de Empleo Sectorial

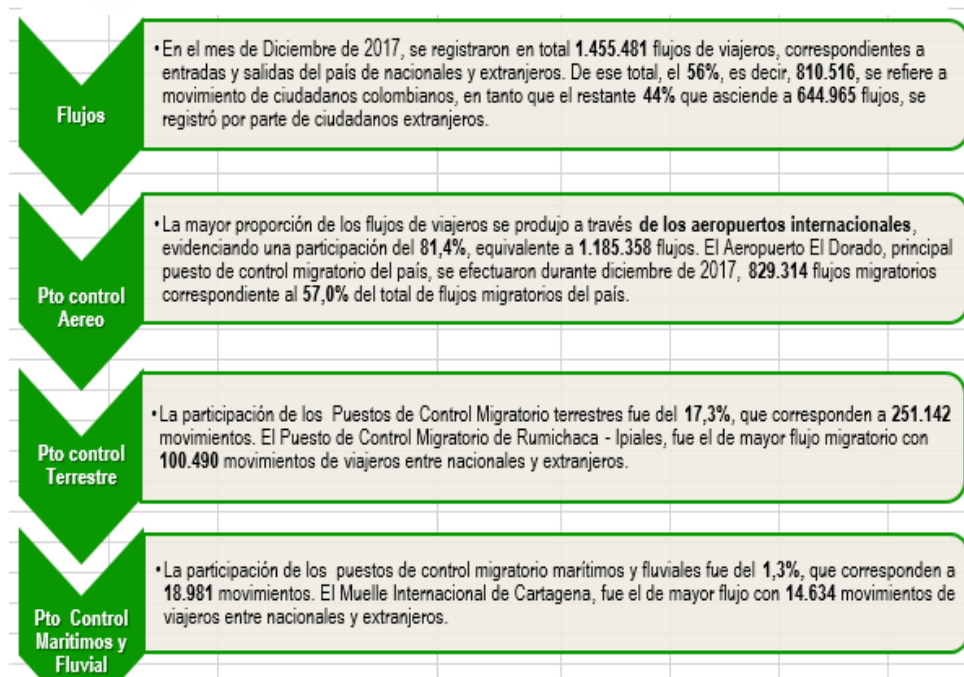
En cuanto a las necesidades de formación de la mano de obra en la construcción de edificaciones, en la encuesta se encontró, que a nivel nacional las fases correspondientes a estructura, instalaciones y cubierta requieren un nivel de capacitación mayor, el 80,5% de los trabajadores del nivel táctico exigen certificaciones para trabajar en la estructura de la obra, el 78,2% para hacerlo en la fase de instalaciones y el 72,9% para las cubiertas.

Se evidenció que todo el proceso constructivo requiere por lo general un año de experiencia para vincularse en cada una de las fases, no obstante, para el 22% de los integrantes del nivel táctico, las etapas de cimentación, estructura y acabados requieren que los trabajadores tengan entre 4 y 6 años de experiencia relacionada.

3.3.3 Tasa de inmigración y emigración.

Más de 14 millones de registros de entradas y salidas se presentaron durante 2017 en Colombia, un 13% más que en 2016, según un informe del Grupo de Estudios Institucionales de Migración Colombia.

Gráfica 16. Estadísticas de migración Colombia mes de diciembre 2017



Fuente: Migración Colombia, Ministerio de relaciones exteriores

El 54% de los registros, más de siete millones y medio de personas, corresponde a entradas y salidas de ciudadanos del país.

País al que más colombianos viajaron en el 2017 fue Estados Unidos, seguido de Panamá, México, España y Ecuador. Sobresale también el crecimiento en el número de viajeros a países como Bermudas (496%), Turquía (155%), Jamaica (137%), Uruguay (115%) y Singapur (38%).

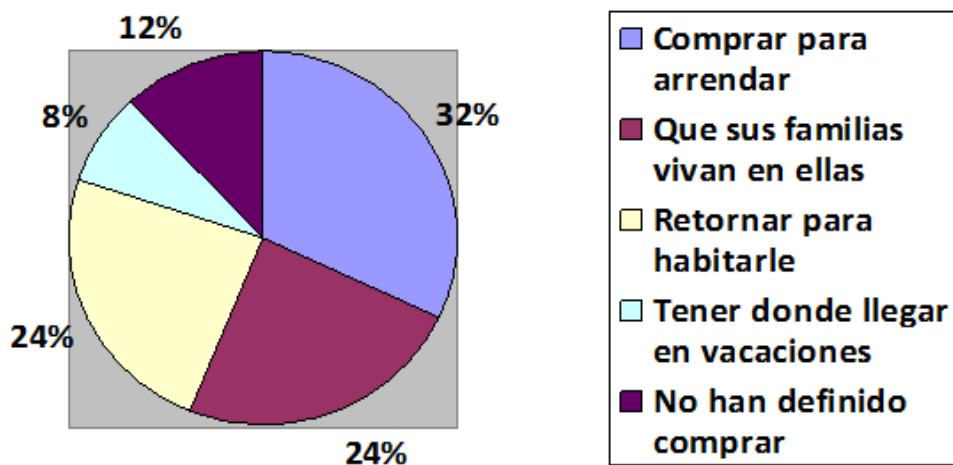
De los colombianos que viajaron al exterior, más de 2,5 millones lo hicieron por turismo, cerca de 784.000 se fueron a vivir a otros países, unos 235.000 salieron del país por trabajo y poco más de 78.000 por estudio.

Las entradas y salidas de extranjeros alcanzaron los 6,5 millones este año, un 22% más que en 2016.

El 27% reside en el exterior desde los últimos 5 años, mientras que 49% lleva entre 15 y más de 25 años. En este último grupo, las posibilidades de retorno son menores, pero son potenciales inversionistas que ocasionalmente viajan a Colombia y ante la percepción que se tiene del país desde el exterior, quieren mantener o reforzar el nexo.

Algunas personas que sí estarían pensando en el retorno son las que llevan entre 5 y 10 años no solo en EE. UU., sino en otros países. Varias de ellas no salieron de Colombia por su voluntad, sino por eventualidades económicas y de otra índole y, por ello, estarían evaluando su regreso.

Gráfico 17. Comportamiento de los emigrantes cuando compran vivienda



Fuente: Migración Colombia, Ministerio de relaciones exteriores

Tabla 9. Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Deficit cuantitativo y cualitativo de vivienda	O				X
Mercado laboral y calificación en el sector constructor	A		X		
Tasa de inmigración y emigración	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.4 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

El desarrollo de la actividad edificadora requiere de un elevado consumo de recursos naturales, lo cual tiene implicaciones ambientales importantes. La construcción de edificaciones es responsable del 14% del consumo de agua potable, del 30% de la producción de desechos, del 49% de emisiones de CO₂, del 40% del uso de materias primas, del 50% del uso energético y del 72% del consumo de electricidad.

De acuerdo a esto, el gobierno nacional a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, emite lo relacionado con los lineamientos de construcción sostenible y la guía para el ahorro de agua y energía en edificaciones, con el objetivo de reducir el impacto ambiental derivado de la construcción y uso de edificaciones. Los constructores deben incorporar parámetros de sostenibilidad ambiental en sus diseños y construcción de edificaciones, de acuerdo a los estándares definidos para el uso eficiente de los recursos de agua y energía.

3.4.1 Construcción Sostenible.

En Colombia y en el mundo se han implementado estrategias para disminuir la contaminación que causa el proceso de edificación, apuntándole a la llamada construcción sostenible o ecológica. Se trata de utilizar de manera eficiente la energía, el agua, reducir la generación de residuos y usar materiales sin compuestos tóxicos. Esta nueva manera de hacer obras se basa en el análisis del ciclo de vida, es decir que se analiza el proceso desde la obtención de los materiales hasta la demolición de la edificación.

En Colombia la Corporación Financiera Internacional (IFC) se alió con CAMACOL para la certificación de construcción sostenible EDGE, el cual fue creado para los mercados emergentes, y tiene como objetivo apoyar a los desarrolladores y promotores del sector, no solo en certificación de las edificaciones finales sino intervenir desde el proceso de diseño de toda edificación destinada al uso residencial o comercial.

La tendencia en consumo energético que las ciudades producen aumentará en 37% a 2030 y en cuanto a las edificaciones, se ha identificado que estas generan 35% del consumo energético global y son responsables del 15% de las emisiones de gases efecto invernadero a nivel global.

La meta que se han propuesto CAMACOL e IFC para el 2024 es que una de cada cinco edificaciones esté certificada con EDGE, estas edificaciones tendrán que alcanzar como mínimo ahorros de un 20% de energía, 20% de agua y 20% en la energía incorporada en los materiales de construcción, respecto a la línea base de consumos en edificaciones de Colombia para obtener el certificado.

La implementación del plan de ejecución de la estrategia EDGE, representará un ahorro de aproximadamente 64 millones de Kilovatios hora de energía en 7 años

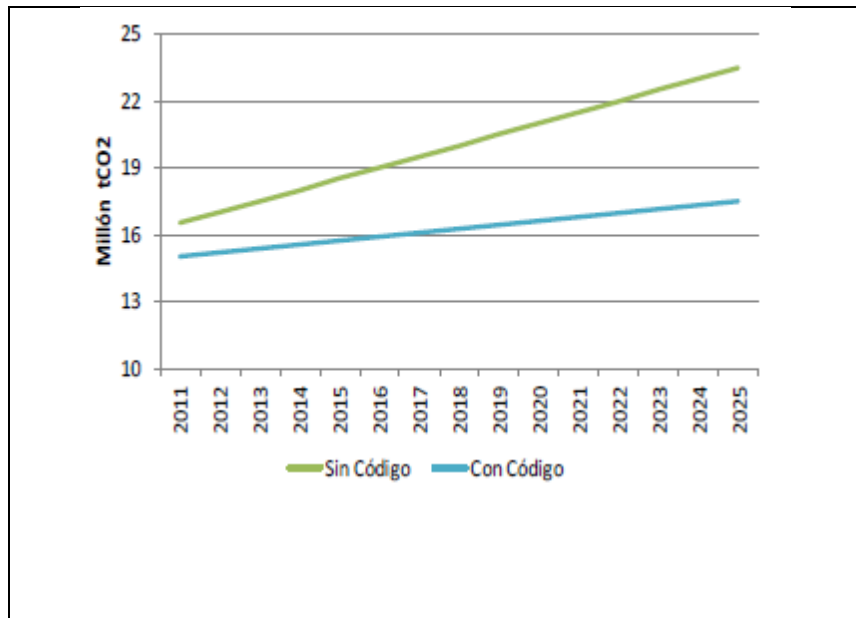
de implementación y 941 millones menos en el consumo de metros cúbicos de agua en el mismo periodo. Estas cifras representan para los usuarios de las edificaciones certificadas con EDGE, ahorros de 2.6 billones en el pago de los servicios de agua y energía.

Adicionalmente a la reducción del impacto ambiental, a través de una ganancia en eficiencia energética y de agua, y del mejoramiento del ambiente interno de las edificaciones, se han evidenciado efectos positivos en términos del valor comercial, de arrendamiento y de la disposición de las personas a arrendar este tipo de edificaciones. Los compradores demandan mejores estándares de construcción para su vivienda y una mejor calidad de vida en cuanto a servicio y eficiencia en costo del consumo. Es por ello, que los actores de la cadena de valor de la construcción deben ampliar y mejorar su portafolio de productos y desarrollar nuevas estrategias que promuevan prácticas innovadoras en construcción sostenible.

La implementación de estas técnicas y lineamientos impactan en la empresa constructora en los costos de diseño y las nuevas tecnologías a aplicar. Por otro lado, cabe resaltar que, al contar con la certificación de vivienda sostenible, las construcciones de este tipo adquieren un elemento diferenciador con la competencia.

Según informe realizado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio en asocio con la Corporación Financiera Internacional (IFC), para el establecimiento de la línea base de consumos de energía, agua y disposición de residuos sólidos, se proyecta una tendencia que permitirá aproximarse a la aplicación del marco regulatorio nacional que garantice la sostenibilidad (ambiental, económica y social) de las edificaciones nuevas, por medio de los requisitos a establecerse en el proyecto de construcción del Código Colombiano para Construcciones Sostenibles

Grafico 18. Impacto potencial del Código Colombiano de Construcciones sostenibles para el sector residencial.



Fuente: IFC

3.4.2 Manejo de Residuos de Construcción y Demolición (RCD)

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible expidió la resolución 0472 de 2017, que reglamenta la gestión integral de los residuos de construcción y demolición o escombros en el país, para disminuir a las afectaciones generadas en el ambiente tales como la contaminación del aire, el agua, el suelo y el paisaje.

En el país se generan al año más de 22 millones de toneladas de residuos de construcción y construcción. La meta es lograr que los grandes generadores de residuos aprovechen un porcentaje no inferior al 2% del peso total de los materiales usados en una obra.

La norma establece un instrumento denominado Programa de manejo ambiental de RCD para seguimiento al cumplimiento por parte de las autoridades ambientales, el cual instaura obligaciones específicas para el gran generador de

estos residuos que contempla acciones orientadas a la prevención de la generación de RCD, el aprovechamiento y disposición final.

Otro de los avances de la Resolución, es el establecimiento de metas de incorporación de RCD aprovechables en las obras ejecutadas por los grandes generadores de RCD. Dichas metas son de carácter gradual, con diferentes plazos de cumplimiento dependiendo de tipo de municipio. De acuerdo con la norma la meta consiste en que los grandes generadores de residuos aprovechables de construcción y demolición utilicen un porcentaje no inferior al 2% del peso total de los materiales usados en una obra. Con el instrumento se busca garantizar un incremento anual del 2% en peso, hasta alcanzar como mínimo un 30% de materiales aprovechables.

Tabla 10. Entorno Medio ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Construcción sostenible	O				X
Manejo de Residuos de Construcción y demolición (RCD).	A		X		

Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO POLÍTICO

La importancia del entorno político en el sector de la construcción está dada por las políticas de diferente índole que impactan su desarrollo.

3.5.1 Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali, 2016 - 2019 “Cali progresa contigo” establece las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población que vive en el municipio con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos los residentes en la ciudad. De este Plan de Desarrollo, el Eje 2 “Cali amable y sostenible”, se encuentran programas del sector de la construcción, afines al quehacer de la Constructora Meléndez, por lo cual fueron objeto de este estudio. El programa Planificación y control del territorio (componente 2.2 Ordenamiento territorial e integración regional); y el programa Renovación y re densificación urbana sustentable (componente 2.3 Viviendo mejor y disfrutando más a Cali).

El programa Planificación y control del territorio, busca fortalecer las acciones de planificación y control del desarrollo territorial del Municipio, desarrollando los instrumentos reglamentarios de planeación, gestión y financiación establecidos en el POT, tales como Unidades de Planificación Urbana y Rural, los Planes Zonales, los Planes Maestros, Planes parciales, el Esquema de Implantación y Regularización (EIR), los aportes urbanísticos por mayor edificabilidad. En este marco, se desarrollan los instrumentos de planeación complementarios al POT, que responden a políticas sectoriales, en materia de servicios públicos, vivienda, entre otros. Para este fin, la visión estratégica del programa plantea la importancia de articular el desarrollo de la ciudad paralelamente con el desarrollo de la vivienda, haciendo uso racional del suelo. La vivienda debe ser concebida como un entorno de habitad y articularse con un modelo de ciudad que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) plantea, en términos de ser compacta, conectada, integrada, ambientalmente sostenible y socialmente incluyente. Así mismo, se deben facilitar la aplicación de los instrumentos de financiación y gestión establecidos en el POT, a través de la emisión de normas complementarias y demás disposiciones en los cuales aplique.

El programa Renovación y Re densificación urbana sustentable, plantea la utilización de suelo como planes parciales de renovación urbana, con el fin de recuperar zonas deterioradas de la ciudad, recuperando funcionamiento e integración. Igualmente se proponen acciones de re densificación que permiten contener la expansión con una mejor utilización del suelo y la capacidad instalada de la infraestructura, en concordancia con lo ordenado en el POT sobre consolidación urbana y re densificación. Algunas de las metas se trabajarán a través de proyectos que las dependencias, de acuerdo con su competencia, y ejecutarán en las diferentes vigencias del Plan, en el marco de Estrategias de Intervención Territorial, focalizados en los territorios de Inclusión y Oportunidades.

3.5.2 Política Vivienda de Interés Social

La Constitución Política de Colombia en su artículo 51, establece el derecho que se tiene por los colombianos a una vivienda digna. La ley 3 de 1991 crea el Sistema Nacional de Vivienda de interés Social.

El Gobierno Nacional y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio a través de los años han venido trabajando arduamente para beneficiar a miles de hogares colombianos y brindarles la posibilidad de acceder a su vivienda. Las políticas gubernamentales buscan incentivar a la adquisición de vivienda propia y favorecer a diferentes clases sociales; para esto ha desplegado una variedad de programas para suplir diferentes demandas y que los interesados puedan acceder al que más se ajuste a sus necesidades. Con lo anterior, podemos afirmar que el proceso para encontrar y fortalecer la compra de la vivienda de interés social ha sido favorable, lo que ha llevado a los constructores a mantenerse en este segmento.

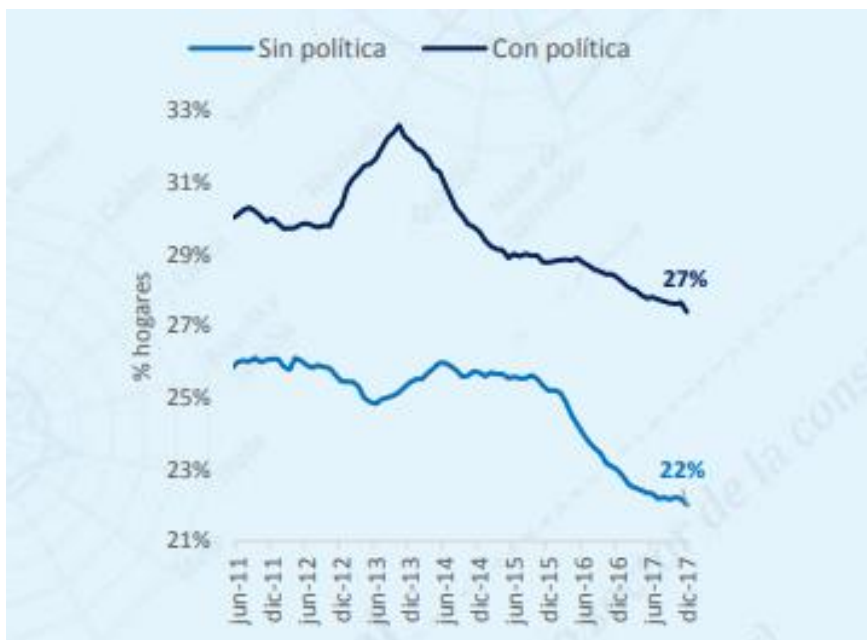
Con el decreto 1143 de 2009 se estableció la primera versión del subsidio a la tasa de interés con recursos del Fondo de Reserva para la Estabilidad del Sistema

Hipotecario (FRECH). Las coberturas asignadas duraron hasta el primer trimestre del año 2012. El decreto 1190 de ese mismo año fue el primer paso para la continuidad de este mecanismo en el segmento VIS. En el caso de los subsidios a la tasa para el segmento No VIS, específicamente para viviendas con precio entre 135 y 335 salarios mínimos vigentes (SMMLV), hubo discontinuidad, pues los cupos se asignaban anualmente y dependieron en buena medida de la coyuntura económica, ya que fueron usados como un instrumento anti cíclico. Desde mediados de 2013 hasta el tercer trimestre de 2014, así como durante los años 2016 y 2017 hubo subsidios sobre viviendas No VIS. Entre 2013 y 2015 estuvieron presentes dos importantes programas de vivienda social, el de 100 mil viviendas gratuitas y el de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores, VIPA.

El alcance del primer programa, dado que se trataba de vivienda gratuita, buscaba generar acceso a hogares con ingresos por debajo de un SMMLV y que además habían padecido condiciones de desplazamiento o sus viviendas habían sido afectadas por desastres naturales. Por su parte, el programa de las VIPA aplicaba para viviendas cuyo precio de venta estuviera por debajo de los 70 SMMLV, en este caso los hogares eran sujetos de subsidio tanto a la cuota inicial como a la tasa de interés. Desde finales de 2015, se implementó el programa Mi Casa Ya, el cual está dirigido a hogares que ganan menos de 4 SMMLV y adquieren una vivienda con un precio inferior a 135 SMMLV. Los beneficios son un subsidio a la cuota inicial como a la tasa de interés. Por último, las Cajas de Compensación Familiar, son otra fuente mediante la cual los hogares pueden acceder a un subsidio de la cuota inicial. Estos instrumentos de política se han convertido en un elemento fundamental para mejorar las condiciones de accesibilidad de los hogares, en efecto, de acuerdo con cifras del DANE cerca del 45% de los desembolsos para adquisición de vivienda nueva VIS tienen subsidio de caja de compensación.

En el Gráfico 19 se observa que dicho porcentaje ha venido reduciendo desde comienzos de 2015. En 2011 el indicador fue de 30%, mientras que a finales de 2017 el número se redujo a 27%. Se nota también que, a través de todo el periodo, la política de vivienda ha mejorado el acceso respecto al escenario de pleno mercado, donde no existen los subsidios. De no contar con estos instrumentos de política el indicador de acceso bajaría de 27% a 22%, es decir, dadas las condiciones actuales aproximadamente el 5% de la población potencialmente perdería la oportunidad de acceder a una vivienda.

Gráfico 19. Indicador de accesibilidad sin y con política de vivienda, 2011-2017



Fuente: Coordinada Urbana y DANE. Cálculos de CAMACOL

El diseño y la formulación de la política de vivienda ha logrado grandes avances en los últimos años, permitiendo una mayor participación de los hogares cuya insuficiencia de ingresos le impiden el acceso a vivienda formal. Las condiciones de accesibilidad dependen de factores tanto estructurales como coyunturales, los cuales pueden ser controlados y balanceados a través de una política pública

eficiente, mediante la cual se puedan mantener estables las condiciones de los hogares y para la promoción de vivienda.

La política de vivienda tiene un importante rol para incorporar hogares al mercado habitacional (5% aproximadamente). La consecución de estos mecanismos de acceso en los años venideros y la flexibilización que se pueda generar sobre las condiciones de financiación de los hogares (mayores plazos en los créditos y mayores relaciones de LTV), resulta imperativo para que el mercado pueda seguir supliendo las necesidades por vivienda en el país.

3.5.3 Política de seguridad y salud en el Trabajo (SG-SST)

El Ministerio de Trabajo expidió la Resolución 1111 de 2017, en la cual establece los estándares mínimos para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para empleadores y contratantes. Estos estándares son de obligatorio cumplimiento para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o tipo de riesgo, con esta resolución se enmarca gran parte de la normatividad vigente en riesgos laborales.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST) hace referencia a un conjunto de actividades multidisciplinarias que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, así como la protección y promoción de la salud de los trabajadores, así como su educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación para protegerlos de los factores de riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus necesidades fisiológicas. La razón de ser de la expedición de los estándares mínimos es la necesidad de tener unos criterios de evaluación para los actores del SG-SST. La meta del Ministerio, es que todas las empresas lo tengan en funcionamiento, al 31 de diciembre del 2020.

Los planes de mejoramiento resultantes de las autoevaluaciones deben ser registradas en las ARL a partir del 2020. Allí utilizarán la información con el fin de orientar las visitas que hagan a las empresas y ayudarlas a obtener el reconocimiento oficial de que están implementando el SG- SST.

Tabla 11. Entorno político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Plan de Desarrollo del municipio de Santiago de Cali 2016-2019	O				X
Politica de Vivienda de Interés Social	O				X
Política de seguridad y salud en el Trabajo (SG-SST)	A		X		

Fuente: Elaboración propia

3.6 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico es de suma importancia en la actividad edificadora, ya que sus variables generan los escenarios de viabilidad o inviabilidad financiera de un proyecto. Además de generar oportunidades que puedan dinamizar la actividad, pueden convertirse en situaciones contraproducentes para su óptimo y rentable desarrollo.

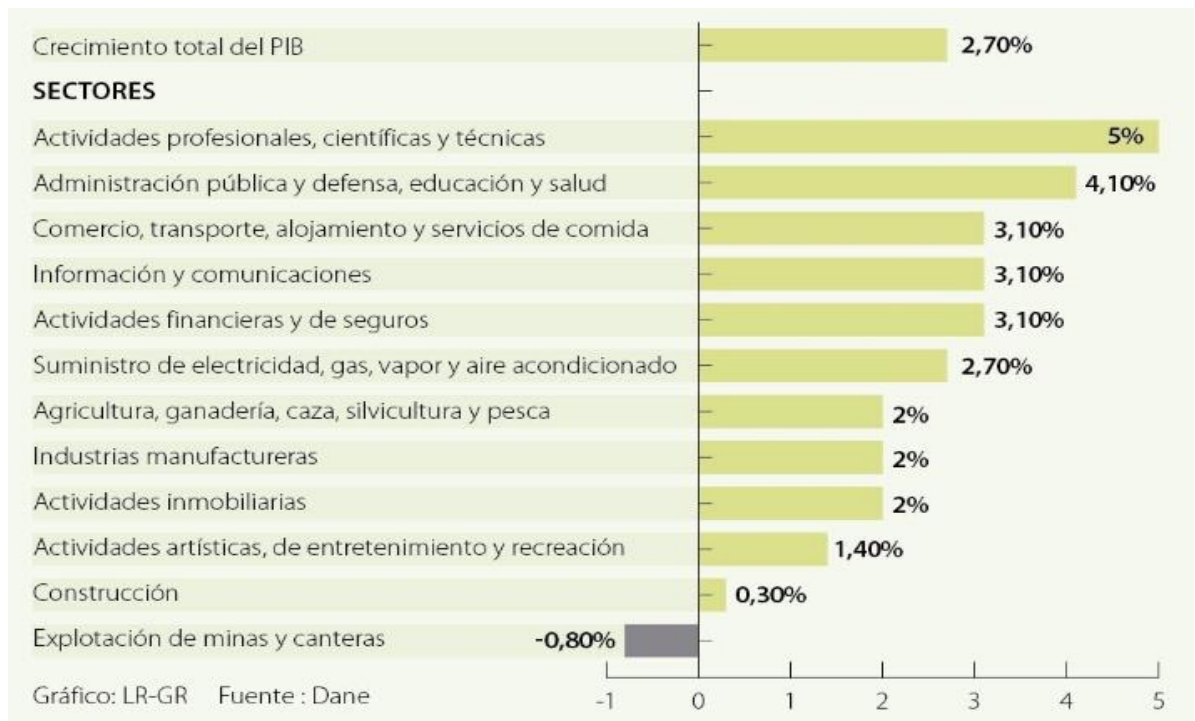
3.6.1 Producto Interno Bruto PIB

El Producto Interno Bruto crece 2,7% en el año 2018 respecto al año 2017; las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son:

- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 4,1% (contribuye 0,7 puntos porcentuales a la variación anual).
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 3,1% (contribuye 0,6 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 5,0% (contribuye 0,4 puntos porcentuales a la variación anual).

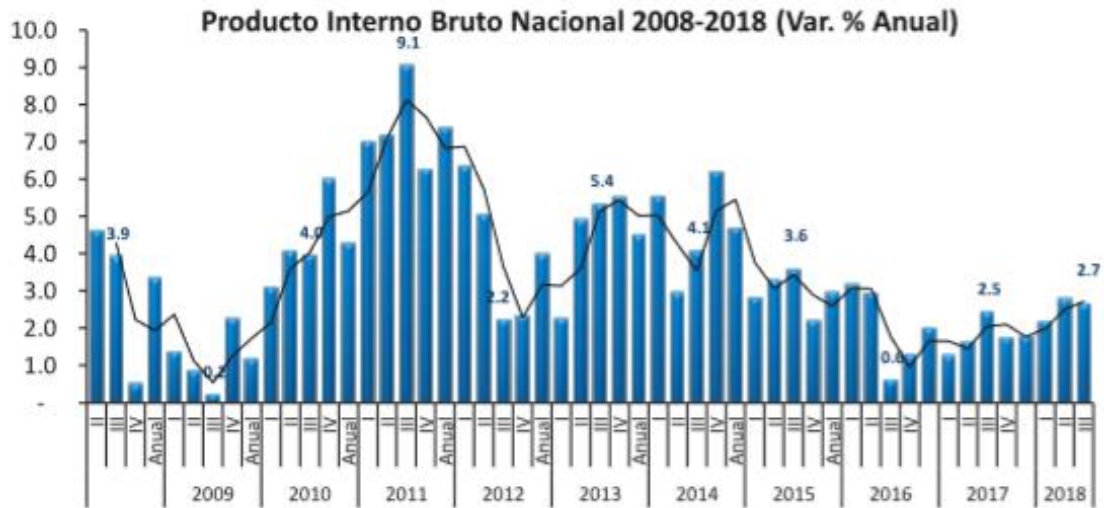
La construcción tuvo un crecimiento real del 0,3% luego que en el 2017 reportara una caída del -2%.

Gráfico 20. Crecimiento de la economía en el 2018



Fuente: DANE. Elaborado por La República

Gráfico 21. Producto Interno Bruto Nacional 2008-2018 (Var. % Anual)



Fuente DANE

En total, el sector público, comercio mayorista, minorista, alojamiento, transporte y servicios de comida, y las actividades profesionales, científicas y técnicas, contribuyeron 1,6% al PIB del 2018. Igualmente, desde el enfoque del gasto, la formación bruta de capital (inversiones privadas) pasó de -3,2% a crecer 3,5%, en tanto que el consumo tuvo un alza real que pasó de 2,4% en 2017 a 3,9% en el 2018.

Tabla 12. Tasa de crecimiento anual 2016-2018

Componente del gasto	Serie original - Tasa de crecimiento anual						
	2016 / 2015	2017 ^P / 2016	2018 ^{PR} / 2017 ^P				Total
			I	II	III	IV	
Gasto de consumo final	1,6	2,4	3,6	4,4	3,8	4,0	3,9
Formación bruta de capital	-0,2	-3,2	-0,9	2,1	5,2	6,7	3,5
Exportaciones	-0,2	2,5	-2,7	2,8	1,6	3,0	1,2
Importaciones	-3,5	1,2	1,4	7,8	8,4	14,0	8,0
Producto Interno Bruto	2,1	1,4	2,1	2,9	2,7	2,8	2,7
Balance de comercio exterior*	-50.606	-49.561	-13.529	-15.900	-16.008	-16.758	-62.196

¹Series originales encadenadas de volumen con año de referencia 2015

^Ppreliminar; ^{PR}provisional;

*Corresponde al saldo neto de las exportaciones menos las importaciones en miles de millones de pesos

Fuente: DANE. Cuentas Nacionales

Según expertos, ocho de los 12 sectores económicos registraron resultados positivos en el cuarto trimestre de 2018, lo que jalonó un PIB al 2,7%.

La dinámica de la recuperación se mantiene con un ritmo muy gradual, pero persistente, sobre todo en los componentes de la inversión y, en menor medida, en el consumo privado.

Se espera que la aplicación de la Ley de Financiamiento con la rebaja de las tarifas de renta corporativas (del 33% al 32% este año) permita un aumento no solo de la inversión, sino del empleo formal, además el incremento salarial del 6% para los que ganan el sueldo mínimo, les permitirá a los hogares mayor capacidad de consumo.

La inflación da señales de que se mantendrá dentro del rango meta del Banco de la República (2% y 4%) y las obras de infraestructura y la vivienda de interés social pueden hacer que se produzca un crecimiento de la producción por encima del 3%, lo que ubicará a la economía colombiana en el 2019 en el quinto lugar entre las que más crecen en América Latina.

El Banco Mundial prevé un panorama de desaceleración global en comparación con el año anterior, la proyección de Colombia la dejó quieta, en 3,3% argumentando que inclusive la migración de venezolanos podría continuar generando valor agregado a la economía como consecuencia de una mayor oferta de mano de obra y un mayor consumo e inversión.

De acuerdo a los augurios del Banco Mundial, la producción nacional estará por encima de la de Brasil (2,2%), Argentina (- 1,7%) y México (2%), y solo por debajo de la de Bolivia (4,3%), Paraguay (3,9%), Perú (3,8%) y Chile (3,5%).

La inversión será la principal razón de la aceleración del PIB para el 2019 y el 2020, se pasará de crecer 1.8% anual en 2018 a 3,9% en 2019 y 4,8% en 2020, soportada por el sector de la construcción, gracias al mejor comportamiento de la vivienda de interés social y a las obras civiles.

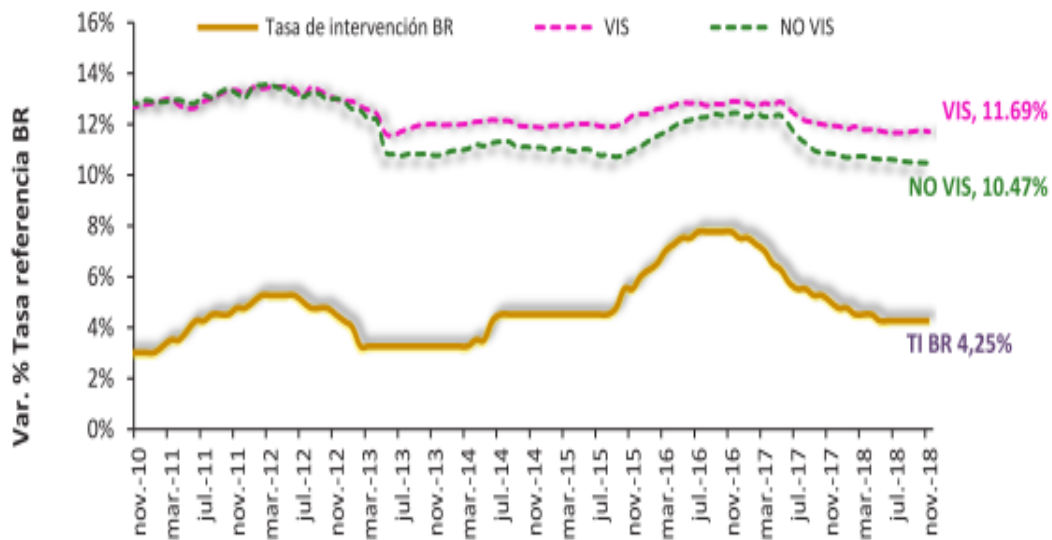
3.6.2 Tasas de interés para adquisición de vivienda

Después de un crecimiento gradual en 0,25 puntos porcentuales como parte de una política monetaria de control de la inflación del Banco de la República que llevo a una tasa del 7,75% en julio de 2016, se finaliza el año del 2016 con la estabilización del incremento de la inflación lo que genera una tasa de intervención bancaria del 4,25%.

La disminución de tasas de interés presionó a las tasas de interés hipotecarias a la baja. Este es un estímulo fundamental para los interesados en la compra de vivienda, que complementa los programas de subsidios que tiene el Gobierno Nacional.

Lo anterior generó también el descenso de las tasas de interés para adquisición de vivienda tanto en la vivienda VIS como en la vivienda NO VIS, lo que ha llevado a una tasa en noviembre de 2018 de 10,47% para vivienda NO VIS y de 11,69% para la vivienda VIS, esto da un decrecimiento de 0,39 puntos porcentuales para NO VIS y de 0,24 puntos porcentuales para la VIS para el mismo mes del año anterior.

Gráfico 22. Adquisición de vivienda. Tasas de interés (pesos)



Fuente: Banco de la República. Elaborado por CAMACOL. Depto. Económico

En la vivienda VIS el gobierno ofreció un estímulo para movilizar la demanda de vivienda desde el 2013 denominado FRECH y que ha continuado los años subsiguientes y para el año 2019 el Gobierno Nacional destinó recursos para facilitar a los hogares colombianos con ingresos hasta de 8 smlmv (\$6.624.928), la financiación de viviendas nuevas urbanas cuyo valor no exceda los 135 SMMLV (\$111.795.660).

El subsidio a la tasa de interés del Gobierno Nacional les ayuda a los colombianos a pagar hasta el 30% de la cuota mensual de su crédito hipotecario. Es un subsidio que se entrega a la tasa de interés de los créditos hipotecarios y puede ser de 4 o 5 puntos porcentuales de acuerdo al nivel de ingresos del beneficiario.

La cobertura a la tasa que otorga el Gobierno Nacional para el crédito de estas viviendas aplica para las primeras 84 cuotas, es decir, durante los primeros 7 años del crédito.

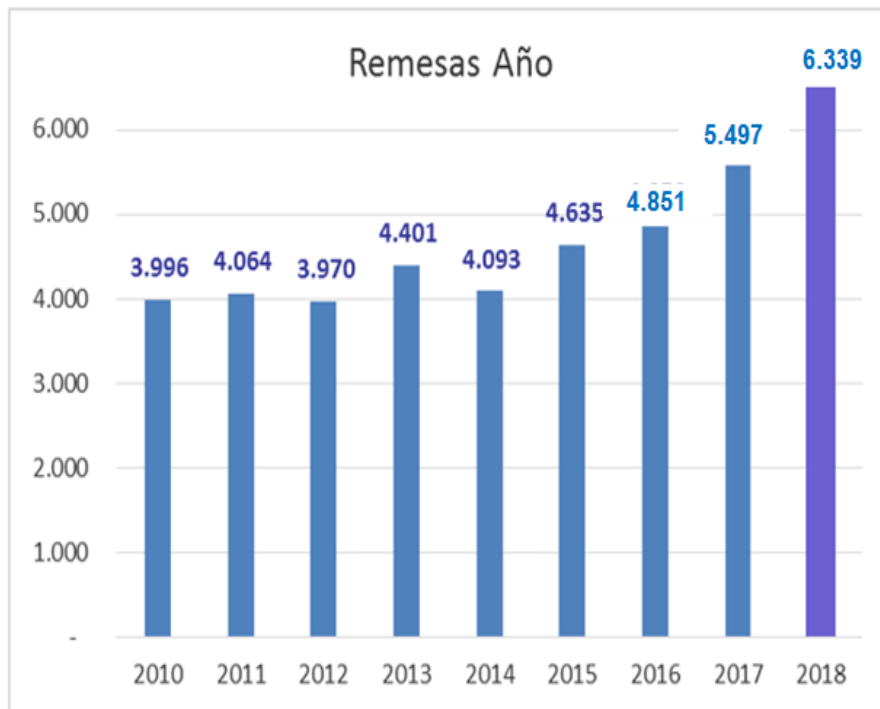
Y para la vivienda media también el Gobierno Nacional en el 2015 generó un estímulo denominado FRECH- No VIS en el segmento de 135-335 SMMLV dentro de la cobertura a la tasa de interés. En el 2017 se amplió el rango del valor de la vivienda a 435 SMMLV y hasta el 2019 la cobertura, a partir de ese momento se decretó que las coberturas financiarían el interés en la vivienda en 2,5 puntos porcentuales durante las 84 primeras cuotas del crédito hipotecario. Es decir, los primeros siete años, pasando, por ejemplo, de una tasa de interés anual de 12,5% al 10%, pero el Ministerio de Hacienda Mediante la Resolución 4929 del 13 de diciembre de 2018, establece que el programa tendrá vigencia solo hasta el 31 de diciembre 2018, cuando se tenía prevista su continuidad para el 2019.

De no darse continuidad al subsidio, por falta de financiación, el impacto económico rondaría en los cinco billones de pesos y golpearía al mercado en la demanda de esta vivienda, que se da principalmente en las ciudades más grandes como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga e incluso en regiones aledañas como, por ejemplo, el Valle de Aburrá y Cundinamarca. Las familias abandonarían la compra con un interés alto, ya que tendrían inconvenientes con la capacidad de endeudamiento

3.6.3 Giro de remesas

Cifras del Banco de la República muestran el aumento significativo que han venido teniendo los giros de remesas que reciben los colombianos de sus familiares y amigos que viven en el exterior.

Gráfico 23. Remesas año 2010-2018



Fuente: Banco de la República

Los hogares que dependen de los dineros que les envían sus familiares desde distintos países del mundo, recibieron en el 2018, 2,6 billones de pesos más que en el 2017, esto es, un incremento real anual de 12,8%.

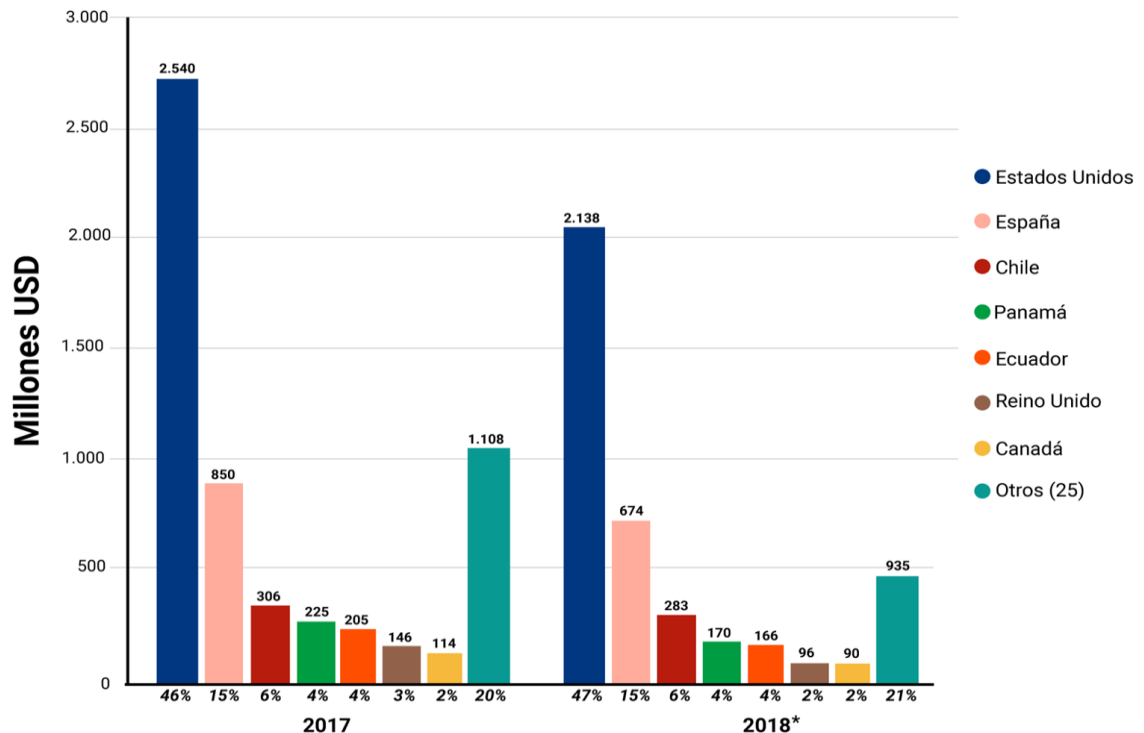
La recuperación económica mundial de los últimos años ha permitido que quienes envían dinero desde fuera del país no solo hayan incrementado sus montos mensuales sino también que lo hagan con más frecuencia que antes, cuando esas economías estaban a media marcha.

Estados Unidos es la clave principal del fuerte crecimiento de las remesas. De cada 100 dólares de crecimiento en los giros, 45 tienen ese origen, de acuerdo con la información por países del 2018.

Pero sigue siendo notorio el empuje de Chile, que explica 13 de cada 100 dólares de crecimiento en los envíos, seguido por España, con un aporte de 11 de cada 100 dólares.

También es de resaltar el crecimiento que ha tenido los envíos de trabajadores desde la misma Latinoamérica: el 26 por ciento del crecimiento obedece a los envíos desde Chile, Ecuador, Perú y Argentina, en ese orden.

Gráfico 24. Ingresos anuales de remesas por países 2017-2018



Fuente: Banco de la república. Elaboración Constructora Meléndez

Tabla 13. Ingresos anuales de remesas por países 2015-2018. Porcentaje de participación.

PAÍS DE ORIGEN	AÑO							
	2015	%	2016	%	2017	%	2018*	%
Estados Unidos	2.113	45,59%	2.228	45,9%	2.540	46,2%	2.138	47,0%
España	864	18,63%	867	17,8%	850	15,5%	674	14,8%
Chile	168	3,62%	223	4,6%	306	5,6%	283	6,2%
Panamá	206	4,45%	229	4,7%	225	4,1%	170	3,7%
Ecuador	134	2,88%	173	3,6%	205	3,7%	166	3,7%
Reino Unido	156	3,37%	123	2,5%	146	2,7%	96	2,1%
Canada	95	2,04%	92	1,9%	114	2,1%	90	2,0%
Otros (25)	900	19,41%	923	19,0%	1.108	20,2%	935	20,5%
TOTAL	\$ 4.635	100%	\$ 4.858	100%	\$ 5.494	100%	\$ 4.552	100%

*Cifras a Septiembre de 2018

Fuente: Banco de la República. Elaboración Constructora Meléndez

De acuerdo con el informe del Banco de la República, el departamento del Valle del Cauca recibe el mayor volumen de remesas del exterior, seguido Antioquia y Cundinamarca.

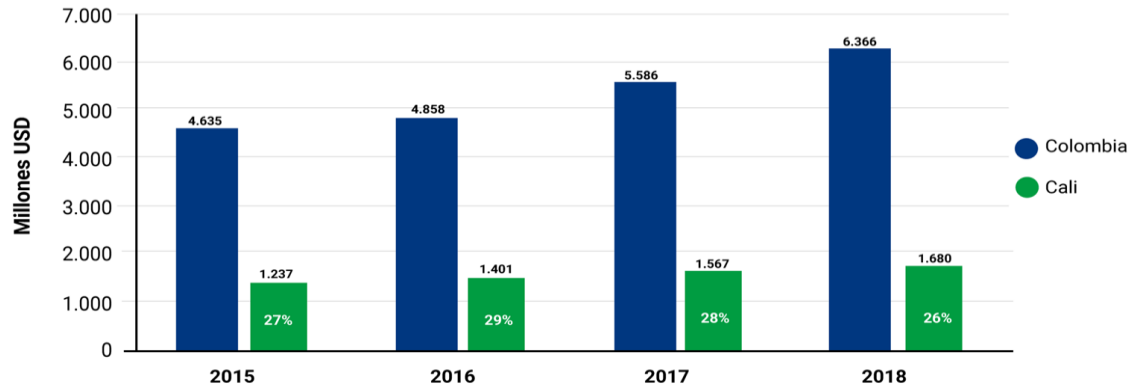
Tabla 14. Remesas por departamentos 2015- 2018

DEPARTAMENTO	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
VALLE DEL CAUCA	1.264	27.3%	1.401	28.8%	1.567	28.5%	1.664	26.2%
CUNDINAMARCA	777	16.8%	805	16.6%	943	17.15%	1.154	18.2%
ANTIOQUIA	844	18.2%	830	17.1%	906	16.48%	1.078	17.1%
RISARALDA	428	9.2%	420	8.6%	449	8.17%	478	7.5%
OTROS DEPARTAMENTOS(27)	1.322	28.5%	1.403	28.9%	1.632	29.7%	1.965	31,0%
TOTAL	4.635	100%	4.859	100%	5.497	100%	6.339	100%

Cifras en millones de dólares

Fuente: Banco de la República. Elaboración Constructora Meléndez

Gráfico 25. Ingresos anuales de remesas total país VS Valle del Cauca



Fuente: Banco de la República. Elaboración Constructora Meléndez

En la ciudad de Cali, el mayor porcentaje de hogares que reciben ingresos del exterior se encuentran en el estrato 4 con un 7,9%, seguido del estrato 3 con un 6% y el estrato 5 con el 5,3%.

En un estudio realizado por CAMACOL, estableció que al menos el 17% de los giros que envían los emigrantes a sus familias se destinan para gastos de vivienda, el 11% de ese dinero para pagar arriendo y 6% para atender hipotecas. El resto es para otros asuntos del hogar.

Estas remesas fortalecen el consumo de las familias además de las inversiones en bienes muebles e inmuebles, lo que dinamiza la venta de viviendas, encontrando una gran oportunidad en este nicho, por lo que se deben generar las estrategias para aumentar las ventas internacionales de la compañía. CAMACOL estima que entre el 10% y el 20% de las ventas totales de las firmas constructoras más importantes de la región las hacen a clientes ubicados en otros países.

Las ferias inmobiliarias y de vivienda en grandes capitales como Nueva York, Madrid, Miami, Los Ángeles y Londres, organizadas por Colombia, se han convertido en un atractivo para los emigrantes que quieren invertir en su país. La realidad es que muchos emigrantes, se están interesando cada vez más en la opción de comprar inmuebles en sus lugares de origen financiados con dineros producto de sus empleos en países como España, EE. UU., México, Chile, Ecuador y Perú.

Tabla 15. Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Producto Interno Bruto PIB	O				X
Tasas de interés para adquisición de vivienda	A	X			
Giro de remesas	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

La importancia del Entorno Tecnológico para las organizaciones es identificar las tecnologías que actualmente puedan estar a la mano de las empresas y en la cuales necesitan fortalecerse para aumentar su productividad. Así mismo analizar los impactos de las innovaciones tecnológicas sobre las ocupaciones del sector.

3.7.1 Tecnologías de la información

El 86,7% de las firmas, da un alto grado de importancia al avance de las tecnologías en el área de gestión y mejora de los procesos de construcción, versus el 50,7% que considera que las tecnologías de gestión empresarial que

mejoran la eficiencia en los procesos de soporte de la actividad edificadora requieren un desarrollo prioritario. (Gráfico 26)

Gráfico 26. Desarrollo de tecnología



Fuente: Plan Estratégico de Innovación CAMACOL INNOVA-Horizonte 2020

Los avances en el sector se producen a nivel del proceso constructivo propiamente dicho, así como en los referidos a la gestión del recurso humano. En el primero, el impacto de la tecnología se dirige hacia dos frentes: la reducción de los costos y el incremento en la actividad. En el segundo, el efecto se materializa sobre las ocupaciones, habilidades y actitudes que deben potencializarse o transformarse en los trabajadores.

En este orden de ideas, y con base en los desarrollos tecnológicos de los próximos años, se hace indispensable la cualificación de la mano de obra del

sector con el fin de minimizar la destrucción de empleo como consecuencia de los avances en los procesos de producción y gestión.

3.7.2 Atraso tecnológico.

En la actualidad el sector de la construcción está avanzando en el cambio tecnológico, el cual tiene un atraso de 20 años con relación a los países avanzados, lo que ha desembocado en una brecha tecnológica que potencialmente puede minar el crecimiento de las empresas del sector a causa de este rezago.

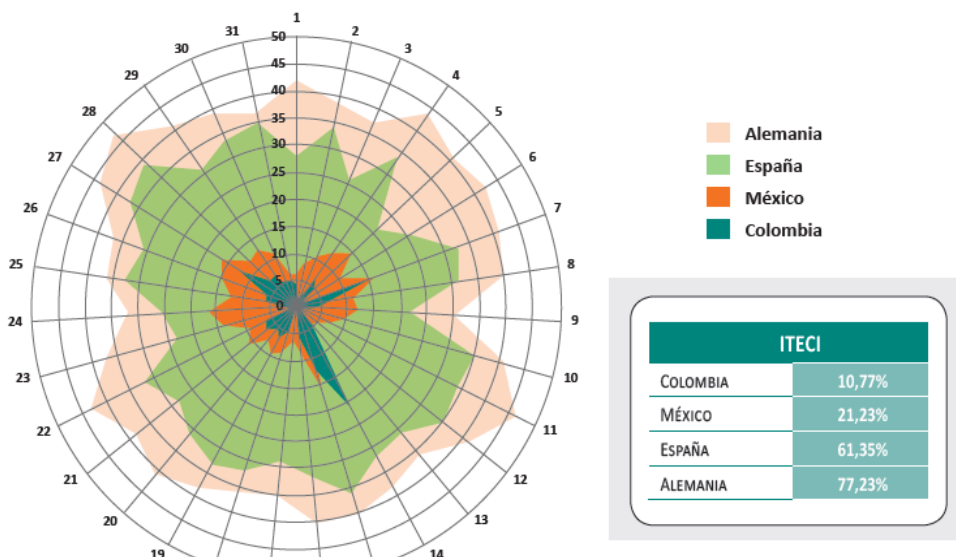
En la construcción (ejecución y supervisión) es donde generalmente se registra un menor nivel de innovación o aprovechamiento de la tecnología en comparación con otros sectores productivos. Se identifican 13 áreas con tecnologías potencialmente aplicables en la cadena de valor de la construcción, a saber:

1. Estudios previos e inversión.
2. Diseño e ingeniería
3. Gestión de promoción
4. Construcción procesos
5. Construcción materiales
6. Inspección y mantenimiento
7. Tecnologías Eco-eficientes
8. Compras
9. Financiero
10. Gestión tecnológica
11. Recursos humanos
12. Marketing
13. Gestión de la organización

El índice tecnológico internacional (ITECI) para Colombia evidencia que en 11 de los 13 indicadores mencionados y en 27 de las 31 tecnologías analizadas, menos del 10% de las empresas han hecho planes para la implementación y uso de los nuevos conjuntos de técnicas, resultado que contrasta con que aproximadamente el 3% de las firmas han implantado menos del 50% de las tecnologías analizadas.

Esta situación pone en evidencia la necesidad de definir y gestionar una inversión pública dirigida a la Investigación el Desarrollo y la Innovación (I+D+I) para movilizar la industria a nivel nacional. Así entonces, el ITECI muestra un índice de 10,77% para Colombia versus el 77,23% de Alemania. (Gráfico 27).

Gráfico 27. Índice tecnológico internacional ITECI



Fuente: Plan Estratégico de Innovación CAMACOL INNOVA-Horizonte 2020

Ante un mundo cada vez más conectado y competitivo, el cambio tecnológico se convierte en una herramienta de suma importancia para el crecimiento de las empresas, y por supuesto de la economía. El atraso tecnológico de Colombia en lo referente al sector de la construcción de edificaciones puede minar potencialmente la competitividad de las firmas si mantienen niveles altos de resistencia al cambio y no amplían sus esfuerzos por minimizar la brecha tecnológica con otros países.

3.7.3 Tendencia tecnológica

Building Information Modeling- BIM, es un instrumento de última generación para gestionar de manera inteligente los datos de un proyecto desde su diseño, construcción, hasta llegar a la optimización del mantenimiento de este edificio. Esta innovación está basada en un sistema dinámico de visualización virtual que hace uso de una plataforma 3D inteligente para diseñar toda clase de estructuras. Incluye sus dimensiones físicas (3) más tiempo y costo (5 o más dimensiones).

Las principales ventajas es que genera una comunicación integrada entre todos los que participan de un proyecto en el diseño y construcción, disminuye costos, tiempos y descoordinaciones, permite administrar de manera eficiente los diseños y todas las etapas de una obra.

BIM está transformando la industria a nivel mundial, ya que permite ahorros hasta del 40% sobre los costos directos de la producción, optimizando los tiempos, materiales, imprevistos, procesos y rendimientos financieros en las obras. Constructora Meléndez en este avance tecnológico es pionera, ya lleva 5 años trabajando en BIM y llevando a los demás diseñadores y consultores a trabajar en esta herramienta, lo que le favorece enormemente.

Tabla 16. Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tecnologías de la información	A	X			
Atraso tecnológico	A	X			
Tendencia tecnológica	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.8 ENTORNO JURÍDICO

3.8.1 Reglamentación

El sector de la construcción cuenta con una serie bastante robusta de reglamentación en diferentes aspectos a lo que constantemente se le esta adicionando nuevas normativas y reglamentos o modificando los que ya se tienen. En estos momentos se debe cumplir con la NSR 10, la Ley de Vivienda Segura con todos sus Decretos reglamentarios, el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE, el Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS–2000, los Parámetros y Lineamientos Técnicos para la Construcción Sostenible – Guía para el Ahorro de Agua y Energía en Edificaciones, el Reglamento Técnico para Redes Internas de Telecomunicaciones – RITEL, el Reglamento Administrativo, Operativo, Técnico y Académico de los Bomberos de Colombia y la Microzonificación Sísmica de Santiago de Cali.

Toda esta reglamentación incide fuertemente en los costos directos y la calidad de la vivienda y sobre todo en la de interés social.

3.8.2 Inseguridad jurídica.

La inseguridad jurídica agobia al sector, pone en riesgo los proyectos, desincentiva la actividad y hasta puede comprometer la sostenibilidad de las empresas.

Se viene presentando desconocimiento de actos por parte de las autoridades judiciales: suspensión del estudio y expedición de licencias, desconocimiento de

usos de suelos donde ya están determinados por el POT, subjetividad y discrecionalidad sobre el cumplimiento de las normas y las disposiciones del POT correspondiente, etc., se toman decisiones y en algunos casos se generalizan a todo el país sin contar con fundamentos técnicos ni jurídicos, y dejando en vilo las licencias que previamente fueron expedidas en legal y debida forma, sobre las cuales ya hay derechos de construcción, compromisos comerciales y de inversión.

Tabla 17. Principales factores de inseguridad jurídica

		Máx. Impacto (100 %)	Máx. Probabilidad (100%)
1	Baja calidad en la planificación urbana de largo plazo (POT's, servicios públicos...).	96%	88%
2	Retrasos en la entrega de permisos y trámites para la construcción debido a ineficiencias.	94%	94%
3	Incertidumbre en cuanto a normatividad, legislación, tributación y continuidad de políticas.	91%	86%
4	Ineficiencias y retrasos de los prestadores de servicios públicos.	91%	94%
5	Fragmentación (desarticulación) de las regulaciones.	86%	77%



Fuente: estudio de productividad y riesgos sectoriales – CAMACOL & McKinsey

Teniendo en cuenta lo anterior, CAMACOL junto con la firma McKinsey evaluaron los riesgos de la industria de la construcción para el 2018, dentro de los cuales destacaron con un impacto sobre el sector de 86% y una probabilidad de ocurrencia del 77%, la fragmentación de las regulaciones que tiene el sector y que ya se ve por ejemplo en la suspensión de proyectos por el cambio de los Planes de Ordenamiento Territorial según cambia el mandatario regional; también está la incertidumbre en normatividad, tributación y legislación, así como sobre la continuidad de políticas que incentiven al sector de la construcción, con un impacto del 91% y 86% de probabilidad de ocurrencia.

El riesgo más probable con un 88% y de mayor impacto con un 96%, que destacó CAMACOL, es la baja calidad en la planificación urbana de largo plazo por aspectos como la falta de información y estabilidad en los Planes de Ordenamiento Territorial, la corrupción y la prestación de servicios públicos.

Esto incide fuertemente en la actividad edificadora de la constructora ya que afecta los presupuestos que se tienen, por no cumplimiento de los tiempos establecidos, o por nuevos estudios o condiciones requeridas y que no estaban contempladas.

3.8.3 Ley de Vivienda Segura.

“Por la cual se establecen medidas enfocadas a la protección del comprador de vivienda, el incremento de la seguridad de las edificaciones y el fortalecimiento de la función pública que ejercen los curadores urbanos, se asignan unas funciones a la Superintendencia de Notariado y Registro y se dictan otras disposiciones”. Ley 1796 de 2016. La Ley 1796 de 2016 nació ante las falencias que se detectaron en la estructuración de los diseños como el hecho que el curador se eximia de la revisión, y en el proceso de ejecución de la edificación no se contaba con la supervisión adecuada.

La ley contiene mecanismos de control más fuertes a la elaboración y revisión de diseños, expedición de licencias y supervisión de obras. Además, incluye procesos de certificación y garantías patrimoniales.

Entre las medidas contempladas por esta ley está la obligatoriedad de contar con un revisor independiente de los diseños estructurales previo a la expedición de la licencia de construcción.

Durante el proceso constructivo deberá contar con supervisión técnica independiente de la estructura.

Y para la escrituración de los inmuebles deberá contar con el Certificado Técnico de Ocupación expedido por el supervisor técnico independiente.

El constructor o el enajenador de vivienda nueva estarán obligados a cubrir los perjuicios patrimoniales causados a los propietarios afectados por el colapso o amenaza de ruina, como consecuencia de deficiencias en el proceso constructivo, dentro de los 10 años siguientes a la expedición de la Certificación Técnica de Ocupación de una vivienda nueva.

Desde el 1 de julio de 2017 empezaron a regir las fases de la Ley de Vivienda Segura en cuanto al mayor control de los diseños estructurales para la expedición de las licencias y la supervisión de la ejecución de la estructura de las edificaciones.

Estas medidas brindan una mayor confianza a los compradores de vivienda, pero generan mayores costos en la producción de las viviendas y mayores tiempos en los trámites requeridos para el licenciamiento y escrituración de inmuebles.

Tabla 18. Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Reglamentación	A	X			
Inseguridad jurídica	A	X			
Ley de vivienda segura	A		X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Matriz integrada del análisis externo

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA A/O
ENTORNO SOCIAL	DEFICIT CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE VIVIENDA	En el año 2017, la demanda potencial de Cali fue de 137.735 hogares, es decir el 18.7% de los hogares de Cali. La demanda efectiva conformada por los hogares que manifiestan que algún miembro del hogar está interesado en comprar vivienda en los próximos 12 meses y cuentan con la capacidad de pago del 30% de la cuota inicial, el 2.1% de los hogares de Cali y el 11% de los demandantes potenciales hacen parte de la demanda efectiva, equivalente a 15.412 hogares.	El 65.7% de los hogares potenciales requieren una vivienda tipo VIS y el 34.3% requieren vivienda tipo NO Vis	OPORTUNIDAD
ENTORNO MEDIO AMBIENTAL	CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE	La construcción sustentable constituye una manera de satisfacer las necesidades de vivienda e infraestructura del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras.	La tendencia en consumo energético que las ciudades producen aumentará en 37% a 2030 y en cuanto a las edificaciones, se ha identificado que estas generan 35% del consumo energético global y son responsables del 15% de las emisiones de gases efecto invernadero a nivel global. La meta que se han propuesto CAMACOL e IFC para el 2024 es que una de cada cinco edificaciones esté certificada con EDGE, estas edificaciones tendrán que alcanzar como mínimo ahorros de un 20% de energía, 20% de agua y 20% en la energía incorporada en los materiales de construcción.	OPORTUNIDAD
ENTORNO DEMOGRÁFICO CULTURAL	TAMAÑO DE LA POBLACIÓN Y CARACTERIZACIÓN	Con base en la población de Cali de 2.383.485 personas del 2017, se identificaron un total de 735.094 hogares de los cuales el 18.7% son demanda potencial.	La disminución en el ritmo del crecimiento poblacional de Cali, simultáneo al aumento en los últimos periodos para Yumbo y Jamundí (especialmente después de 1993), podría estar asociada en parte con los flujos migratorios desde Cali hacia esos municipios.	OPORTUNIDAD

Tabla 19. (Continuación)

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA A/O
ENTORNO POLITICO	POLÍTICA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL	La vivienda de interés social es uno de los principales indicadores del sector de la construcción, ya que en estos momentos la mayor parte de la oferta se encuentra en este tipo de vivienda	En el año 2018, los lanzamientos de vivienda de interés social muestran resultados positivos asociados al desempeño del segmento de 70 a 135 SMMLV. Se espera para el 2019 ventas de 104.700 unidades e inversiones por 10,6 billones lo que daría un crecimiento del 3.4%	OPORTUNIDAD
ENTORNO ECONÓMICO	TASAS DE INTERÉS	Es un indicador que influye mucho en la demanda, cambia la tendencia de las ventas y por ende de la actividad edificadora. Los cambios de las tasas de interés tiene los siguientes impactos: . Afectan las condiciones de financiamiento de los potenciales compradores; . Afectan el costo de financiamiento de construcción; . Impactan en el costo financiero de la compañía. El FRECH No VIS, ha sido un programa que cada año ha impactado entre un 35% y 40% del mercado de vivienda nueva en el segmento medio.	De no darse continuidad al subsidio a la tasa de interés en el segmento de 135 A 435 SMMLV, el impacto económico rondaría en los cinco billones de pesos y golpearía al mercado en la demanda de esta vivienda. Las familias abandonarían la compra, ya que el interés a pagar se les aumentaría. Si eso se acaba, se puede debilitar la demanda y la oferta.	AMENAZA
	FLUCTUACIÓN DEL DÓLAR	Incremento de costos de insumos. El riesgo cambiario al que está expuesta la compañía, básicamente corresponde a los materiales comprados a importadores y el cual equivale al 20% del costo directo total.	De acuerdo con estudios y análisis, se estableció que la devaluación del peso frente al dólar ocasiona un sobrecosto de 6.6%.	AMENAZA
ENTORNO TECNOLÓGICO	TENDENCIA TECNOLÓGICA BIM	Genera una comunicación integrada entre todos los que participan de un proyecto en el diseño y construcción, disminuye costos, tiempos y descoordinaciones, permite administrar de manera eficiente los diseños y todas las etapas de una obra.	BIM esta transformando la industria a nivel mundial, ya que permite ahorros hasta del 40% sobre los costos directos de la producción, optimizando tiempos, materiales, imprevistos, procesos y rendimientos financieros en las obras.	OPORTUNIDAD

Tabla 19. (Continuación)

ENTORNO	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA A/O
ENTORNO JURIDICO	INSEGURIDAD JURÍDICA	La inversión del sector se ve afectada por decisiones sobre el ordenamiento territorial, la gestión del suelo, la concepción de los proyectos urbanísticos y los derechos legítimos que representan las licencias de construcción.	<p>La fragmentación de las regulaciones que tiene el sector y que ya se ve por ejemplo en la suspensión de proyectos por el cambio de los Planes de Ordenamiento Territorial generan un impacto sobre el sector del 86% y una probabilidad de ocurrencia del 77%.</p> <p>La incertidumbre en normatividad, tributación y legislación, así como sobre la continuidad de políticas que incentiven al sector de la construcción, generan un impacto del 91% y 86% de probabilidad de ocurrencia.</p> <p>La baja calidad de la planificación urbana de largo plazo por aspectos como la falta de información y estabilidad en los Planes de Ordenamiento Territorial generan un 88% de ocurrencia y de mayor impacto con un 96%.</p>	AMENAZA
	REGLAMENTACIÓN	Constantemente se le esta adicionando nuevas normativas y reglamentos o modificando los que ya se tienen. NSR 10, la Ley de Vivienda Segura con todos sus Decretos reglamentarios, el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE, el Reglamento Técnico del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS-2000, los Parámetros y Lineamientos Técnicos para la Construcción Sostenible – Guía para el Ahorro de Agua y Energía en Edificaciones, el Reglamento Técnico para Redes Internas de Telecomunicaciones – RITEL, el Reglamento Administrativo, Operativo, Técnico y Académico de los Bomberos de Colombia y la Microzonificación Sísmica de Santiago de Cali.	Toda esta reglamentación incide fuertemente en los costos directos y la calidad de la vivienda y sobre todo en la de interés social.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL SECTOR CONSTRUCTOR

4.1 CARACTERIZACIÓN

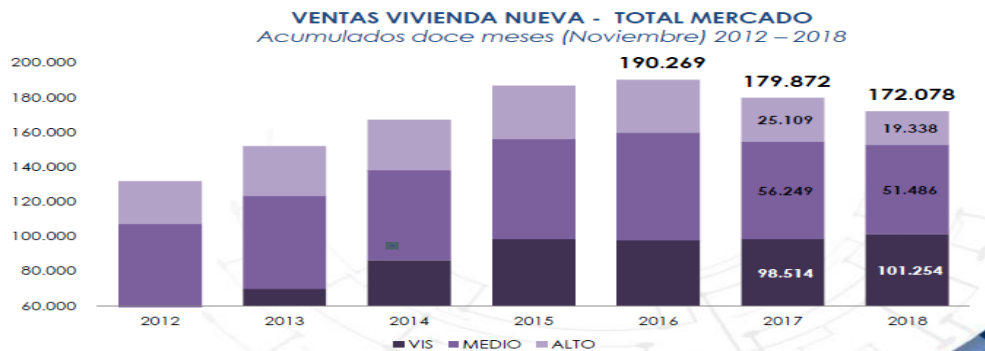
El sector de construcción de edificaciones representó en el 2018 el **3,2% del PIB nacional**, ocupando a 3.3 millones de personas, generando 115 mil nuevos empleos formales en las trece ciudades principales del país y aportando anualmente \$46 billones de valor agregado a la economía. Dinamiza al 50% del total de los sectores productivos del país, es el cuarto sector con mayor nivel de producción dentro de los 59 que conforman el aparato productivo nacional.

Las tasas de interés de adquisición se ubican en niveles históricamente bajos, **10,5%** en pesos y **7,5%** en UVR.

Continuidad de los programas Mi Casa Ya y el FRECH VIS.

Teniendo en cuenta el Estudio de Oferta y Ventas de Vivienda en 2018 realizado por CAMACOL Valle, en el periodo analizado se vendieron a nivel nacional 172.078 unidades de vivienda nueva, lo que significa un decrecimiento del -4,3%. El segmento VIS fue el dinamizador del mercado creciendo al 2,8%

Gráfico 28. Ventas vivienda nueva 2012-2018



Fuente: SIG Coordinada Urbana.

En el mismo periodo en Cali y su área de influencia se vendieron 18.410 unidades de vivienda generando un crecimiento del 0,2%, de las cuales 13.714 unidades de vivienda son del segmento VIS, el cual se mantiene en niveles altos.

En Cali propiamente dicho en el periodo enero- noviembre de 2018 se vendieron 7.277 unidades de vivienda de las cuales 4.282 corresponden al segmento VIS.

Los municipios del área de influencia de Cali, presentan importantes resultados en el mercado de la vivienda nueva, siendo el municipio de Jamundí el de mayor participación con un crecimiento del 2%.

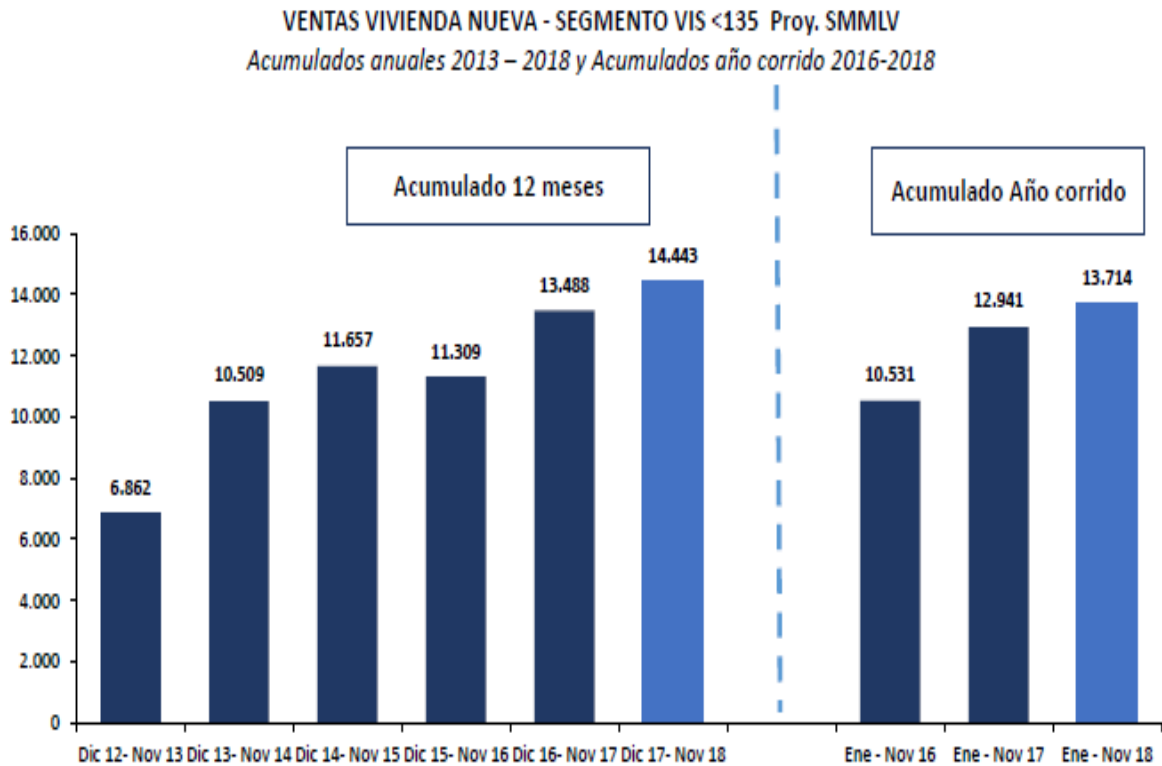
4.1.1 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por segmento

SEGMENTO BAJO < 135 SMMLV- 2013-2018

A noviembre de 2018 se vendieron 91.853 unidades de vivienda del segmento bajo a nivel Nacional generando un crecimiento del 1.3%, de las cuales en Cali y su área de influencia se vendieron 13.714 generando un crecimiento del 6%, de las cuales 4.282 unidades de vivienda están en Cali propiamente dicho.

El comportamiento evidenciado en el segmento tope VIS en Cali muestra que los niveles de comercialización y de generación de oferta continúan siendo elevados si se les compara con anualidades anteriores al 2017(Grafico 29)

Gráfico 29. Ventas de vivienda nueva en Cali y área de influencia- Segmento VIS<135 SMMLV



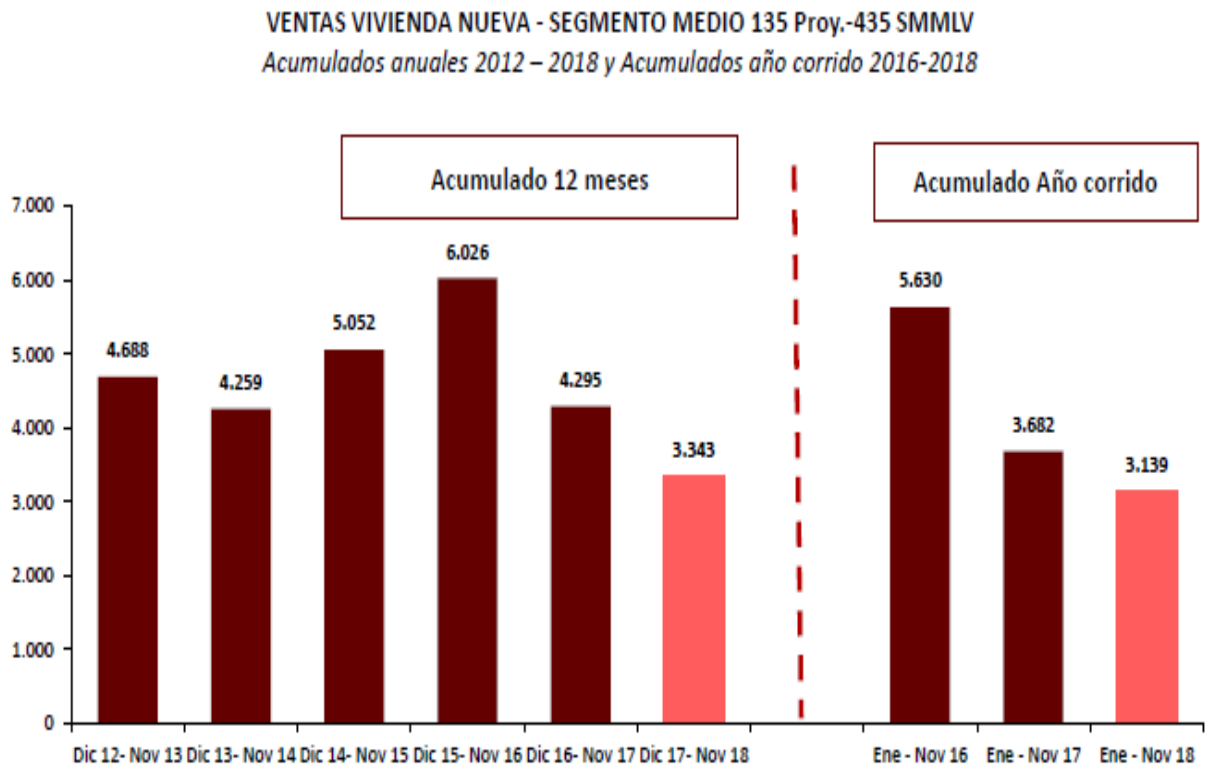
Var % Nov 2018	
Var % 12 meses	7,1%
Var % Año corrido	6,0%

Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

SEGMENTO MEDIO 135 – 435 SMMLV- 2013-2018

De enero a noviembre de 2018 se vendieron 50.048 unidades de vivienda del segmento medio a nivel nacional que represento un decrecimiento del -0,5%, de las cuales se vendieron en Cali y su área de influencia 3.139 unidades de vivienda generando un decrecimiento del -14,7%.

Gráfico 30. Ventas de vivienda nueva en Cali y área- Segmento Medio 135Proy. 435 SMMLV



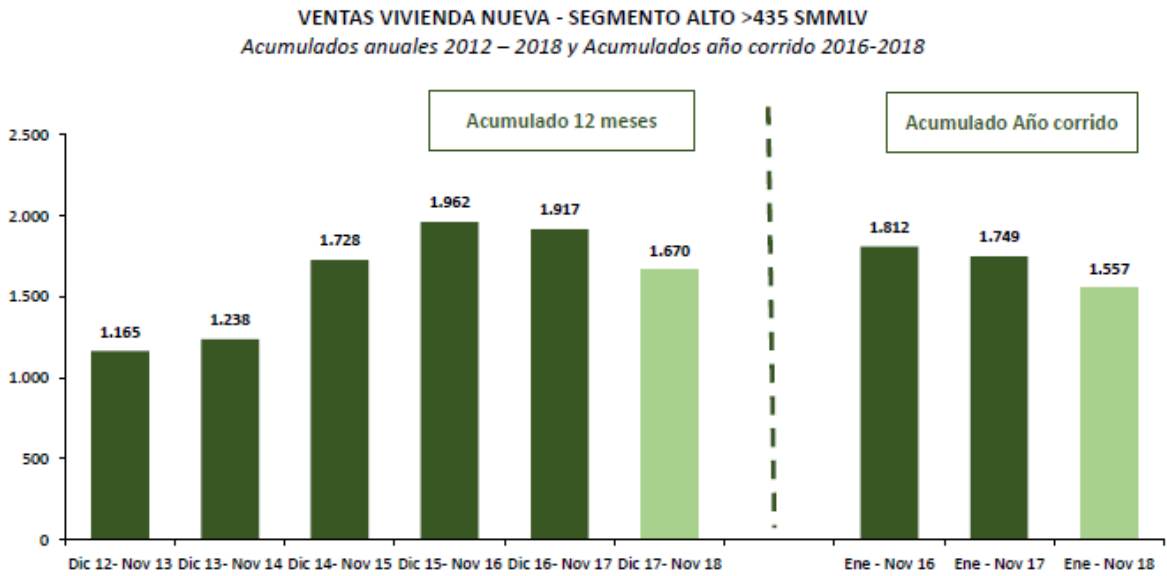
Var % Nov 2018	
Var % 12 meses	-22,2%
Var % Año corrido	-14,7%

Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

SEGMENTO ALTO > 435 SMMLV- 2013-2018

A noviembre de 2018, se vendieron 17.264 unidades de vivienda del segmento alto a nivel nacional generando un decrecimiento de 24%, de las cuales 1.557 unidades de vivienda se vendieron en Cali y su área de influencia generando un decrecimiento del 11%.

Gráfico 31. Ventas de vivienda nueva en Cali y área- Segmento Alto > 435 SMMLV



Var % Nov 2018	
Var % 12 meses	-12,9%
Var % Año corrido	-11,0%

Fuente: SIG Coordinada Urbana

Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

4.1.2 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por estrato

Un análisis de las ventas por estratos socioeconómicos, muestra que entre enero y noviembre de 2018, las participaciones más altas se presentaron en el estrato 4 con una participación del 49%, seguido el estrato 5 con el 15% y el estrato 3 con el 13% entre los principales. Las participaciones más bajas se dan en el estrato 6 con un 12% y el estrato 2 con un 11%. El crecimiento más alto fue del estrato 4 con el 30% y el del estrato 5 con el 15%, los demás estratos presentan decrecimientos, dentro de los cuales el mayor lo presenta el estrato 2 con el -34%, seguido por los estratos 3 y 6 con el -6% cada uno.

Tabla 20. Ventas vivienda nueva en Cali por estratos 2015-2018

Estrato	Ventas anuales (Unidades)			Ventas año corrido a Noviembre (Unidades)			
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2018
Estrato 2	1.072	756	1.273	1.056	692	1.196	788
Estrato 3	480	894	1.078	441	755	1.037	967
Estrato 4	2.824	2.858	2.982	2.819	2.664	2.735	3.542
Estrato 5	1.719	1.448	1.112	1.704	1.346	1.070	1.076
Estrato 6	963	1.019	1.039	931	918	962	904
TOTAL	7.058	6.975	7.484	6.961	6.375	7.000	7.277

Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

4.1.3 Comportamiento ventas de vivienda nueva en Cali por zonas

La zona sur sigue teniendo la mayor participación en el total de las ventas con un 58%, pero comparado con otros años, ha perdido participación, le sigue la zona Oeste con el 22%, la zona norte con el 18% y la zona oriente con el 2%.

En las ventas por zonas entre enero-noviembre de 2018, el mayor crecimiento se presentó en la zona norte con un 36%, seguido de la zona oeste con el 3%, y la zona sur con un 2%, frente al decrecimiento de la zona oriente con un -35%.

Tabla 21. Unidades vendidas en Cali por zonas

ZONA	N° DE UNIDADES AÑO CORRIDO ENE-NOV 2018	VAR. %	PARTICIPACIÓN VENTAS TOTALES CALI	PARTICIPACION VENTAS CALI Y AREA DE INFLUENCIA	CONSTRUCTORAS ACTIVAS	NUMERO DE PROYECTOS
NORTE	709	36%	10%	4%	15	22
OESTE	606	3%	8%	3%	21	28
ORIENTE	105	-35%	2%	1%	2	2
SUR	5857	2%	80%	32%	35	73

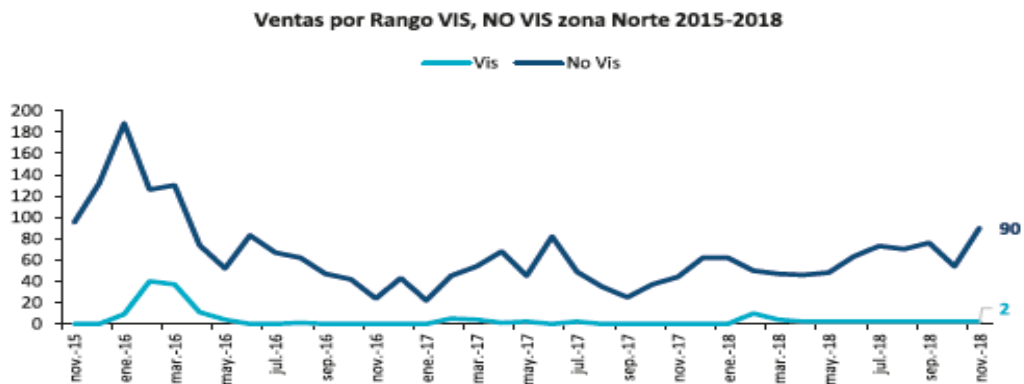
Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaboración propia.

ZONA NORTE

En el periodo enero- noviembre de 2018 la zona norte presento un crecimiento en las ventas del 36% por el aumento del 85% de las ventas del estrato 4, del 65% del estrato 3 y del estrato 5 con el 30%. El estrato 5 presento un 39,2% (278 unidades) sobre el total vendido, seguido por el estrato 4 con un 26,9% (191 unidades), el estrato 3 con un 20,7% (147 unidades) y el estrato 6 con el 13,1% (93 unidades).

Del total de unidades vendidas en el periodo enero- noviembre de 2018, el 4% son VIS (30 unidades) y el 96% corresponde al segmento NO VIS (679 unidades). La vivienda NO VIS presento un crecimiento en el nivel de ventas del 114%, mientras que la vivienda VIS creció un 34%.

Gráfico 32. Ventas zona Norte



Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

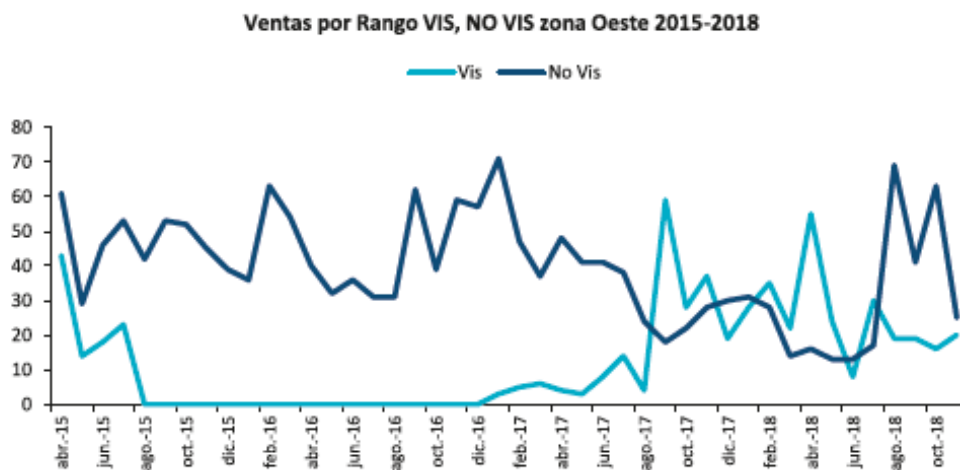
ZONA OESTE

En el periodo enero- noviembre de 2018 la zona oeste presento un crecimiento en las ventas del 3% por el aumento del 61% de las ventas del estrato 3. El estrato 3

presento un 46% (276 unidades) sobre el total vendido, seguido por el estrato 6 con un 40% (243 unidades), el estrato 5 con un 14% (84 unidades) y el estrato 4 con el 0,5% (3 unidades).

Del total de unidades vendidas en el periodo enero- noviembre de 2018, el 46% son VIS (276 unidades) y el 54% corresponde al segmento NO VIS (330 unidades). La vivienda VIS presento un crecimiento en el nivel de ventas del 61%, mientras que la vivienda NO VIS presento un decrecimiento del -20%.

Gráfico 33. Ventas zona Oeste



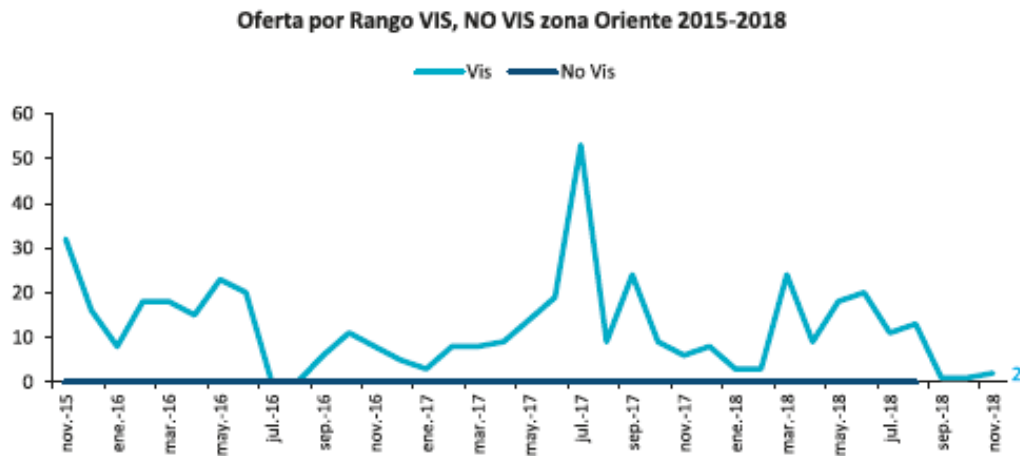
Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

ZONA ORIENTE

En el periodo enero- noviembre de 2018 la zona oriente presento un decrecimiento de las ventas del -35% explicado por la evidente reducción de la oferta disponible que tiene la zona, reflejado por disminución de las ventas del estrato 3 de -100%. El estrato 2 concentro el total de las ventas en la zona (105 unidades).

Del total de unidades vendidas en el periodo enero- noviembre de 2018, el 100% son VIS (105 unidades). La vivienda VIS presento un decrecimiento en el nivel de ventas del -35%.

Gráfico 34. Ventas zona Oriente.



Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

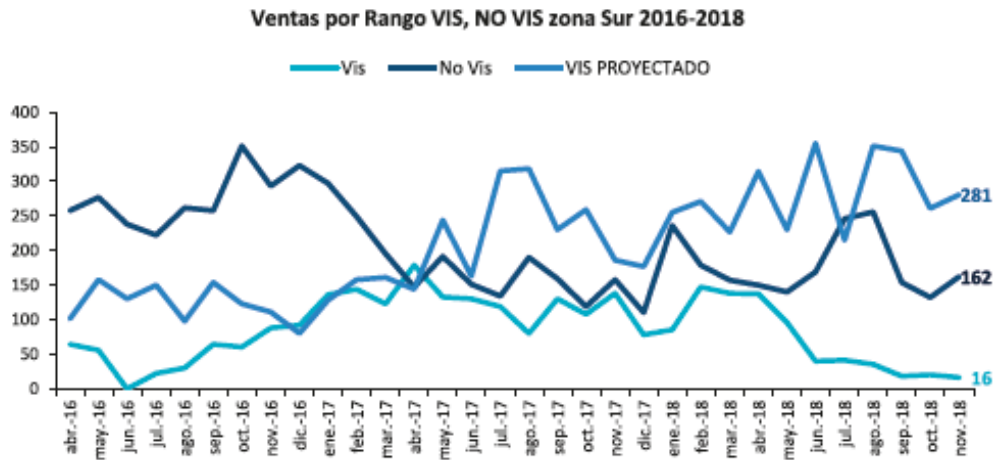
ZONA SUR

En el periodo enero- noviembre de 2018 la zona sur presento un crecimiento en las ventas del 2% por el aumento del 28% de las ventas del estrato 4 y del 1% del estrato 5. El estrato 4 presento un 57,2% (3.348 unidades) sobre el total vendido, seguido por el estrato 5 con un 12,2% (715 unidades), el estrato 3 con un 10,8% (631 unidades), el estrato 2 con 10,3% (602 unidades) y el estrato 6 con el 9,6% (562 unidades).

Del total de unidades vendidas en el periodo enero- noviembre de 2018, el 66% son VIS (3.877 unidades) y el 34% corresponde al segmento NO VIS (1.981

unidades). La vivienda VIS presento un crecimiento en el nivel de ventas del 4%, mientras que la vivienda NO VIS presento un decrecimiento del -0,05%

Gráfico 35. Ventas zona Sur



Fuente: SIG Coordinada Urbana. Elaborado CAMACOL. Depto. Económico

4.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Gráfico 36. Las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David

4.2.1 Competidores de la industria

El sector de la construcción en Cali y su área de influencia esta dominado por varias empresas constructoras de alto prestigio y reconocimiento en el medio, lo que le da estabilidad.

La oferta de proyectos de construcción es alta y se mueve a nivel de los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6, con ubicación variada y precios competitivos.

Para el sector este factor es importante por cuanto obliga a las empresas constructoras a competir con estándares de calidad en pro de satisfacer a sus clientes sin olvidar los precios del mercado y a los compradores a tener diversidad de ofertas para hacer su elección.

La pluralidad de competidores ha motivado a las empresas del sector a planear estrategias operacionales atractivas para el mercado, lo que se traduce en un dinamismo positivo además de motivar la implementación de políticas de calidad en todos los procesos.

Constructora Meléndez S.A., es una empresa constructora local con una trayectoria en el mercado de 55 años a través de los cuales ha logrado posicionar su marca en el sector.

Ha tenido a través de los años de operación una ventaja competitiva frente a su competencia, ha sido propietaria de terrenos que ha ido habilitando para el desarrollo de proyectos urbanos y arquitectónicos en la ciudad del Cali; sin embargo, la cantidad de empresas constructoras en la ciudad y la región, constituyen una amenaza mayor para la constructora, por el gran número de proyectos ofertados tanto en el segmento de vivienda VIS como de vivienda NO VIS.

Sin embargo, se estima que posee una sólida posición en el mercado de la construcción e inmobiliario, gracias al volumen de operación que mantiene y a la calidad de sus productos, lo que le permite mantener operaciones rentables y un crecimiento sostenido en el tiempo.

Las constructoras que actualmente son competencia son:

- Jaramillo Mora S.A
- Constructora Alpes S.A
- Marval S.A
- Cusezar S.A
- Constructora Bolívar
- Colpatria
- Espacio Vital Constructores
- Juri Constructores
- Constructora Cosenza
- Rubio Promotores
- Constructora Normandía

4.2.2 Competidores Potenciales

Aparecen como competencia, las nuevas figuras de consorcios y Uniones Temporales de profesionales en ingeniería y arquitectura que unen esfuerzos para competir en el mercado constituyendo nuevas constructoras para la ejecución de proyectos inmobiliarios; pero esta competencia, que no se puede desconocer, es una competencia en un grado menor, ya que por lo general son proyectos pequeños, que no cuentan con el respaldo que una constructora con trayectoria, reconocimiento y estabilidad económica da a sus compradores.

Las empresas constructoras compiten con la experiencia de la compañía, su solidez, su reconocimiento y sobre todo con la permanencia de la empresa a lo

largo del tiempo. Por la naturaleza de la constitución jurídica que ampara los consorcios y Uniones temporales que se constituyen para proyectos únicos, les permite estar constituidos solo por la duración del proyecto, lo que genera desconfianza a los posibles compradores sobretodo en el tiempo de postventa.

4.2.3 Los proveedores

Los proveedores se encuentran en un punto intermedio que hace que las negociaciones en cierta medida deban ser atractivas para las partes.

Por una parte, los proveedores del sector de la construcción tienen poder, ya que los materiales primordiales de la construcción como son el hierro y el cemento está en manos de pocos proveedores, es decir en oligopolios y no existen sustitutos para estos productos.

Pero por otra parte, los que conforman el sector de la construcción son clientes importantes, con volúmenes de materiales e insumos considerables y constantes que generan flujos constantes y buena rentabilidad a los proveedores.

Los principales proveedores del sector de la construcción son:

Cementos y concretos:

Cementos Argos S.A

Cemex Colombia S.A

Holcim Colombia S.A

Aceros:

Acerías Paz del Rio S.A

Gerdau Diaco

Sidoc S.A.

Ternium Colombia

Conaldesa S.A

Trefilados y mallas de Colombia S.AS

Ladrillo:

Ladrillera Meléndez S.A

Ladrillera San Benito S.A.S

Ladrillera Santa Fe S.A

Ladrillera La Sultana S.A

Productos hidrosanitarios:

Tubería y Accesorios PAVCO

Productos eléctricos y de telecomunicaciones:

Centelsa

RG Distribuciones S.A

Productos pétreos:

Agregados y mezclas Cachibí S.A

Impermeabilizantes:

SIKA Colombia S.A

Toxement.S.A

Acabados:

Impadoc S.A

Sodimac Colombia

Distribuciones PVC Colombia

Coval comercial S.A

Pintuco- Compañía Global de Pinturas

Corona
Alfa
Colrejillas
Socoda

4.2.4 Los compradores

Los proyectos de vivienda si bien son escogidos por particulares para habitarlas, son grandes sectores las que son sus propietarios:

1. Sector bancario: por su valor para el pago de las viviendas, en un gran porcentaje, se debe recurrir a créditos hipotecarios por un tiempo determinado, por lo cual los bienes quedan a nombre de los bancos.
2. Gobierno Nacional: Por sus políticas y subsidios que otorga.
3. Cajas de Compensación Familiar, por el otorgamiento de subsidios familiares de vivienda.

4.2.5 Los sustitutos

El autoconstrucción, las organizaciones populares de vivienda, la contratación directa para la construcción realizada por profesionales recién egresados o pequeñas firmas de construcción, se constituyen en formas de que las personas abordan la construcción de sus viviendas. Las anteriores figuras se siguen presentando en Cali, aunque no generan una amenaza para los constructores, ya que las dos primeras figuras se enfocan en el estrato 1 y 2 y la tercera figura si bien se da en todos los estratos, su volumen es relativamente bajo, ya que para competir y sobresalir en el gremio de la construcción se requiere músculo financiero, experiencia, reconocimiento en el sector, capacidad de negociación con los proveedores, etc.

5. BENCHMARKING

En este capítulo a través de la herramienta de Benchmarking, analizaremos varias empresas constructoras líderes de la región para compararlas con Constructora Meléndez, analizando los factores claves de éxito de cada una de ellas y comparándolas con las propias para identificar las mejores y así poder realizar los cambios necesarios agregándoles algo más que permita nuestra diferenciación.

Se trata de aprender que están haciendo las otras constructoras para implementarlo añadiéndole mejoras.

5.1 PRESENTACIÓN CONSTRUCTORAS A COMPARAR

5.1.1 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.

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 49 años de servicio.

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.

Fortalecer el liderazgo y crecimiento, evolucionando hacia el Grupo Empresarial Estratégico que garantice la estabilidad de Jaramillo Mora

Valores.

Respeto. Reconocemos el valor, la dignidad y los derechos de las personas, tolerando la diversidad de ideas y buscando una armoniosa interacción con nuestro entorno.

Cumplimiento. Actuamos con diligencia para entregar los resultados cuando y como se solicitan. Somos puntuales en nuestras citas y reuniones.

Integridad. Actuamos con rectitud y honestidad de forma transparente, coherente y con firmeza.

Compromiso. Actuamos con responsabilidad y entrega, dando siempre lo mejor de nosotros mismos.

Haciendo posible lo imposible. No nos rendimos ante las dificultades o nuestro desánimo, y continuamos con determinación hasta lograr con éxito nuestros objetivos y retos ¡Hazlo posible!

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.

Servicio al cliente.

Es uno de sus pilares de reconocimiento, la atención y acompañamiento del cliente en todos los procesos de interacción desde la consulta de producto hasta la posventa, brinda variados mecanismos de comunicación para el conocimiento de proyectos, también para las solicitudes de posventa.

Proyectos actuales en Cali y área de influencia.

Actualmente cuentan con 25 proyectos en comercialización, el portafolio abarca viviendas del estrato 3 al 6 en la ciudad de Cali y los municipios aledaños de Jamundí, Palmira y Yumbo.

Algunos de sus proyectos actuales son: Dacota, Pance Campestre, Tikal, Solevante, Casaterra, Miralagos, Brisso, Banyo, Fragata, Coclí, Kinkina, K-104, Canelo, Dalia, Monpox, Alcalá, Lorica, Melao, Doral, Rosales de la Italia, Pasarela de la Italia, Reserva de la Italia.

5.1.2 Constructora Alpes S.A.

Historia.

Constructora Alpes S.A. es una empresa vallecaucana legalmente constituida por escritura pública número 8269 del 30 de diciembre de 1981 de la Notaría Segunda de Cali.

Tienen 38 años de experiencia y siempre enfocando los esfuerzos a la calidad de las obras y a la satisfacción de las necesidades de las familias caleñas.

Ya que los clientes son su razón de ser, se han basado en estudios de mercado, buscando satisfacer íntegramente sus necesidades de vivienda, creando excelentes alternativas que brindan a sus usuarios seguridad, comodidad y bienestar. Sus soluciones habitacionales se caracterizan por su excelente calidad, diseño y acabados a precios competitivos en los diferentes estratos.

Les fue otorgada la Certificación de Calidad ISO 9001:2008 BUREAU VERITAS en Julio 28 de 2010.

Misión.

Desarrollar y ejecutar ideas constructivas basadas en nuestra amplia experiencia, calidad y servicio garantizando la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

Visión.

Consolidarnos como una organización sólida y eficiente, distinguiéndonos por la calidad de nuestros productos, manteniendo el liderazgo reconocimiento en los productos de construcción de vivienda, así como desarrollar nuevas líneas de negocio que satisfagan la necesidad del mercado regional.

Servicio al cliente.

Su sistema de gestión de Calidad hace que los procesos de atención y respuesta a los clientes sean eficaces.

Proyectos realizados por la empresa.

Durante 32 años Constructora Alpes ha construido 1.600 soluciones de Vivienda.

Proyectos actuales en Cali y área de influencia.

Naturezza, Veranda, Laurel, Ébano, Mulí, Solaris del rio, Algarrobo, Entre Brisas de Chipichape, Reserva de Bochalema

5.1.3 Constructora Normandía

Historia.

La Compañía nació en Cali, Colombia en 1978, y fue desde su inicio una empresa pujante que centró su filosofía organizacional en generar viviendas rodeadas de espacios verdes y aire puro para las familias colombianas. Muy pronto su organización y su vocación profesional le permitieron crecer rápidamente y convertirse en una de las más importantes compañías constructoras de la ciudad y del país, dedicada por completo a mejorar la calidad y el nivel de vida de todos sus clientes.

Empezando el nuevo siglo Constructora Normandía creó la División de Servicios de Construcción de Vivienda a toda escala y estrato como servicio a otros constructores que lo requirieran o a diferentes firmas interesadas en desarrollar algún proyecto y así mismo su división de diseño y construcción de Plantas Industriales.

Divisiones estas respaldadas por el know how de 40 años de experiencia construyendo en proyectos propios más de 34.500 viviendas y un número importante de plantas industriales enfocados en las normas técnicas de calidad requeridas por el mercado, ofreciendo así un aporte vital para el país que continúa creciendo hacia el futuro.

Misión.

Desarrollar proyectos de construcción de excelente calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, basados en la eficacia y eficiencia, con talento humano idóneo y el mejoramiento continuo de procesos involucrando innovación y creatividad.

Visión.

Constructora Normandía S.A, será líder de la innovación, creatividad y crecimiento profesional.

Valores.

La gente. Gente altamente calificada es el recurso más valioso de la compañía. Es una mejor base para alcanzar los objetivos corporativos trazados.

Trabajo en equipo. Un gran sentido de la coordinación de acciones permite desarrollar áreas especializadas que trabajan en equipo para cumplir adecuadamente los compromisos adquiridos.

El servicio. Constructora Normandía orienta permanentemente sus esfuerzos hacia los clientes, ofreciendo un servicio excelente que satisface sus necesidades.

La comunidad. Es compromiso permanente con la comunidad fomentar a través de cada obra que realiza, los valores sociales que construyen una sociedad sana y sensible.

Los niños. Constructora Normandía trabaja para asegurar que las familias colombianas tengan espacio propio de vivienda para realizar su futuro. Para ello se preocupa por crear en cada desarrollo de vivienda entornos adecuados donde los niños puedan jugar tranquilos y crecer seguros, estimulando su respeto y aprecio por la naturaleza.

El medio ambiente. La conciencia de adecuación y protección de los recursos naturales vive con Constructora Normandía. Estudios de impacto ambiental, generación de amplias zonas verdes en cada proyecto que rodearan las viviendas construidas, es su mejor forma de contribuir a la convivencia sana junto a la naturaleza.

Proyectos realizados y en ejecución.

Durante el tiempo de existencia que lleva constructora Normandia, ha construido y comercializado proyectos de vivienda y centros comerciales, ocupando permanentemente un lugar de liderazgo dentro de las Constructoras más importantes de la ciudad de Cali.

Proyectos actuales en Cali y área de influencia.

Marbella, Bonanza, Castellón de Santa Teresita, Chipichape 40

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito con los elementos que permiten a una empresa distinguirse de la competencia.

Los factores claves de éxito de las constructoras que se analizan serán:

5.2.1 Servicio al cliente

Nivel de vocación de servicio al cliente, calidad de la atención brindada a los clientes, seguimiento al cumplimiento de los requerimientos y cumplimiento de expectativas de los clientes, mantener el contacto y lograr la fidelidad.

5.2.2 Precio del producto

En el mercado actual, el precio final del producto es determinante para establecer la compra, el producto además de ofrecer buena calidad y valores agregados debe

tener un precio acorde a las especificaciones ofrecidas y que esté dentro de los rangos de valor de m² que ofrece la competencia para productos similares.

5.2.3 Calidad del producto

Es el resultado final de una correcta planeación y ejecución del proyecto ofrecido al cliente.

La mejora en los procesos internos enfocados no sólo a cubrir los requisitos de una norma de referencia, sino a la adecuación de esos requisitos a la realidad de cada organización y el logro de la adecuación de todas las actividades de la misma a las estrategias establecidas.

Los procesos de mejora continua, estructurados sobre un sólido sistema de gestión.

5.2.4 Valorización del inmueble

La compra de un inmueble representa para la mayoría de clientes un gran esfuerzo económico, una expectativa muy importante es la valorización del inmueble a través del tiempo, aquí juega papel importante la ubicación, el desarrollo urbano de las áreas colindantes (otros proyectos, vías, etc.) y los valores agregados propios, que le otorgan mayor valor monetario para el momento de una reventa.

5.2.5 Servicio de posventa

Este factor representa un ítem importante para el éxito de las compañías constructoras, la posventa es la atención sobre las “garantías” ofrecidas en la compra del inmueble, el cliente se siente más seguro al saber que cuenta con

respaldo en un tiempo considerable en las posibles fallas que pueda presentar el inmueble.

5.2.6 Diseño urbano y arquitectónico

Diseños urbanos respetuosos del medio ambiente, y diseños arquitectónicos como respuesta a las necesidades habitacionales del cliente, brindando versatilidad, buena estética, excelentes visuales, acabados, confort, etc.

5.2.7 Servicios zonas comunes

Los diseños de los proyectos deben contar con equipamientos que le brinden a las familias espacios de diversión, esparcimiento, y actividades diversas para diferentes tipos de edad.

5.2.8 Cumplimiento

Valor diferenciador importante para el cliente, se marca en varios aspectos: cumplimiento de las especificaciones ofrecidas (tipo y calidad de materiales entregados), cumplimiento en fechas pactadas (entrega a tiempo del inmueble terminado), y cumplimiento con los compromisos comerciales y legales adquiridos (trámites, periodos y montos de pago).

5.2.9 Amplio portafolio de productos

Las empresas constructoras deben tener diversos tipos de producto para la diversidad de clientes que requieren vivienda. Deben ofrecerse diferentes gamas de productos que varíen en: ubicación, área, precio, estrato socio económico, tipo de edificación, nivel de especificaciones, etc.

5.2.10 Tradición y experiencia en el sector

En la determinación de la compra de un inmueble los clientes toman como valor fundamental la tradición pues se hace referencia a la cantidad de años ejecutando exitosamente proyectos de construcción, es un factor generador de confianza.

5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 22. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CONSTRUCTORA MELÉNDEZ		JARAMILLO MORA S.A		CONSTRUCTORA ALPES		CONSTRUCTORA NORMANDÍA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1. Servicio al Cliente	10%	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,50	0,35	3,50	0,35
2. Precio del Producto	10%	0,10	3,50	0,35	3,50	0,35	3,00	0,30	3,00	0,30
3. Calidad del Producto	15%	0,15	3,80	0,57	4,00	0,60	3,50	0,53	3,50	0,53
4. Valorización del inmueble	5%	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
5. Servicio de Postventa	10%	0,10	3,00	0,30	3,50	0,35	3,00	0,30	3,00	0,30
6. Diseño Urbano y Arquitectónico	15%	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
7. Servicios de zonas comunes	5%	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	3,50	0,18	3,00	0,15
8. Cumplimiento	10%	0,10	3,50	0,35	4,00	0,40	3,50	0,35	3,20	0,32
9. Amplio portafolio de Productos	5%	0,05	3,50	0,18	3,50	0,18	3,00	0,15	2,80	0,14
10. Tradición y experiencia en el sector	15%	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	3,80	0,57
TOTAL	100%	1,00		3,75		3,88		3,40		3,31

Fuente: Elaboración propia

La calificación es buena para las cuatro constructoras, siendo la mayor de todas la de Jaramillo Mora S.A. con 3,88, seguida de Constructora Meléndez con 3,75, luego Constructora Alpes con 3,40, y de última Constructora Normandía con 3,31.

Constructora Meléndez al igual que Jaramillo Mora son empresas de gran recorrido en el sector de la Construcción de la Ciudad, ambas de gran recordación

y experiencia, que les ha permitido mantenerse en el mercado inmobiliario a través de su larga trayectoria.

Ambas constructoras se destacan por la Calidad de sus productos y diseños de los inmuebles, estos factores son los de mayor peso en sus calificaciones.

En servicio al cliente sobresalen Constructora Meléndez y Jaramillo Mora S.A, las cuales día a día se esmeran más en marcar la diferencia para atraer a sus clientes, ya que en calidad y precio compiten hombro a hombro; las otras dos constructoras tienen deficiencias en la atención y acompañamiento a sus clientes.

Constructora Meléndez dentro del perfil competitivo las mayores fortalezas además de Tradición y experiencia en el sector, son el DISEÑO URBANO Y ARQUITECTÓNICO y SERVICIO AL CLIENTE.

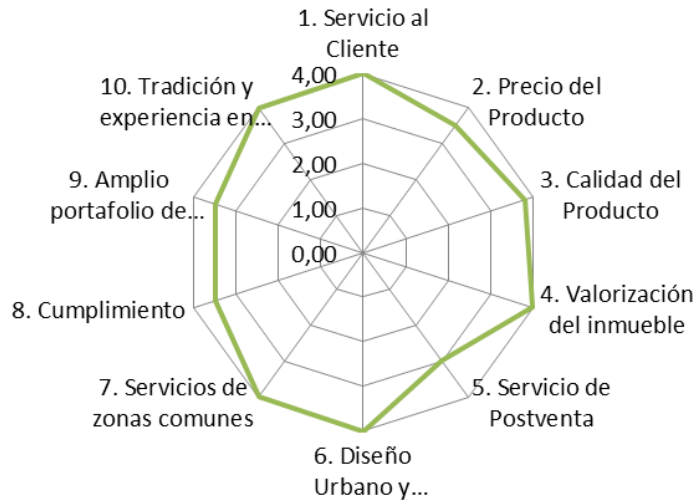
En cuanto al valor sopesado se puede decir que los líderes son Constructora Meléndez y Jaramillo Mora S.A, donde TRADICIÓN Y EXPERIENCIA EN EL SECTOR, CALIDAD DEL PRODUCTO y DISEÑO URBANO Y ARQUITECTÓNICO, son los de mayor puntaje, seguido de SERVICIO AL CLIENTE, PRECIO DEL PRODUCTO y CUMPLIMIENTO, quedando de último SERVICIO POSTVENTA, AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS y SERVICIO ZONAS COMUNES.

5.4 RADARES DE COMPARACIÓN

Teniendo en cuenta la puntuación en cada factor clave de éxito de la matriz de perfil competitivo, tanto de valor, como de valor sopesado, se elaboran gráficos de radar o araña para observar en cada constructora como están en cada factor clave de éxito y así ver las fortalezas y las debilidades.

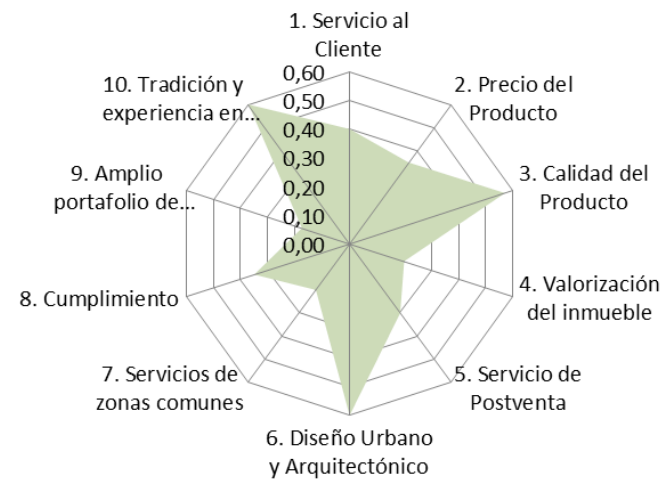
5.4.1 Radar comparativo Constructora Meléndez S.A.

Gráfico 37. Gráfico de Valor Constructora Meléndez



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. Gráfico de Valor sopesado Constructora Meléndez



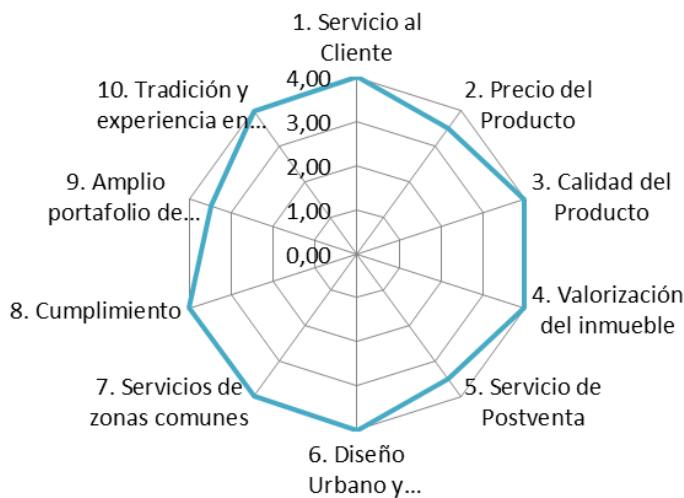
Fuente: Elaboración propia

En general Constructora Meléndez cuenta con buenos puntajes en los factores analizados, destacándose por su gran tradición y experiencia, diseños, servicio al cliente, servicios de zonas comunes y valorización del inmueble, pero debe

mejorar el servicio de posventa, cumplimiento en las entregas, ampliar el portafolio de productos y revisar el precio de los inmuebles.

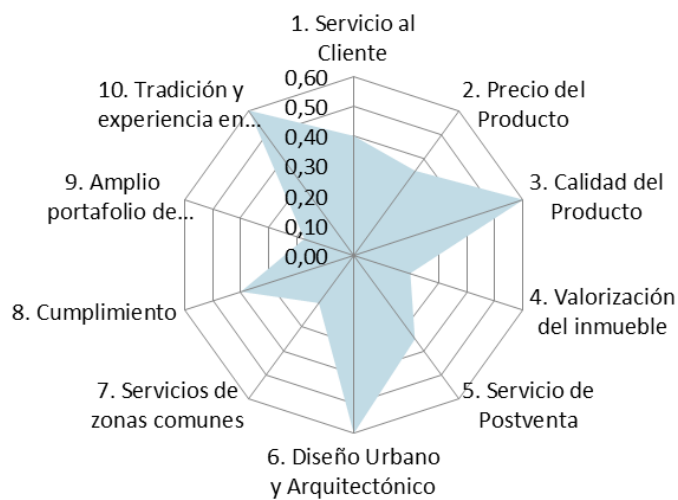
5.4.2 Radar comparativo Jaramillo Mora S.A.

Gráfico 39. Gráfico de Valor Jaramillo Mora S.A.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40. Gráfico de Valor Sopesado Jaramillo Mora S.A.

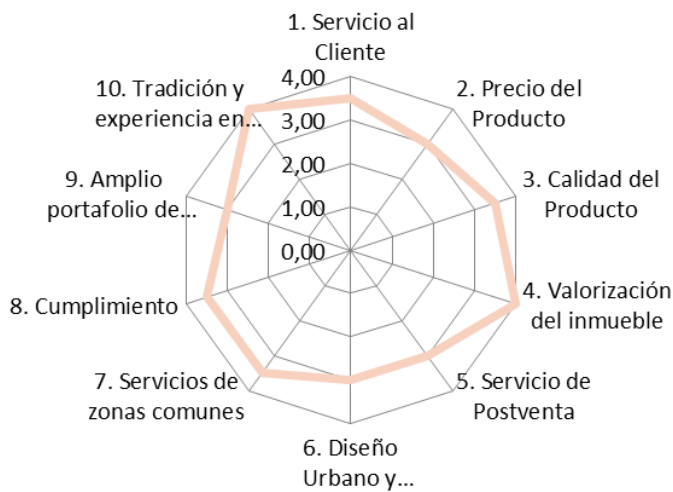


Fuente: Elaboración propia

Jaramillo Mora presenta altos precios de inmuebles, algunos problemas en el servicio de posventa y le falta variedad en sus productos, en los demás factores marca el liderazgo.

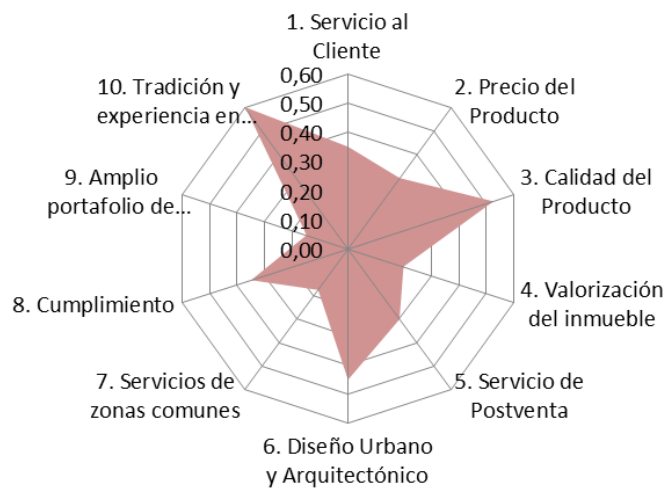
5.4.3 Radar comparativo Constructora Alpes S.A.

Gráfico 41. Gráfico Valor Constructora Alpes S.A.



Fuente: Elaboración propia

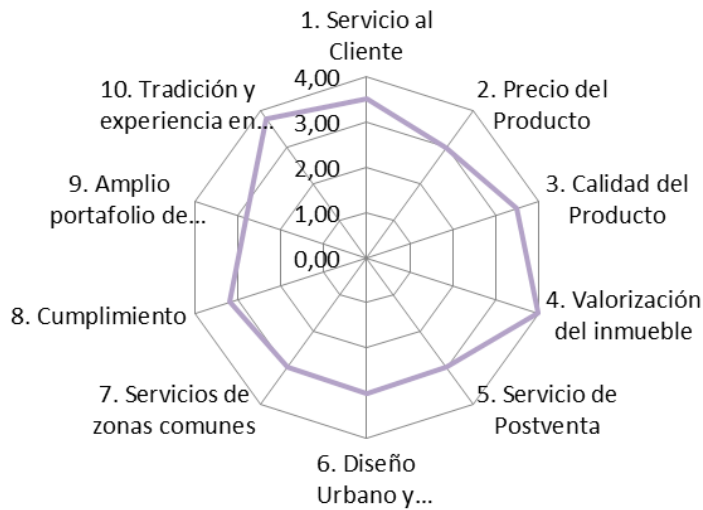
Gráfico 42. Gráfico de Valor Sopesado Constructora Alpes S.A.



Fuente: Elaboración propia

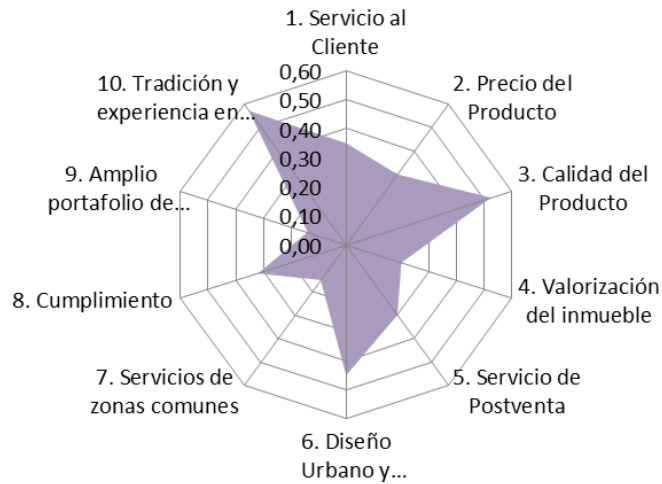
5.4.4 Radar comparativo Constructora Normandía

Gráfico 43. Gráfico Valor Constructora Normandía



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44. Gráfico de Valor Sopesado Constructora Normandía



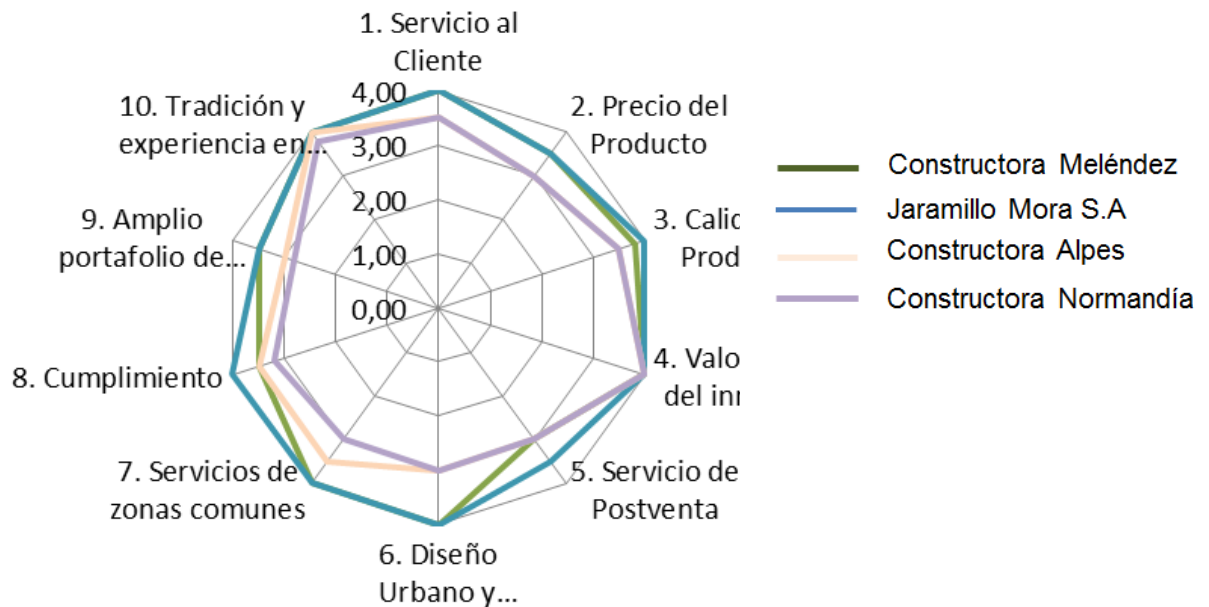
Fuente: Elaboración propia

Las constructoras Alpes y Normandía presentan problemas en la mayoría de los factores analizados lo que hace que su puntuación sea baja, a excepción de la

tradición y experiencia y valorización del inmueble que la igual de Constructora Meléndez y Jaramillo Mora es muy buena.

5.4.5 Radar comparativo cuatro constructoras

Gráfico 45. Gráfico comparativo de los factores claves de éxito de las cuatro constructoras analizadas



Fuente: Elaboración propia.

Se puede decir que, en VALOR las cuatro constructoras tienen una debilidad: SERVICIO DE POSTVENTA, e igualmente las cuatro constructoras tienen las fortalezas de TRADICIÓN Y EXPERIENCIA EN EL SECTOR y VALORIZACIÓN DEL INMUEBLE.

La mejor posicionada es Jaramillo Mora S.A, seguida de Constructora Meléndez S.A. y en tercer lugar, Constructora Alpes S.A. y Constructora Normandía.

5.5 RECOMENDACIONES PARA CONSTRUCTORA MELÉNDEZ

- Se debe fortalecer el conocimiento de los clientes y sus necesidades específicas en todos los estratos para generar proyectos atractivos, manteniendo la participación en los proyectos VIS e incursionando en otros mercados que permitan ampliar el portafolio de productos.
- Gestionar los proyectos para que se entreguen a tiempo con calidad y el presupuesto asignado.
- Desarrollar planes de mercadeo y comunicaciones para atraer y fidelizar clientes.
- Fortalecer el canal digital con una estrategia que permitirá afianzar el posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Optimizar algunos procesos claves del proceso de construcción y fortalecer procesos de negociación de los insumos con proveedores claves para mejorar los resultados operacionales y así poder ofrecer proyectos con precio competitivo y diseños diferenciadores.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en la etapa de postventa, dándoles respuesta pronta y oportuna a sus sugerencias, quejas y reclamos.

6. ANÁLISIS INTERNO

Constructora Meléndez tiene una junta directiva conformada por 12 personas, algunos miembros de las familias propietarias de la constructora y otros empresarios de la región.

La estructura organizacional es funcional, con un estilo de liderazgo autocrático, dirigida por un Gerente General y a su vez dividida en seis unidades que deben responder por unos objetivos específicos e interactuar con las demás unidades para alcanzar los objetivos de la empresa:

1. Unidad de Desarrollo
2. Unidad de Diseño
3. Unidad de Construcción
4. Unidad Comercial
5. Unidad Financiera
6. Unidad Administrativa y de Gestión Humana

6.1 GERENCIA GENERAL Y UNIDAD DE DESARROLLO

La Gerencia General está acompañada por el área de Estructuración de Proyectos y el área de Gerencia de Proyectos.

Teniendo en cuenta los objetivos generales de la constructora, desde la Gerencia se estructuran los proyectos que se debe realizar año por año, y se controlan los hitos estratégicos de cada proyecto, para lo cual se debe:

- Estructurar proyectos para atraer inversionistas (internos o externos) de capital y tierra.
- Desarrollar planes maestros para la gestión estratégica de tierras.
- Desarrollar alianzas que permitan acelerar el ritmo de crecimiento y mejorar los resultados.

- Ser una empresa sostenible (rentable y social y ambientalmente responsable).

Tabla 23. Gerencia General y Unidad de Desarrollo

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Estructuración y definición de proyectos atractivos para inversionistas.	D				X
Conocimiento y entendimiento de las implicaciones de la normatividad en el desarrollo inmobiliario y flexibilidad para enfrentar cambios en el mercado.	F	X			
Necesidad de integración entre las áreas y las diferentes fuentes de información.	D			X	
Trayectoria, experiencia y reconocimiento de Melendez en el sector.	F	X			
Ampliar Banco de tierras	D				X
Experticia en producto VIS y diversificación en diferentes segmentos.	F	X			

Fuente: Elaboración propia

6.2 UNIDAD DE DISEÑO

Diseñar los proyectos arquitectónicos y urbanos garantizando el cumplimiento de las necesidades y objetivos, asegurando la correcta y completa ejecución de los procesos y/o procedimientos requeridos.

Para lo cual debe:

- Realizar la prefiguración Urbana y Arquitectónica de acuerdo al programa solicitado y coordinar con el estructural el predimensionamiento de la estructura.
- Realizar modelos 3D.

- Entregar información para salir a ventas, para coordinar proyecto, para licencias, para construcción y para generar la información AS BUILT.

Tabla 24. Unidad de Diseño

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Diseños con metodología BIM	F	X			
Diseños de construcciones sostenibles	D			X	
Diseñar productos competitivos y de calidad con elementos diferenciadores	F	X			
Conocimiento de la normativa que regula los diferentes proyectos	F	X			
Estandarización de diseños y especificaciones de acabados	D				X

Fuente: Elaboración propia

6.3 UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN

Asegurar que la construcción de los proyectos inmobiliarios, cumplan con los presupuestos de calidad, tiempo e inversión y de la satisfacción de los usuarios finales.

La unidad de Construcción está compuesta por 8 áreas:

1. Ejecución de Obras
2. Compras y Almacén
3. Presupuesto y Costos
4. Planeación y Control
5. Postventa
6. Contratación
7. Equipos y Producción de Concretos
8. Labores de Campo

Las cuales deben:

- Participar con la Unidad de Diseño en la coordinación técnica de los proyectos.
- Gestionar la ejecución de los proyectos para que se entreguen a tiempo, con la calidad y con el presupuesto asignado.
- Satisfacer las expectativas de los clientes en calidad, oportunidad y funcionamiento de los inmuebles.

Gráfico 46. Estructura organizacional Construcción



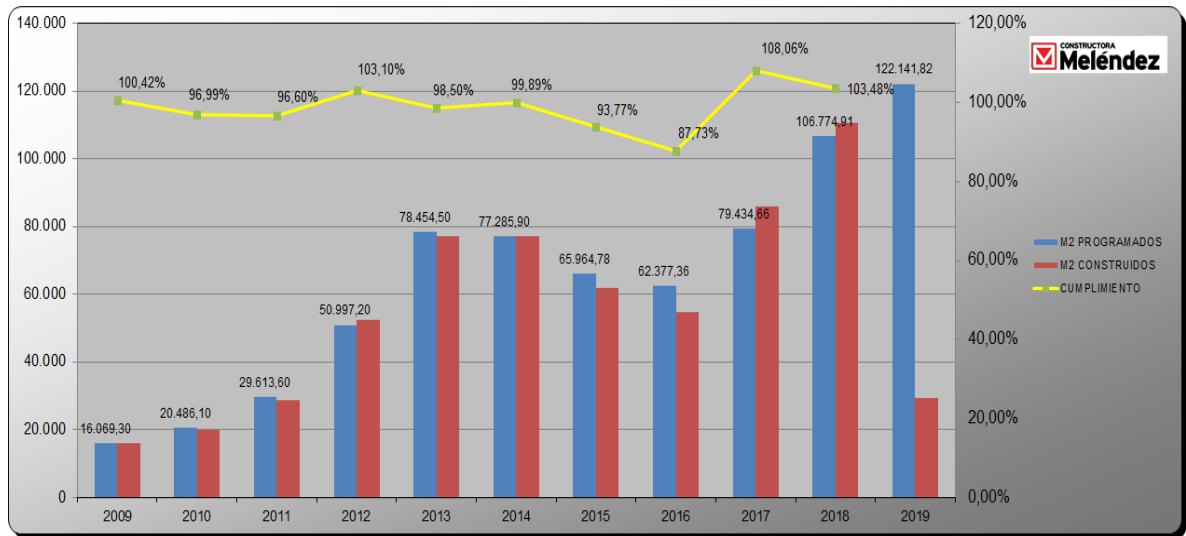
Fuente: Constructora Meléndez

Tabla 25. Clasificación por tipo de inmueble en ejecución 2019

Tipo Proyecto	Aptos	Casas	Locales	Lotes
NO VIS	1.072	254	24	45
VIS	2.596	0	7	0
Total general	3.668	254	31	45

Fuente: Constructora Meléndez

Gráfico 47. Áreas construidas 2008-marzo de 2019



Fuente: Constructora Meléndez

Tabla 26. Unidad de Construcción

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Profundizar en los estudios técnicos y de presupuestación en la etapa de estructuración y coordinación técnica	D		X		
Estandarización de los procesos constructivos para mejorar rendimientos	D				X
Alinearse con los estándares de gerencia de proyectos del PMI	D				X
Incorporar personal técnico especializado (revisión diseños-contrataciones)	F	X			
Control de costos	F	X			
Mejoramiento continuo de la calidad del producto	F	X			
Consecución de mano de obra especializada y calificada	D			X	
Consolidar los volúmenes de compra para obtener mejores precios	D			X	

Fuente: Elaboración propia

6.4 UNIDAD COMERCIAL

Aumentar la participación de las ventas de la compañía, a través de la ejecución de diversas estrategias de mercadeo, promoción y comercialización de proyectos con precios competitivos y diseños diferenciadores que satisfagan las necesidades de los clientes y aliados del negocio.

La unidad Comercial está compuesta por 5 áreas:

1. Mercadeo: definición de estrategia de mercadeo y fidelización, publicidad y comercialización de productos, posicionamiento de la marca, gestión de eventos y ferias.
2. Ventas: gestión de la comunicación, divulgación e información(interna-externa), gestión de la relación con medios de comunicación, líderes de opinión y aliados estratégicos, custodia de la marca corporativa, reputación organizacional.
3. Cartera: confirmación viabilidad del cliente, legalización trámites de venta.
4. Operaciones y trámites: consolidación de cartera y pagos.
5. Servicio al Cliente: definición de estrategia de servicio al cliente, gestión de las PQRSCF, gestión de cultura de servicio (interna-externa).

Para lo cual debe:

- **Realizar la Investigación de mercados y del consumidor:** Analizar la oferta y la demanda de los productos por zonas y estratos.
Investigar al consumidor para entender sus anhelos, necesidades y posibilidades.
- **Conceptualización de producto:** ofrecer al consumidor un producto de acuerdo a sus anhelos, necesidades y posibilidades.
- **Consecución de clientes:** clientes potenciales que se conviertan en clientes satisfechos.

- **Agilizar y optimizar los trámites y movimientos documentales** en todos los procesos vinculados con la venta.

Tabla 27. Unidad Comercial

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Estructura del área de mercadeo y ventas	F	X			
Presupuesto del área de mercadeo y ventas	F	X			
Técnicas de negociación de terrenos	D				X
Reconocimiento de la marca	F	X			
Experticia en productos VIS y diversificación en diferentes segmentos	F	X			
Productos arquitectónicos con desarrollos diferenciadores y urbanismos respetuosos del entorno	F		X		
Tierra propia	D				X
Busqueda y estructuración de proyectos tanto propios como para inversionistas	D				X
Conocimiento del comportamiento de las ventas en la ciudad	F		X		
Conocimiento de los clientes	F	X			
Uso de tecnologías y redes sociales	D			X	
Nuevos mercados inmobiliarios	D			X	

Fuente: Elaboración propia

6.5 UNIDAD FINANCIERA

La unidad financiera es la responsable de hacer:

- Planeación financiera
- Gestión contable
- Gestión de pagos
- Gestión de impuestos
- Facturación

- Gestión de informes
- Control seguimiento de inversiones

6.5.1 Estado de Situación Financiera

A continuación, se presenta el estado de situación financiera al 31 de diciembre de los años 2017 y 2018.

Tabla 28. Estados de Situación Financiera 2018 y 2017

CONSTRUCTORA MELÉNDEZ S.A.		
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA SEPARADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017		
(Valores expresados en miles de pesos)		
	2018	2017
ACTIVO		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	9.629.252	7.597.512
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	30.068.065	34.777.675
Inventarios	170.383.321	110.416.611
Activos por impuestos corrientes	7.630.436	7.669.063
Otros activos no financieros	20.619	20.546
Total activo corriente	217.731.693	160.481.407
Activo no corriente		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0
Inversiones en asociadas	19.086.584	18.755.732
Otros activos financieros	135.270	146.132
Propiedades, planta y equipo	21.453.158	22.022.438
Propiedades de inversión	44.572.605	44.579.605
Otros activos intangibles	97.359	155.340
Total activo no corriente	85.344.976	85.659.247
TOTAL ACTIVOS	303.076.669	246.140.654

Tabla 28. (Continuación)

	2018	2017
PASIVO		
Pasivo corriente		
Prestamos y obligaciones	90.285.476	54.920.882
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	17.340.931	19.995.581
Pasivos por impuestos corrientes	2.728.897	1.933.527
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	1.999.204	1.516.456
Obligaciones por arrendamiento financiero	694.754	680.737
Provisiones corrientes	977.462	1.418.060
Otros pasivos	86.883.588	67.453.065
Total pasivo corriente	200.910.312	147.918.308
Pasivo no corriente		
Prestamos y obligaciones	12.500.000	0
Provisiones no corrientes por beneficios a empleados	54.642	47.701
Obligaciones por arrendamiento financiero	301.584	824.989
Pasivos por impuesto diferido	2.587.822	5.315.838
Total pasivo no corriente	15.444.048	6.188.528
TOTAL PASIVO	216.354.360	154.106.836
PATRIMONIO		
Capital emitido	11.375.430	11.375.430
Prima en emisión de capital	3.826.778	3.826.778
Reservas	5.467.971	6.967.971
Resultados acumulados	66.052.126	69.863.638
TOTAL PATRIMONIO	86.722.305	92.033.817
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.076.665	246.140.653

Fuente: Constructora Meléndez

El activo total aumentó en **\$ 56.936 millones**. Este crecimiento está relacionado con el desarrollo de la actividad de construcción y urbanización y por el aumento de los inventarios de construcción, que se aumentaron debido a que en el 2018 se compraron dos lotes para la construcción de vivienda.

El pasivo total aumentó en \$ **62.247 millones**. Este incremento se originó principalmente por el aumento en las obligaciones financieras, por concepto de créditos constructor y compra de lotes.

6.5.2 Estado de Resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados al 31 de diciembre de los años 2017 y 2018.

Tabla 29. Estados de Resultados 2018 y 2017

CONSTRUCTORA MELÉNDEZ S.A.		
ESTADOS DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS SEPARADOS		
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017		
(Valores expresados en miles de pesos)		
	2.018	2.017
Ingresos operacionales(ventas)	171.253.381	114.153.950
Costos de Ventas	(151.027.481)	(98.517.460)
Margen bruto	20.225.900	15.636.490
Gastos de venta	(10.191.088)	(11.200.227)
Gastos de administración	(9.414.046)	(8.690.790)
Utilidad/perdida operacional	620.766	(6.526.090)
Otros gastos	(2.515.550)	(2.271.563)
Gastos financieros	(724.683)	(323.972)
Ingresos financieros	193.296	509.715
Otros ingresos	2.344.168	2.371.878
Participación en los resultados del ejercicio de la asociada	330.852	657.478
Perdida/ utilidad antes de impuesto	248.849	(3.310.991)
Impuesto sobre la renta	(782.621)	(812.278)
Impuesto sobre la renta diferido	2.268.876	1.483.119
Perdida/utilidad neta	1.735.104	(2.640.150)

Tabla 29. (Continuación)

	2.018	2.017
OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DE IMPUESTOS		
Ganancias y pérdidas actuariales por planes de beneficios definidos	(2.882)	5.244
Inversiones medidas a valor razonable	(9.229)	(5.681)
Revaluación terrenos y edificaciones	0	2.458.283
Impuesto sobre la renta relativo a componentes de otro resultado integral	899	(350.840)
Otro resultado integral, neto de impuestos	(11.212)	2.107.006
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERIODO	1.723.892	(533.144)

Fuente: Constructora Meléndez

El estado de resultados del año 2018 muestra una recuperación comparada con el año 2017, ya que tiene una utilidad neta de **\$1.735 millones**.

6.5.3 Normalización Vertical Estados de Situación Financiera

Tabla 30. Normalización Vertical Estados de Situación Financiera 2018 y 2017

	2018	Normalización Vertical 2018 %	2017	Normalización Vertical 2017 %
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	9.629.252	3,18	7.597.512	3,09
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	30.068.065	9,92	34.777.675	14,13
Inventarios	170.383.321	56,22	110.416.611	44,86
Activos por impuestos corrientes	7.630.436	2,52	7.669.063	3,12
Otros activos no financieros	20.619	0,01	20.546	0,01
Total activo corriente	217.731.693	71,84	160.481.407	65,20

Tabla 30. (Continuación)

	2018	Normalización Vertical 2018 %	2017	Normalización Vertical 2017 %
Activo no corriente				
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0,00	0	0,00
Inversiones en asociadas	19.086.584	6,30	18.755.732	7,62
Otros activos financieros	135.270	0,04	146.132	0,06
Propiedades, planta y equipo	21.453.158	7,08	22.022.438	8,95
Propiedades de inversión	44.572.605	14,71	44.579.605	18,11
Otros activos intangibles	97.359	0,03	155.340	0,06
Total activo no corriente	85.344.976	28,16	85.659.247	34,80
TOTAL ACTIVOS	303.076.669	100,00	246.140.654	100,00
PASIVO				
Pasivo corriente				
Prestamos y obligaciones	90.285.476	41,73	54.920.882	35,64
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	17.340.931	8,02	19.995.581	12,98
Pasivos por impuestos corrientes	2.728.897	1,26	1.933.527	1,25
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	1.999.204	0,92	1.516.456	0,98
Obligaciones por arrendamiento financiero	694.754	0,32	680.737	0,44
Provisiones corrientes	977.462	0,45	1.418.060	0,92
Otros pasivos	86.883.588	40,16	67.453.065	43,77
Total pasivo corriente	200.910.312	92,86	147.918.308	95,98
Pasivo no corriente				
Prestamos y obligaciones	12.500.000	5,78	0	0,00
Provisiones no corrientes por beneficios a empleados	54.642	0,03	47.701	0,03
Obligaciones por arrendamiento financiero	301.584	0,14	824.989	0,54
Pasivos por impuesto diferido	2.587.822	1,20	5.315.838	3,45
Total pasivo no corriente	15.444.048	7,14	6.188.528	4,02
TOTAL PASIVO	216.354.360	100,00	154.106.836	100,00
PATRIMONIO				
Capital emitido	11.375.430	13,12	11.375.430	12,36
Prima en emisión de capital	3.826.778	4,41	3.826.778	4,16
Reservas	5.467.971	6,31	6.967.971	7,57
Resultados acumulados	66.052.126	76,17	69.863.638	75,91
TOTAL PATRIMONIO	86.722.305	100,00	92.033.817	100,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.076.665		246.140.653	

Fuente: Constructora Meléndez

6.5.4 Normalización Vertical Estado de Resultados

Tabla 31. Normalización Vertical Estado de Resultados 2018 y 2017

	2.018	Normalización Vertical 2018 %	2.017	Normalización Vertical 2017 %
Ingresos operacionales(ventas)	171.253.381	100,00	114.153.950	100,00
Costos de Ventas	(151.027.481)	88,19	(98.517.460)	86,30
Margen bruto	20.225.900	11,81	15.636.490	13,70
Gastos de venta	(10.191.088)	5,95	(11.200.227)	9,81
Gastos de administración	(9.414.046)	5,50	(8.690.790)	7,61
Utilidad/perdida operacional	620.766	0,36	(6.526.090)	5,72
Otros gastos	(2.515.550)	1,47	(2.271.563)	1,99
Gastos financieros	(724.683)	0,42	(323.972)	0,28
Ingresos financieros	193.296	0,11	509.715	0,45
Otros ingresos	2.344.168	1,37	2.371.878	2,08
Participación en los resultados del ejercicio de la asociada	330.852	0,19	657.478	0,58
Perdida/ utilidad antes de impuesto	248.849	0,15	(3.310.991)	2,90
Impuesto sobre la renta	(782.621)	0,46	(812.278)	0,71
Impuesto sobre la renta diferido	2.268.876	1,32	1.483.119	1,30
Perdida/utilidad neta	1.735.104	1,01	(2.640.150)	2,31
OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DE IMPUESTOS				
Ganancias y pérdidas actuariales por planes de beneficios definidos	(2.882)	0,002	5.244	0,00
Inversiones medidas a valor razonable	(9.229)	0,01	(5.681)	0,005
Revaluación terrenos y edificaciones	0	0,00	2.458.283	2,15
Impuesto sobre la renta relativo a componentes de otro resultado integral	899	0,001	(350.840)	0,31
Otro resultado integral, neto de impuestos	(11.212)	0,01	2.107.006	1,85
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERIODO	1.723.892	1,01	(533.144)	0,47

Fuente: Constructora Meléndez

6.5.5 Normalización Horizontal Estados de Situación Financiera

Tabla 32. Normalización Horizontal Estados de Situación Financiera 2018 y 2017

	2018	2017	Normalización Horizontal 2017-2018	
			Variación absoluta	% variación
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	9.629.252	7.597.512	2.031.740	26,74
cuentas por cobrar	30.068.065	34.777.675	-4.709.610	-13,54
Inventarios	170.383.321	110.416.611	59.966.710	54,31
Activos por impuestos corrientes	7.630.436	7.669.063	-38.627	-0,50
Otros activos no financieros	20.619	20.546	73	0,36
Total activo corriente	217.731.693	160.481.407	57.250.286	35,67
Activo no corriente				
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0	0	0,00
Inversiones en asociadas	19.086.584	18.755.732	330.852	1,76
Otros activos financieros	135.270	146.132	-10.862	-7,43
Propiedades, planta y equipo	21.453.158	22.022.438	-569.280	-2,58
Propiedades de inversión	44.572.605	44.579.605	-7.000	-0,02
Otros activos intangibles	97.359	155.340	-57.981	-37,33
Total activo no corriente	85.344.976	85.659.247	-314.271	-0,37
TOTAL ACTIVOS	303.076.669	246.140.654	56.936.015	23,13
PASIVO				
Pasivo corriente				
Prestamos y obligaciones	90.285.476	54.920.882	35.364.594	64,39
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	17.340.931	19.995.581	-2.654.650	-13,28
Pasivos por impuestos corrientes	2.728.897	1.933.527	795.370	41,14
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	1.999.204	1.516.456	482.748	31,83
Obligaciones por arrendamiento financiero	694.754	680.737	14.017	2,06
Provisiones corrientes	977.462	1.418.060	-440.598	-31,07
Otros pasivos	86.883.588	67.453.065	19.430.523	28,81
Total pasivo corriente	200.910.312	147.918.308	52.992.004	35,83

Tabla 32. (Continuación)

	2018	2017	Normalización Horizontal 2017-2018	
			Variación absoluta	% variación
Pasivo no corriente				
Prestamos y obligaciones	12.500.000	0	12.500.000	100,00
Provisiones no corrientes por beneficios a empleados	54.642	47.701	6.941	14,55
Obligaciones por arrendamiento financiero	301.584	824.989	-523.405	-63,44
Pasivos por impuesto diferido	2.587.822	5.315.838	-2.728.016	-51,32
Total pasivo no corriente	15.444.048	6.188.528	9.255.520	149,56
TOTAL PASIVO	216.354.360	154.106.836	62.247.524	40,39
PATRIMONIO				
Capital emitido	11.375.430	11.375.430	0	0,00
Prima en emisión de capital	3.826.778	3.826.778	0	0,00
Reservas	5.467.971	6.967.971	-1.500.000	-21,53
Resultados acumulados	66.052.126	69.863.638	-3.811.512	-5,46
TOTAL PATRIMONIO	86.722.305	92.033.817	-5.311.512	-5,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.076.665	246.140.653	56.936.012	23,13

Fuente: Constructora Meléndez

6.5.6 Normalización Horizontal Estados de Resultados

Tabla 33. Tabla Normalización Horizontal Estado de Resultados 2018 y 2017

	2.018	2.017	Normalización Horizontal 2017-2018	
			Variación absoluta	% variación
Ingresos operacionales(ventas)	171.253.381	114.153.950	57.099.431	50,02
Costos de Ventas	(151.027.481)	(98.517.460)	-52.510.021	53,30
Margen bruto	20.225.900	15.636.490	4.589.410	29,35
Gastos de venta	(10.191.088)	(11.200.227)	1.009.139	-9,01
Gastos de administración	(9.414.046)	(8.690.790)	-723.256	8,32
Utilidad/perdida operacional	620.766	(6.526.090)	7.146.856	-109,51

Tabla 33. (Continuación)

	2.018	2.017	Normalización Horizontal 2017-2018	
			Variación absoluta	% variación
Otros gastos	(2.515.550)	(2.271.563)	-243.987	10,74
Gastos financieros	(724.683)	(323.972)	-400.711	123,69
Ingresos financieros	193.296	509.715	-316.419	-62,08
Otros ingresos	2.344.168	2.371.878	-27.710	-1,17
Participación en los resultados del ejercicio de la asociada	330.852	657.478	-326.626	-49,68
Perdida/ utilidad antes de impuesto	248.849	(3.310.991)	248.849	100,00
Impuesto sobre la renta	(782.621)	(812.278)	29.657	-3,65
Impuesto sobre la renta diferido	2.268.876	1.483.119	785.757	52,98
Perdida/utilidad neta	1.735.104	(2.640.150)	1.735.104	100,00
OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DE IMPUESTOS				
Ganancias y pérdidas actuariales por planes de beneficios definidos	(2.882)	5.244	-8.126	-154,96
Inversiones medidas a valor razonable	(9.229)	(5.681)	-3.548	62,45
Revaluación terrenos y edificaciones	0	2.458.283	-2.458.283	-100,00
Impuesto sobre la renta relativo a componentes de otro resultado integral	899	(350.840)	351.739	-100,26
Otro resultado integral, neto de impuestos	(11.212)	2.107.006	-2.118.218	-100,53
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERIODO	1.723.892	(533.144)	2.257.036	-423,34

Fuente: Constructora Meléndez

En el 2018 se entregaron 620 unidades de vivienda más que el año 2017, por lo cual, los ingresos operacionales correspondientes a inmuebles se incrementaron, con un crecimiento en la utilidad bruta de **\$ 4.589 millones**.

El porcentaje de costo de ventas se aumentó debido a que se entregaron proyectos con un costo de ventas promedio más alto que los del año 2017.

Otras variaciones importantes presentadas en el estado de resultados fue el aumento en los gastos de administración en **\$723 millones** y disminución en los gastos de venta de **\$1.009 millones**.

6.5.7 Indicadores Constructora Meléndez

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Razón corriente	1,08	Por cada peso que debía a corto plazo, tenía \$1,08 para responder con sus activos corrientes
Prueba ácida	0,24	Por cada peso que debía a corto plazo tenía \$0,24 para responder con los activos corrientes sin recurrir a los inventarios
Capital neto de trabajo	\$ 16.821.381	Cuando paga sus pasivos corrientes con sus activos corrientes queda un capital de trabajo de \$16.821.378.555
INDICADORES DE ROTACIÓN		
De rotación de inventarios	1,08	Los inventarios promedio rotaron durante el año 1,08 veces
Número de días de recuperación del inventario	334,67	Se tuvo para venta durante 334,67 días como inventario.
Rotación de Cartera	5,28	La cartera rota 5,28 veces al año
Rotación de activos	0,57	Por cada peso que se tiene invertido en activos, se obtiene ventas de 57 centavos
Rotación de activos fijos de planta y equipo	\$ 7,98	Por cada peso que se tiene invertido en propiedad, planta y equipo, se obtiene ventas de \$7,98

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Margen de utilidad bruta	11,81%	Por cada 100 pesos que vendió obtuvo una utilidad bruta de 11,81%
Margen de utilidad operacional	0,36%	Por cada 100 pesos que vendió obtuvo una utilidad operacional del 0,36%
Margen de utilidad neta	1,01%	Por cada 100 pesos que vendió obtuvo una utilidad neta del 1,01%
Rentabilidad de activos	0,57%	La rentabilidad del activo es del 0,57%
Rentabilidad del patrimonio	2,90%	La rentabilidad del patrimonio es del 2,90%

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
Nivel de endeudamiento	71,39%	El nivel de endeudamiento es del 71,39% o mejor dicho, el 71,39% es de terceros
Concentración endeudamiento	92,86%	De todo lo que la empresa debe, se debe pagar el 92,86% a corto plazo o sea en un año
Apalancamiento	2,49	Por cada peso que tiene en el patrimonio necesita \$2,49 para apalancar o respaldar la deuda

INDICADOR DE VALOR AGREGADO		
EVA		No se saca el EVA porque la empresa ha destruido valor. No se tienen los valores exactos de los activos operacionales.

6.5.8 Comparativo Indicadores Constructora Meléndez S.A. VS. Jaramillo Mora S.A.

TIPO	INDICADOR	A MELÉNDEZ S.A	JARAMILLO MORA S.A
L I Q U I D E Z	Razón corriente	1,08	1,27
	Prueba ácida	0,24	0,29
	Capital neto de trabajo	\$ 16.821.381	\$ 52.070.248
R O T A C I O N	De rotación de inventarios	1,08	1,15
	Número de días de recuperación del inventario	334,67	313,34
	Rotación de Cartera	5,28	4,27
	Rotación de activos	0,57	0,69
	Rotación de activos fijos de planta y equipo	\$ 7,98	\$ 11,61
E N T A B I L I D A D	Margen de utilidad bruta	11,81%	27,17%
	Margen de utilidad operacional	0,36%	14,57%
	Margen de utilidad neta	1,01%	8,77%
	Rentabilidad de activos	0,57%	10,07%
	Rentabilidad del patrimonio	2,90%	24,13%
E M D E N T O	Nivel de endeudamiento	71,39%	65,82%
	Concentración endeudamiento	92,86%	72,38%
	Apalancamiento	2,49	1,93

En este comparativo se observa que por liquidez Jaramillo Mora S.A. cuenta con mayor capital de trabajo, que permite operar más, construir más.

En rotación, son muy parejas las dos constructoras, aunque Jaramillo Mora S.A. se presenta un poco mejor.

En rentabilidad, los indicadores muestran mejores márgenes y rentabilidades para Jaramillo Mora S.A.; una rentabilidad de activos muy baja en Constructora Meléndez, producto de una baja utilidad operativa compara con las del sector, producto a su vez de menores ventas comparadas con Jaramillo Mora S.A. y costos y gastos muy altos.

En cuanto al indicador de endeudamiento, Constructora Meléndez tiene un alto endeudamiento, tiene mucho a pagar a corto plazo.

Se tiene poco para respaldar la deuda.

6.5.9 Estrategias financieras

Se tienen las siguientes estrategias financieras sobre cada uno de los grupos de indicadores financieros:

Liquidez: Aumentar el capital de trabajo mermando algunos pasivos corrientes, los cuales se deberán pasar a largo plazo.

Rotación: Revisar los activos fijos que tiene la empresa que no está utilizando para su operación, para dar de baja o vender.

Rentabilidad: Revisión de los costos de ventas, y los gastos administrativos ya que están muy altos y se deben disminuir para aumentar la utilidad, la cual debe estar acorde a la que registra el sector.

Endeudamiento: Como se tiene mucho a pagar a corto plazo, se debe a pasar a largo plazo mucho de los pagos.

Tabla 34. Unidad Financiera

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Nivel de ventas y de actividad actual que permite tener acceso a créditos de constructor y capital de trabajo.	F	X			
Capacidad instalada que requiere niveles mínimos de operación.	D				X
Trayectoria, experiencia y reconocimiento	F	X			
Baja rentabilidad de los proyectos	D				X
Costos y gastos fijos que requieren niveles mínimos de actividad	D				X
Costos de ventas y gastos administrativos muy altos	D				X
Muchos pasivos corrientes a corto plazo.	D				X

Fuente: Elaboración propia

6.6 UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTION HUMANA

Administrar el recurso humano de Constructora Meléndez de acuerdo a las normas y procedimientos, con el objetivo de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal, aportando al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

La Unidad de gestión humana está dividida 6 en áreas:

1. Gestión Humana: Selección, Desarrollo, Desempeño, Compensación, Capacitación, Bienestar y Calidad de Vida.
2. Gestión Integral: Riesgos, Calidad, SISO e Indicadores de Gestión.
3. Nómina.
4. Seguridad física.

5. Tecnología.
6. Servicios Generales: Archivo, Mensajería, Cafetería y Mantenimiento planta física.

En Constructora Meléndez se está comenzando a implementar el Modelo de Gestión del Talento Humano (atracción, retención, sucesión y desarrollo del talento humano) que comprende el alineamiento de las estrategias empresariales con las políticas, valores, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información.

La gestión del talento es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las compañías no se diferencian unas de otras por sus capacidades técnicas, ya que en la actualidad no es muy difícil contar con la más moderna tecnología. Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su capital humano, y lo importante es saber gestionar ese talento.

Para la implementación del modelo de gestión del talento a partir de 2019 se define la estructura por niveles de cargos según su contribución a los objetivos de la empresa:

- Estratégicos
- Tácticos
- Operativos

Las competencias de RR. HH van desde la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc. Así:

1. Planeación del recurso humano.
2. Atracción
3. Desarrollo potencial y liderazgo

4. Desempeño
5. Bienestar
6. Compensación y reconocimiento
7. Administración del recurso humano
8. Cambio y comunicaciones

Tabla 35. Unidad Administrativa y de Gestión Humana

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Sentido de pertenencia	F		X		
Escala salariales comparados con el mercado en cali	D			X	
Seguridad industrial obras	D				X
Profesionales con conocimiento, experiencia y buen relacionamiento dentro del mercado	F	X			
Implementación modelo de Gestión del talento humano	F	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Matriz integrada de la situación interna

UNIDAD	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
GERENCIA GENERAL Y DE DESARROLLO	AMPLIAR EL BANCO DE TIERRAS	El banco de tierras que durante los 55 años de existencia de Constructora Meléndez ha tenido para la ejecución de sus proyectos ya esta llegando a su fin. Las negociaciones de nuevos predios es lenta, lo que pone en riesgo el nivel alto de actividad que se tiene.	DEBILIDAD
	ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROYECTOS ATRACTIVOS PARA INVERSIONISTAS	Los lotes ofrecidos e identificados son analizados en tres etapas: 1. Preselección: identificación del propietario, localización, forma de pago, tamaño, servicios públicos, afectaciones, etc. 2. Análisis preliminar: topografía, suelos, normativa, cabida arquitectónica, prefactibilidad, etc. 3. Definición del proyecto: definición de la negociación, anteproyecto, costos, factibilidad.	DEBILIDAD

Tabla 36 (Continuación)

UNIDAD	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
UNIDAD DE DISEÑO	DISEÑOS CON METODOLOGÍA BIM	BIM está transformando la industria a nivel mundial, ya que permite ahorros hasta del 40% sobre los costos directos de la producción, optimizando los tiempos, materiales, imprevistos, procesos y rendimientos financieros en las obras. Constructora Meléndez en este avance tecnológico es pionera, ya lleva 5 años trabajando en BIM y llevando a los demás diseñadores y consultores a trabajar en esta herramienta, lo que le favorece enormemente.	FORTALEZA
	ESTANDARIZACIÓN DE DISEÑOS Y ESPECIFICACIONES DE ACABADOS	Para los proyectos VIS se optimizan los espacios, sus áreas, acabados, pero falta estandarizar más, ya que de un proyecto a otro surgen varios cambios que afectan los costos.	DEBILIDAD
UNIDAD DE CONSTRUCCIÓN	ALINEARSE CON LOS ESTANDARES DE GERENCIA DE PROYECTOS DEL PMI	La gestión de los proyectos se está, llevando a cabo sin seguir lineamientos de estándares mundiales, como son los del PMI, que permiten un gerenciamiento eficaz y eficiente del proyecto en su inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, en 10 áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados	DEBILIDAD
	MANO DE OBRA ESPECIALIZADA Y CALIFICADA	Falta de disponibilidad de mano de obra calificada y formal. Alta rotación personal obrero, perdida de curva de aprendizaje	DEBILIDAD
UNIDAD COMERCIAL	RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	La marca Constructora Meléndez goza de un reconocimiento, local y regional vinculado, a excelentes diseños y excelente calidad	FORTALEZA
	EXPERTICIA EN PRODUCTOS VIS Y EN OTROS SEGMENTOS	Se hace una investigación del mercado a la demanda para conocer cada vez mejor a nuestros clientes, gustos, expectativas, ocupación, composición familiar, etc., e investigación del mercado a la oferta, que proyectos hay de competencia, quien es el constructor, areas, acabados, zonas comunes, precio/m2, etc.	FORTALEZA

Tabla 36. (Continuación)

UNIDAD	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
UNIDAD FINANCIERA	NIVEL DE VENTAS	En la actualidad la compañía tiene un nivel de ventas alto, con gran porcentaje de la vivienda tope VIS	FORTALEZA
	RENTABILIDAD DE LOS PROYECTOS	Se están optimizando los procesos de planeación de obras, contratación y suministros; controlando los costos y gastos administrativos y reduciendo el endeudamiento diferente de crédito constructor	DEBILIDAD
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN HUMANA	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	En Constructora Meléndez se está comenzando a implementar el Modelo de Gestión del Talento Humano (atracción, retención, sucesión y desarrollo del talento humano) que comprende el alineamiento de las estrategias empresariales con las políticas, valores, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información.	FORTALEZA

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA es una metodología que sirve para diagnosticar el estado de la empresa y como se puede ver afectado por el entorno competitivo al que está expuesta, para consecuentemente tomar decisiones estratégicas.

Con esta herramienta una vez identificadas, se trabaja en la eliminación de las debilidades, el aprovechamiento de las oportunidades, la utilización de las fortalezas y la minimización de las amenazas.

7.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

Tabla 37. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Alianzas con inversionistas de capital y/o tierra	0,06	4,0	0,24
Aprovechamiento de nuevos mercados y participación en otros roles inmobiliarios.	0,05	3,0	0,15
Alta demanda de proyectos VIS.	0,10	4,0	0,40
Participar en alianzas para dotar de servicios públicos suelos de expansión.	0,04	3,0	0,12
Mercado de compradores fuera de Colombia	0,06	4,0	0,24
Desarrollo de proyectos en la zona de expansión de la ciudad	0,10	4,0	0,40
Desarrollo de proyectos ambientalmente sostenibles	0,02	3,0	0,06
Acceso a nuevas tecnologías	0,04	4,0	0,16
Ampliar cobertura fuera de Cali	0,03	2,0	0,06
Diversificar portafolio de tipos de proyectos	0,04	3,0	0,12

Tabla 37. (Continuación)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Tasas de interés	0,05	3,0	0,15
Fluctuación del dólar que general incrementos excesivos de algunos insumos	0,04	3,0	0,12
Alta competencia en el sector inmobiliario	0,05	4,0	0,20
Aumento de costos y tiempo por nuevas reglamentaciones	0,06	3,0	0,12
Inseguridad jurídica en cuanto a nuevas normas o interpretaciones de las mismas	0,06	3,0	0,18
Disminución de la actividad por falta de terrenos para desarrollar proyectos inmobiliarios.	0,04	4,0	0,16
Demoras y exigencias excesivas para la expedición de licencias y permisos	0,03	3,0	0,09
Falta de disponibilidad de mano de obra calificada y formal.	0,04	3,0	0,12
Ausencia de planificación urbana a mediano y largo plazo	0,05	1,0	0,05
Desembolso amarrado a entrega del inmueble	0,04	3,0	0,12
TOTAL	1		3,26

Fuente: Elaboración propia.

El peso ponderado total de **3,26** en la evaluación de factores externos indica que la constructora está aprovechando las oportunidades para el fortalecimiento del negocio, sobre todo lo que tiene que ver con las políticas de vivienda de interés social que el gobierno ha implementado y las amenazas las ha sabido manejar y controlar para la permanencia y rentabilidad del negocio. Las amenazas desde el entorno jurídico son las que en este momento requieren un monitoreo más continuo y detallado por su impacto en la estructura de costos.

7.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Tabla 38. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Diseños con metodología BIM	0,03	4,0	0,12
Excelencia en los diseños urbanos y arquitectónicos	0,03	4,0	0,12
Larga trayectoria, experiencia y reconocimiento de la marca	0,07	4,0	0,28
Musculo financiero	0,06	3,0	0,18
Acceso a créditos constructor.	0,04	4,0	0,16
Alto nivel de ventas	0,06	4,0	0,24
Experticia en el producto y clientes VIS	0,06	4,0	0,24
Conocimiento y entendimiento de la normatividad en el desarrollo inmobiliario y flexibilidad para enfrentar cambios en el mercado.	0,05	4,0	0,20
Reacción oportuna a las nuevas reglamentaciones	0,04	4,0	0,16
Introducción y manejo de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo	0,03	3,0	0,09
DEBILIDADES			
Alto endeudamiento.	0,04	2,0	0,08
Seguimiento Post-Venta.	0,04	2,0	0,08
Plan Maestro de desarrollo para los terrenos y proyectos.	0,03	2,0	0,06
Agotamiento de terrenos	0,10	1,0	0,10
Identificación, estructuración y definición de proyectos atractivos para inversionistas.	0,08	3,0	0,24
Necesidad de profundizar en los estudios técnicos y presupuestación.	0,03	3,0	0,09
Baja rentabilidad de los proyectos	0,06	3,0	0,18
Falta de desición para reponer banco de tierras	0,08	2,0	0,16
Estandarización en los procesos de diseño y constructivo	0,04	2,0	0,08
Investigación y desarrollo	0,03	2,0	0,06
TOTAL	1,00		2,92

Fuente: Elaboración propia.

El peso ponderado total de **2,92** en la evaluación de factores internos indica que la constructora está utilizando sus fortalezas para la rentabilidad y posicionamiento de la marca, en cuanto a sus debilidades la principal es el agotamiento de la tierra y la demora en el estudio, estructuración y definición de proyectos para reponer el banco de tierras.

7.3 ANÁLISIS DOFA

Teniendo en cuenta los factores identificados en las matrices EFE y EFI listaremos las debilidades y fortalezas internas, y oportunidades y amenazas externas.

Tabla 39. Listado DOFA

FORTALEZA	DEBILIDAD
Diseños con metodología BIM	Alto endeudamiento.
Excelencia en los diseños urbanos y arquitectónicos	Seguimiento Post-Venta.
Larga trayectoria, experiencia y reconocimiento de la marca	Plan Maestro de desarrollo para los terrenos y proyectos.
Musculo financiero	Agotamiento de terrenos
Acceso a créditos constructor.	Identificación, estructuración y definición de proyectos atractivos para inversionistas.
Alto nivel de ventas	Necesidad de profundizar en los estudios técnicos y presupuestación.
Experticia en el producto y clientes VIS	Baja rentabilidad de los proyectos
Conocimiento y entendimiento de la normatividad en el desarrollo inmobiliario y flexibilidad para enfrentar cambios en el mercado.	Falta de desición para reponer banco de tierras
Reacción oportuna a las nuevas reglamentaciones	Estandarización en los procesos de diseño y constructivo
Introducción y manejo de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo	Investigación y desarrollo

Tabla 39. (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas con inversionistas de capital y/o tierra	Tasas de interés
Aprovechamiento de nuevos mercados y participación en otros roles inmobiliarios.	Fluctuación del dólar que general incrementos excesivos de algunos insumos
Alta demanda de proyectos VIS.	Alta competencia en el sector inmobiliario
Participar en alianzas para dotar de servicios públicos suelos de expansión.	Aumento de costos por nuevas reglamentaciones
Mercado de compradores fuera de Colombia	Inseguridad jurídica en cuanto a nuevas normas o interpretaciones de las mismas
Desarrollo de proyectos en la zona de expansión de la ciudad	Disminución de la actividad por falta de terrenos para desarrollar proyectos inmobiliarios.
Desarrollo de proyectos ambientalmente sostenibles	Demoras y exigencias excesivas para la expedición de licencias y permisos
Acceso a nuevas tecnologías y metodologías de trabajo	Falta de disponibilidad de mano de obra calificada y formal.
Ampliar cobertura fuera de Cali	Ausencia de planificación urbana a mediano y largo plazo
Diversificar portafolio de tipos de proyectos	Desembolso amarrado a entrega del inmueble

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permitirá desarrollar las estrategias:

F.O.: Usar las estrategias para aprovechar las oportunidades

F.A.: Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas

D.O.: Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades

D.A.: Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas

Tabla 40. Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar proyectos rentables con diseños diferenciadores. 2. Mantener participación en el mercado VIS y tener presencia en otros segmentos. 3. Fortalecer los procesos de capacitación y socialización de la metodología BIM a las unidades de negocio de la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr un mayor aprovechamiento de la marca y la reputación, definiendo e implementando un plan de comunicaciones para fidelizar y atraer clientes 2. Contraer deuda para compra de tierra. 3. Optimizar tiempos de trámites 4. Realizar seguimiento permanente a cambios normativos y anticiparse a los efectos de su aplicación. 5. Participar activamente en gremios del sector. 6. Mantener buen nivel de relacionamiento con entidades y autoridades competentes. 7. Mejorar el índice de desempeño del cronograma para entregar a tiempo. 8. Actualizar diseños e incorporar en el presupuesto y la programación la aplicación de las nuevas normas
ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e implementar plan de reposición de tierras: Aporte de capital, venta de activos, reinvertir utilidades, endeudamiento, 2. Conseguir inversionistas de tierra o capital 3. Optimizar procesos de diseño y construcción 4. Fortalecer los procesos y los recursos asignados para la estructuración de los proyectos. 5. Participar en fideicomisos para construcción de infraestructura de servicios. 6. Definir e implementar esquemas de participación y reconocimiento de ideas que fomenten la innovación y el mejoramiento continuo 7. Alinear la Gestión de proyectos con los estándares de gerencia de proyectos del PMI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer procesos de negociación de los insumos con proveedores claves. 2. Identificar terrenos aptos para desarrollar proyectos de vivienda 3. Optimizar los procesos de planeación de obras, contratación y suministros, para lograr la rentabilidad esperada. 4. Establecer convenios con entidades como el SENA, Universidades y Proveedores para especializar al personal

Fuente: Elaboración propia

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Estrategia es la creación de una única y valorable posición, que envuelve diferentes actividades, creando espacios en la competencia y a la vez encajando todas las actividades de la organización.”

Michael Porter

8.1 VISIÓN

Para la próxima década, Constructora Meléndez S.A., quiere ser la Empresa Constructora líder de Colombia en diseño, calidad, tecnología y eficiencia en la construcción y desarrollo de productos inmobiliarios y/o bienes raíces, con un talento humano comprometido con los resultados y eficiencia en todos nuestros procesos.

8.2 MISIÓN

Constructora Meléndez S.A., es una empresa dedicada a la Promoción, Gerencia de Proyectos, Diseño, Construcción y Comercialización de soluciones de Vivienda y proyectos empresariales que mejoran la calidad de vida de la comunidad y de las familias y la rentabilidad de los inversionistas.

Con diseños diferenciadores, mejoramiento continuo de los procesos, metodologías de trabajo de talla mundial, respeto del medio ambiente y un talento humano comprometido en transformar vidas, se crea valor para los accionistas, los socios e inversionistas.

8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

8.3.1 Objetivos financieros

- Mejorar los resultados operacionales
- Tener participación en proyectos generadores de renta
- Ampliar las fuentes de financiación creando alianzas con inversionistas
- Tener un nivel de endeudamiento financiero acorde con el nivel de operación
- Aumentar los ingresos provenientes de negocios con terceros

8.3.2 Objetivos de mercado

- Desarrollar proyectos de calidad con precios competitivos y diseños diferenciadores
- Fortalecer la Confianza y ganar rentabilidad
- Ejecutar proyectos que maximicen el valor de los terrenos y atiendan las necesidades de liquidez
- Consolidar la empresa en el mercado inmobiliario del Valle del Cauca

8.3.3 Objetivos de procesos internos

- Gestionar la ejecución de los proyectos para que se entreguen a tiempo, con la calidad y con el presupuesto asignado.
- Estructurar proyectos para atraer inversionistas (internos o externos) de capital y tierra.
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y los anhelos de los clientes segmentándolos y atendéndolos de acuerdo con sus particularidades.

- Contar con un manejo adecuado de la marca corporativa.
- Conocer la normatividad de ordenamiento territorial y fortalecer relaciones con las entidades competentes.
- Ser una empresa sostenible (rentable, social y ambientalmente responsable).

8.3.4 Objetivos de capital estratégico

- Contar con el capital humano requerido para ejecutar la estrategia .
- Contar con sistemas de información integrales que permitan hacerle un seguimiento a los diferentes negocios y a la ejecución de la estrategia.
- Desarrollar una cultura organizacional que fomente el compromiso para el logro de resultados orientada a la satisfacción de los clientes.
- Establecer un relacionamiento de transparencia y competitividad con las unidades externas de apoyo (contratistas y proveedores).

8.4 ESTRATEGIAS

Inicialmente se presentarán las estrategias corporativas y posteriormente nos enfocamos en las estrategias para la estructuración de un banco de tierras para el periodo 2019- 2024.

8.4.1 Estrategias corporativas:

- Intensificar el rol de Desarrollador y Promotor.
- Mantener la participación en el mercado VIS y tener presencia en otros segmentos y/o mercados.
- Fortalecer las capacidades de leer y conocer los mercados escogidos.

- Realizar proyectos en terrenos propios e intensificar los de terceros.
- Atraer inversionistas de capital (dinero y tierras).
- Desarrollar planes maestros.
- Medir resultados de cada unidad de negocio.

8.4.2 Estrategias para estructurar banco de tierras

- Identificar opciones de terrenos aptos para el desarrollo de proyectos de vivienda estratos 4 y 5 en zona de expansión corredor Cali- Jamundí y en el plan de renovación urbana Marcas Mall, con planes parciales adoptados o en trámite de adopción y cuyas obligaciones urbanísticas y condicionamientos técnicos viabilicen las negociaciones o alianzas a proponer.
- Negociar proyectos rentables para la constructora con un alto porcentaje de vivienda VIS y para el inversionista que se le maximice el valor de la tierra habilitándola como suelo urbanizable.
- Conformación de un equipo profesional en la ubicación, análisis y técnicas de negociación de terrenos, y/o alianzas y/o inversionistas de capital, que generen confianza y rentabilidad para las partes en la estructuración de proyectos inmobiliarios.
- Se debe implementar un plan de reposición de tierras, el cual puede ser por aportes de capital, venta de activos (tierras no urbanas o de lenta rotación), reinvertir utilidades, endeudamiento, conseguir inversionistas de dinero y/o tierra.
- Desarrollar alianzas estratégicas con dueños de tierras o con capital para la compra de terrenos analizados y financieramente viables
- Desarrollar planes maestros para la gestión estratégica de tierras.

- Habilitar tierras propias y de terceros para el desarrollo de proyectos a través de los instrumentos de planificación.
- Definir e implementar plan de comunicaciones para atraer inversionistas de capital y tierra, para concretar nuevos negocios inmobiliarios.
- Participar en fideicomisos para dotar de servicios públicos suelos de expansión.

9. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE BANCO DE TIERRAS

9.1 ENTREVISTAS

Se realizaron tres entrevistas a personas conocedoras del tema de tierras en el municipio de Santiago de Cali, una del sector público, otra del sector, privado, y otra del gremio de los constructores.



ESPERANZA FORERO SANCLEMENTE
Subdirectora de Planificación del Territorio-
Departamento Administrativo de Planeación
Municipal Cali



ALEXANDRA SOFÍA CAÑAS MEJÍA
Gerente Regional CAMACOL Valle



OSCAR VASQUEZ VELASQUEZ
Gerente Gestión Urbana S.A.S
Ex subdirector POT y Servicios Públicos-
Departamento Administrativo de Planeación
Municipal Cali
Consultor de las principales constructoras de
Cali

Tabla 41. Malla de lectura de entrevistas

	PREGUNTA	ESPERANZA FORERO	ALEXANDRA CAÑAS	OSCAR VASQUEZ
1	<p>Teniendo en cuenta que para cubrir el déficit cuantitativo de vivienda en Cali (143.689 hogares de acuerdo al Estudio de Oferta y demanda 2017 elaborado por CAMACOL Valle), se requiere para el próximo cuatrienio construir aproximadamente 80.000 nuevas viviendas, considera que la ciudad de Cali, tiene la tierra necesaria para construir las? Donde están localizadas esas tierras? Y de qué cantidad estamos hablando?</p>	<p>El Acuerdo 373 de 2014 definió la ciudad compacta, por lo cual le apuesta a la Redensificación de la ciudad y en el mismo sentido, el POT definió zonas de tratamiento de Renovación Urbana(R1- Redesarrollo y R3- Cambio de patrón), a la cual entre las dos modalidades le corresponde en total 794.53 ha</p> <p>El acuerdo 373 de 2014- POT vigente, mantuvo el mismo polígono de suelo de expansión urbana definido por el POT anterior, por lo cual la ciudad tiene un área importante para su crecimiento y construcción de nuevas unidades de vivienda.</p> <p>Descontando el área de los planes parciales adoptados a la fecha, existen 970.97 ha disponibles para la formulación de planes parciales.</p>	<p>Hay que tener en cuenta que además del déficit que se tiene, cada año se están conformando alrededor de 12.200 hogares. En Cali la producción de vivienda está entre 7.000 y 8.000 viv/año, por lo cual siempre se arrastra el déficit.</p> <p>CAMACOL hizo un estudio para enviar al Ministerio con los suelos que se tendrían a corto plazo (4 años) para su desarrollo, los cuales darían para atender el déficit los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la zona de expansión (1.629 ha) hay para ejecutar con planes parciales aprobados 97.97 ha y en proceso de aprobación 531.11 ha. - En renovación urbana se tienen 32.3 ha. - En áreas de consolidación se tienen 37.47 ha - En macroproyectos se tienen 102.02 ha - Áreas propuestas para incorporación al perímetro urbano se tienen 269.35 ha 	<p>Suelo hay, pero suelo urbanizable no urbanizado para desarrollar vivienda social casi no hay, no lo hay porque los costos de urbanizar y de la tierra no dan para pensar únicamente proyectos de vivienda de interés social.</p> <p>La tierra que se tiene en la zona de expansión y podría cubrir el déficit no se encuentra en estos momentos lista para que los constructores entren a desarrollarla.</p>
2	<p>Teniendo en cuenta que tierra habitada para urbanizar es aquella que tiene acceso a servicios públicos, accesibilidad y normas que le permitan el cierre financiero a los proyectos, sabe usted que se está haciendo desde las entidades públicas para habilitar nuevas áreas?</p>	<p>El municipio a la fecha no esta previendo nuevas zonas de desarrollo para la ciudad de Cali, ya que cuenta con tierra suficiente en la zona de expansión Corredor Cali-Jamundí.</p> <p>La Administración Municipal ha aunado esfuerzos para habilitar cerca de 16 planes parciales 8 de renovación urbana y 8 de Desarrollo en la zona de expansión, con este último se tendría 3.610.327.40 m2 de suelo habitado en zona de expansión que puede llegar a albergar 49,103 viviendas aprox, de todos los estratos.</p> <p>Para el área de expansión Corredor Cali-Jamundí, EMCALI ha realizado los prediseños de las redes matrices de servicios públicos y se encuentra en fase de diseños de dichas redes. Para la construcción de las mismas se cuenta con el instrumento de los fideicomisos.</p>	<p>No se esta haciendo nada para habilitar nuevas áreas y lo que es peor, lo que se tiene, que podría cubrir el déficit, no esta habilitado, y son principalmente dos problemas lo que lo impide: servicios públicos y procedimientos expeditos.</p> <p>En la zona expansión se debe tener la unificación de los requisitos, estudios y los alcances de la concertación ambiental para el procedimiento de adopción de los planes parciales (actualmente se presenta dilación y discrecionalidad en la instancia de concertación). También se debe aclarar la forma de pago de la participación en Plusvalía, para permitir el cruce con la ejecución de cargas generales y no hacerla solo a través de fideicomisos.</p> <p>En cuanto a renovación urbana, se requiere que se atiendan temas de subsidio familiar de vivienda de estos proyectos que son mayores a 135 SMMLV, exoneración del pago de la plusvalía, devolución del IVA, reposición de redes matrices y secundarias a cargo del prestador, entre otras.</p>	<p>El municipio no esta trabajando en nuevas zonas y la prueba de eso es que Cali no ha querido aplicar la Ley 1753 de 2015, la cual le permite al alcalde incorporar al perímetro urbano a través de un Acuerdo suelo urbanizable no urbanizado.</p> <p>Se tiene una zona de expansión de 1.629 ha que ya esta copada en gran parte con planes parciales aprobados, y lo que falta por desarrollar depende de diseños generales de redes matrices que estan siendo replanteados y en proceso de aprobación, de fideicomisos que se tienen que constituir para dotar de servicios públicos la zona y de los tiempos que se toman para su construcción ya que depende de la infraestructura que zonas adelañas tiene que ejecutar para darle continuidad a las redes.</p> <p>Adicional a lo anterior la plusvalía, la cual no se permite cruzar con las obras generales que se deben realizar y se vuelve una carga más.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior los constructores se han ido a construir vivienda a los municipios adelaños.</p>
3	<p>Hay una gran cantidad de terreno que en el pasado estuvo en poder del narcotráfico y ahora las tiene la Sociedad de Activos Especiales (SAE), pero que sigue siendo un problema su desarrollo, como considera que estas tierras puedan ser desarrolladas?</p>	<p>Desde la planificación no es competencia del Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Las limitaciones al desarrollo de esos predios, no es normativa, ya que norma tienen, es más un problema jurídico.</p> <p>Esos predios debieran de ser desarrollados por el municipio.</p>	<p>El municipio es quien debe desarrollar los terrenos que estan ahora en poder de la SAE.</p> <p>Se debe generar el mecanismo para que esos terrenos pasen al municipio para su desarrollo.</p>	<p>Hay un proyecto de Ley sobre estas tierras. La única forma de desarrollo es a través del municipio</p>

Tabla 41(Continuación)

	PREGUNTA	ESPERANZA FORERO	ALEXANDRA CAÑAS	OSCAR VASQUEZ
4	Cuál es la principal problemática a la que se enfrentan las constructoras en la adquisición y negociación de terrenos?	Planeación Municipal no gestiona ni ejecuta proyectos, pero de acuerdo a lo que expresan las constructoras es la especulación del suelo por el mercado inmobiliario.	CAMACOL no compra predios, lo que siempre escucha de los constructores, es que el problema es precio de la tierra.	El valor de la tierra es el que hace difícil el acceso., si hay otro comprador que esta dispuesto a dar lo que el propietario pide las negociaciones se complican. Solo hay dos constructora en Cali que están en capacidad de comprar un terreno de gran magnitud: Constructora Bolivar y Marval.
5	Como cree que se debería regular el precio de la tierra para proyectos de vivienda?	El mercado es quien regula el valor del suelo. De manera indirecta, las condiciones normativas como la clasificación del suelo, los tratamientos urbanísticos, la asignación de usos del suelo, entre otros, inciden en el valor del suelo, pero no llegan a regularlo. Santiago de Cali ha implementado instrumentos de planeación y financiación urbana para combatir la especulación, las cuales son: reglamentación e implementación de la participación en la plusvalía, edificabilidad base, edificabilidad tope, aportes por derechos de edificabilidad adicional y especificación de cargas urbanísticas.	La especulación del precio de la tierra es innato a la misma valorización de la ciudad. Se deben tener en cuenta que los terrenos son una cosa cuando estan en Renovación urbana y otra cuando están en otras zonas de la ciudad o en zona de expansión. Para renovación urbana se debe deasrollar una reglamentación especifica de elaboración de avaluos comerciales que atienda las caraterísticas de Iso procesos de renovación y permita descontar efectivamente el mayor valor geneardo por el anuncio del proyecto. En suelo de expansión desde el momento que el POT establece que una área rural es área de expansión se genera la especulación, una manera sería declararla utilidad pública o que a través de la misma plusvalía se controle.	Para vivienda VIS y VIP El precio de la tierra se regula en la medida que el mismo municipio tenga suelo disponible, ya que el municipio como poseedor del suelo puede aliarse con constructores poniendo la tierra a buen precio para su desarrollo. Para la vivienda No VIS, el precio de la tierra lo determina el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones:

- Los tres entrevistados coinciden que la ciudad de Cali, si tiene tierras que cubran el déficit de vivienda: zona de expansión, zonas de renovación urbana, en lo que difieren el sector público del privado es que la tierra urbanizable no urbanizada o habilitada es poca.
- La gran problemática para la habilitación de tierras es dotación de servicios públicos, falta de procedimientos claros y expeditos para la formulación de planes parciales y el pago de la plusvalía, tres temas que hacen que la habilitación de tierra sea lenta y costosa y donde el municipio no toma

conciencia de que se requiere facilitar los procedimientos para agilizarlos y viabilizar los proyectos más rápidamente.

- Los terrenos que están en manos de la Sociedad de Activos Especiales (SAE) e incluso en manos de los herederos de los capos del narcotráfico, definitivamente deben pasar a manos del municipio para su desarrollo.
- La principal problemática para los constructores al momento de negociar tierras es el valor de esta.
- La tierra de interés social se puede regular en la medida que el municipio tenga suelo y lo desarrolle conjuntamente con las constructoras y la tierra para proyectos No VIS, es el mismo mercado quien regula su precio.

9.2 BANCO DE TIERRAS

En términos de planificación urbana bancos de tierra son provisiones de terreno aptos para los futuros desarrollos urbanos y arquitectónicos, para el caso que nos compete, Constructora Meléndez su principal actividad es la construcción de proyectos de vivienda, por lo cual deben ser terrenos habilitados o con posibilidades a corto y mediano plazo de habilitación de suelo para desarrollos de vivienda VIS y No VIS.

La previsión de tener bancos de tierra es lo que en cierta medida va garantizando a través del tiempo, la actividad constructora y comercial de la constructora.

El banco de tierras se debe generar para poder dar respuesta a la actividad edificadora, la cual está basada en la necesidad de generar proyectos de vivienda que ayuden a cubrir el déficit cuantitativo de vivienda que tiene la ciudad, el cual

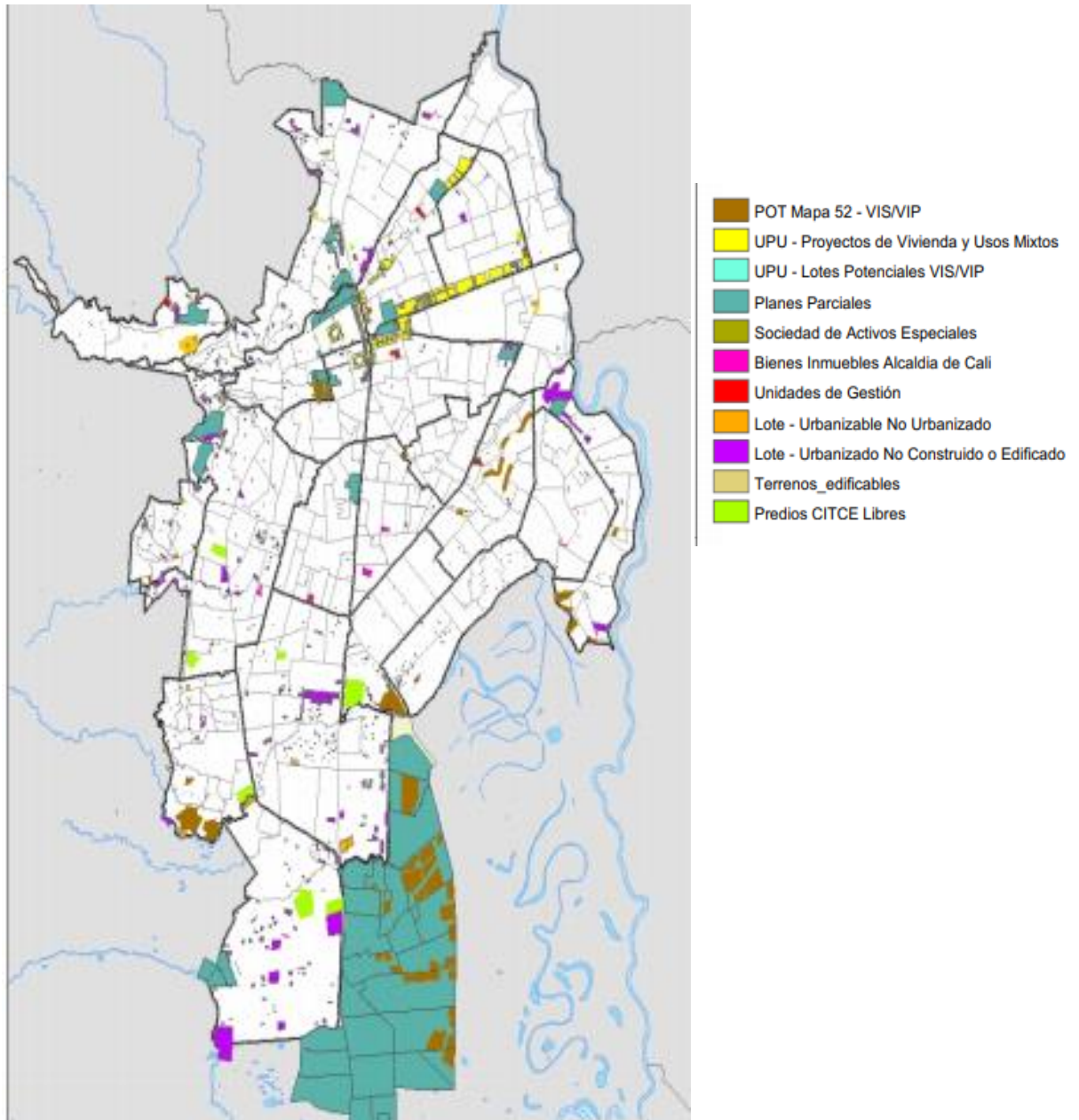
está estimado de acuerdo al Estudio de Oferta y Demanda del 2017 elaborado por CAMACOL Valle para la ciudad de Cali en 143.689 hogares.

Teniendo en cuenta la información dada por los entrevistados, tres conocedores del tema de tierras en la ciudad de Cali, en Cali si hay terrenos para el desarrollo de proyectos de vivienda, claro está que muchos de ellos con problemáticas de habilitación de suelo, costos de servicios públicos entre otros, que se deben tener en cuenta para las negociaciones y tiempos de desarrollos de los proyectos.

En el estudio que en la actualidad está llevando a cabo el municipio de Santiago de Cali con ONU Hábitat se identificaron los terrenos con que cuenta la ciudad para desarrollos de vivienda social, y se estima que hay alrededor de 2.072 ha, regados por toda la ciudad.

El suelo potencial en áreas de consolidación urbana en Cali está representado por las áreas identificadas en varias Unidades de Planificación Urbana; en el suelo público en cabeza de la SVSH; en propiedades de la Sociedad de Activos Especiales, Bienes inmuebles de la Alcaldía de Cali; suelos para vivienda en las Unidades de Gestión; áreas de suelo - urbanizable no urbanizado; urbanizado No construido o edificado así como en terrenos edificables y predios libres CITCE y las áreas para VIS definidas en el mapa 52 del POT que se encuentran en área con tratamiento de consolidación.

Gráfico 48. Terrenos para desarrollo de vivienda social

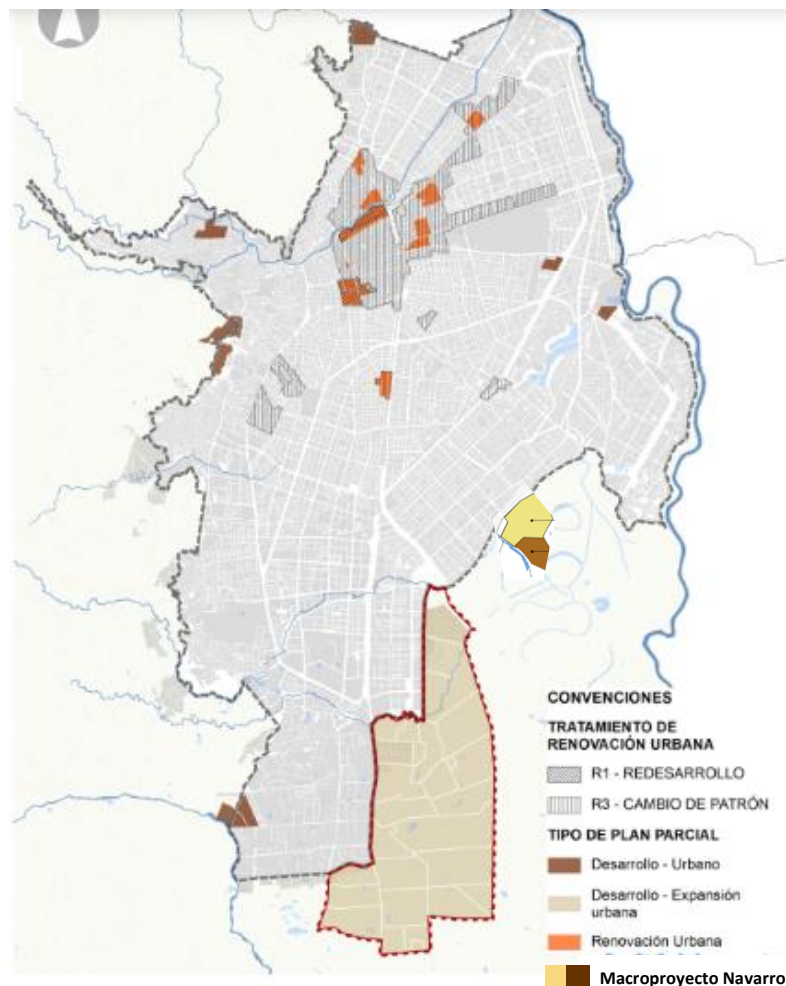


Fuente: POT Cali/Secretaría de Vivienda Social y Hábitat.

Depurando la anterior información se podría decir que la construcción de la mayor parte de vivienda con gran contenido social por parte del sector privado estaría enfocada en cuatro tipos de suelo:

1. Predios localizados en suelo urbano con tratamiento urbanístico de desarrollo y urbanizables no urbanizados mayores a 15.000 m².
2. Suelo de expansión urbana corredor Cali- Jamundí
3. Predios localizados en suelo urbano con tratamiento urbanístico de renovación urbana R-1 (redesarrollo) y R-3 (Cambio de patrón), de conformidad con lo establecido en los Artículos 319 y 320 del Acuerdo 0373 de 2014 – POT vigente.
4. Terrenos de Navarro donde se está formulando un Macroproyecto en asocio con el municipio.

Gráfico 49. Suelo para el desarrollo de vivienda por el sector privado



Fuente: Departamento de Planeación Municipal Cali

Teniendo en cuenta lo anterior, el banco de tierras a constituirse para el periodo 2019-2024 por parte de Constructora Meléndez debe ser:

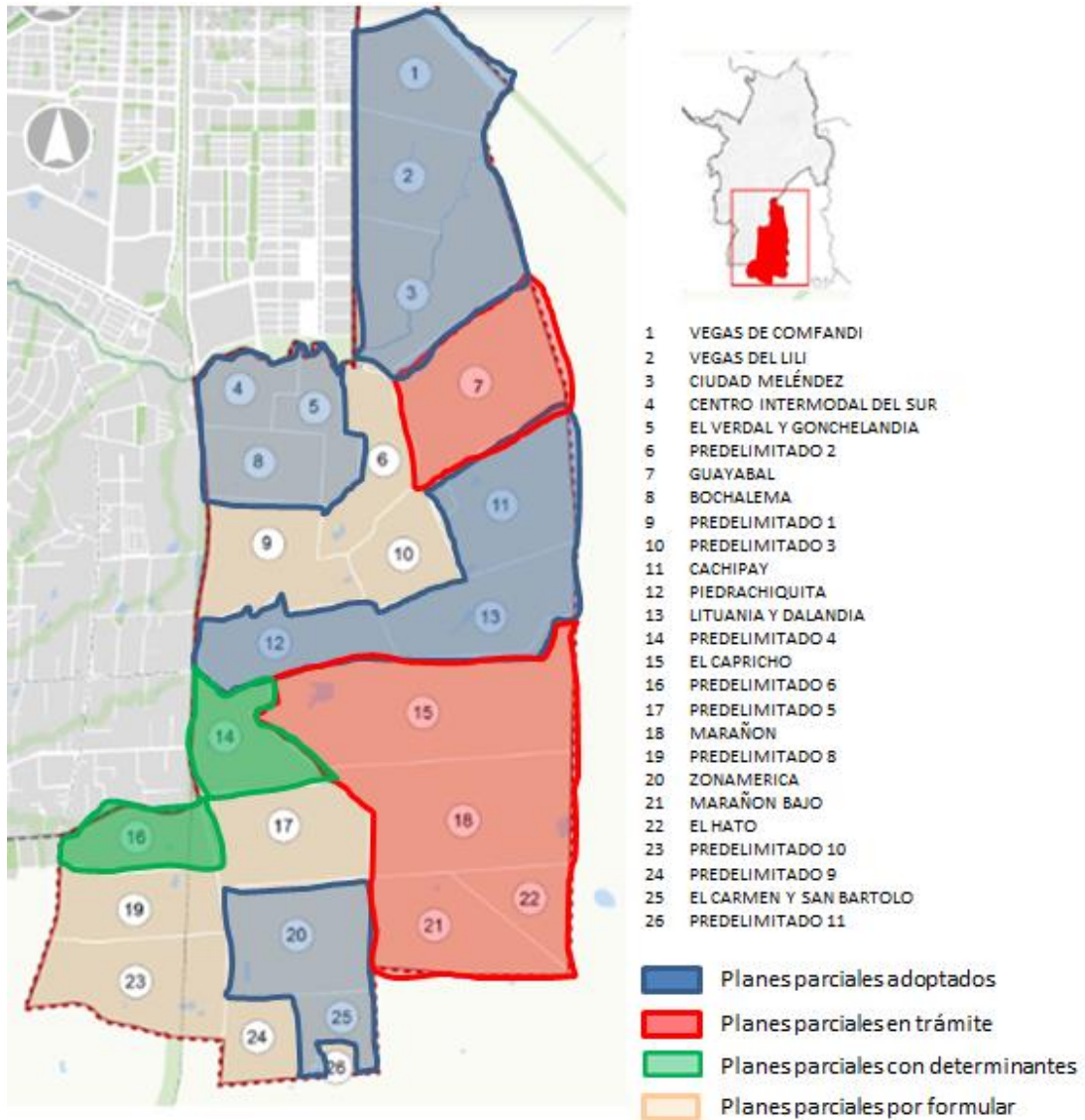
1. Adquisición de grandes globos de terrenos, para un alto porcentaje alto de vivienda social, mezclado con algunos proyectos hasta estrato 5 que ayuden al cierre financiero de los proyectos.

Esta característica la tienen los terrenos localizados en el área de expansión urbana Corredor Cali- Jamundí, la cual fue definida desde el Acuerdo 069 de 2000 – POT de Cali, y retomada por el Acuerdo 0373 de 2014 – POT vigente, la cual se ha venido planificando mediante planes parciales y hasta la fecha cuenta con un total de 26 planes parciales, algunos ya adoptados, otros en trámite y algunos predelimitados.(ver gráfico 50).

Un plan parcial consta de formulación, revisión, concertación y adopción, etapas que en promedio se toman 7 años.

Con el decreto de plan parcial adoptado se inician los trámites de licenciamiento y diseños técnicos, por lo cual los terrenos que se podrían tener en cuenta a corto plazo son los terrenos disponibles localizados en los planes parciales ya adoptados y los que están en trámite, de estos últimos en la actualidad se encuentran en diferentes avances, 5 planes parciales que suman 460 ha aproximadamente.

Gráfico 50. Planes parciales zona de expansión corredor Cali-Jamundí



Fuente: Departamento de Planeación Municipal Cali

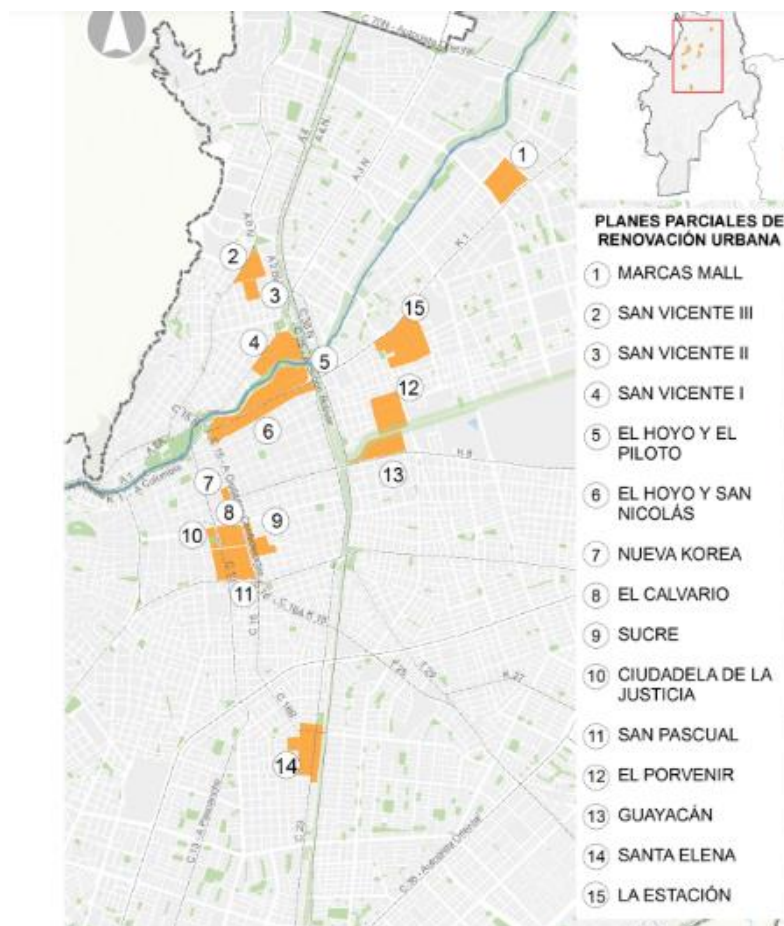
2. Suelos localizados en las áreas de tratamiento de renovación, en donde se busca promover un aprovechamiento más eficiente de la infraestructura e impulsar la densificación para áreas de vivienda.

De acuerdo con el estudio de suelo potencial adelantado por CAMACOL Valle en

marzo del año 2019 y la programación de suelo realizada por la Alianza por la Renovación, Santiago de Cali cuenta con 1.852 hectáreas para ser renovadas.

A la fecha se encuentran 7 planes parciales de renovación urbana, en su mayoría localizados en el centro de la ciudad en la comuna 3, (R-1 Redesarrollo), dentro del cual se encuentran los planes parciales El Calvario, Ciudadela de la Justicia, Sucre y San Pascual, que conforman Ciudad Paraíso, y otros localizados en sectores industriales donde ha perdido fuerza esta actividad y se han venido emplazando actividades residenciales y de comercio y servicio (R-3 Cambio de Patrón), como los casos de los planes parciales de Guayacán y Marcas Mall.

Gráfico 51. Planes parciales de renovación urbana



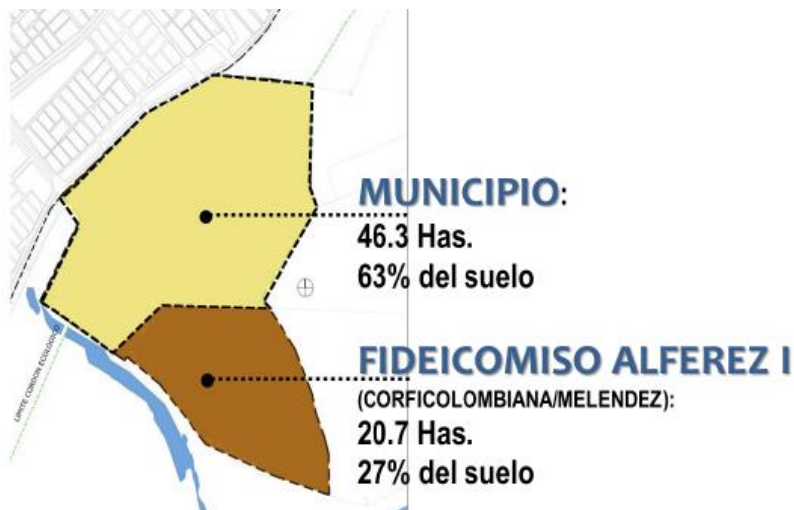
Fuente: Departamento de Planeación Municipal Cali

Algunas de estas tierras pueden ser adquiridas 100% por parte de la constructora y otras pueden ser por terrenos donde el propietario de la tierra entra como aliado teniendo una participación dentro del negocio, esta última es una de las formas que en la actualidad más se usa, debido a la magnitud y costo de los terrenos que se puedan negociar.

3. Finalización del plan maestro para los predios de Arroyohondo que ya se encuentra bastante adelantado.

4. Modificación del Documento Técnico Soporte (DTS) para viabilizar el desarrollo del Macroproyecto de Interés Social Nacional de Navarro, en el cual Constructora Meléndez en Fideicomiso con Corficolombiana tiene una participación del 27% de suelo con los predios de Alférez I, y cuya adopción se realizó mediante la Resolución N° 2576 del 23 de diciembre de 2009 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, modificada por Resoluciones N° 1526 del 6 de agosto de 2010 y N° 0215 del 10 de febrero de 2011 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Gráfica 52. Propietarios del suelo Macroproyecto de Interés Social Nacional Navarro



Fuente: Cámara Colombiana de la Infraestructura

Si bien es cierto que es la tierra mencionada en el punto 4, por los trámites que implica un macroproyecto, no sería para el periodo estimado en este estudio, si se debe adelantar los trámites para su realización a un mediano plazo (10 años).

9.3 MERCADO

Los terrenos objeto de negociación deben estar localizados en su mayoría en la zona de expansión corredor Cali-Jamundí y en de las manzanas de las zonas de renovación urbana establecidas, siempre y cuando cumplan las siguientes características:

- Alineación con estrategia corporativa: Prioridad VIS y NO
- Ubicación Mercado, accesibilidad, entorno
- Forma de pago: Aporte o pago a plazos con ventas.
- Posibilidad conceptual de servicios públicos
- Procedencia (SARLAFT-UIAF-Listas Negras)

9.4 CLIENTES

La zona de expansión con 1.600 ha. la cual debe ser desarrollada mediante el instrumento de planificación denominado PLAN PARCIAL como requisito para su incorporación al suelo urbano, está conformada por 26 planes parciales predeterminados, de los cuales a la fecha hay adoptados 11 planes parciales con un área total de planificación de 577 ha, en trámite se tienen 5 planes parciales con un área total de con 469 ha y faltan por formular 10 planes parciales con un área total de que contemplan 500 ha aproximadamente.

De los 11 planes parciales adoptados hay parcialmente áreas de terreno para negociar en los planes parciales de:

- El Verdal y Gochelandia, los lotes disponibles son los de Gochelandia cuyo propietario es Jorge Zamorano.
- Lituania y Dalandia, propietarios Fernando Lukauskis Iglesias, Vitaustas Lukauskis y Santiago Lukauskis Buzenas
- El Carmen y San Bartolo, representante de los propietarios Felipe Garces

De los planes parciales en trámite se podría analizar terrenos localizados en los planes parciales de:

- El Guayabal, propietario Vitaustas Lukauskis
- El Capricho, propietarios Organización Peláez S.A, Atogan Ltda, Agropecuaria Zucuray S.A e Inmobiliaria Piedrachiquita S.A, representados por Diego Peláez Maya
- Marañon, propietario ingenio María Luisa
- Marañon Bajo, propietarios Heprasa Herrera y CIA S.C.A y Agroinversores La Esperanza S.A.S, representados por Jesús Antonio Lema Villegas
- El Hato, propietario Operaciones Martinez Cia. S.C.A

De los planes parciales con determinantes, sin radicar plan parcial tenemos:

- Predeterminado 4, propietario Inmobiliaria Quinamayo S.A.
- Predeterminado 6, con 41.2 ha, propietario Asesoramiento Integral S.A.S

Quedan 8 planes parciales que no han iniciado proceso por lo que no se tiene información de ellos, pero que toca tenerlos en la mira para el largo plazo.

De los planes parciales de renovación que se podrían tener en cuenta y que ya están adoptados están Guayacán y Marcas Mall, de este último hay una manzana del Banco de Colombia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis del entorno y del sector, la vivienda a desarrollar en Cali y su área de influencia está en su mayoría en la vivienda de interés social.
- La ciudad de Cali tiene tierras para su crecimiento y desarrollo de vivienda en la zona de expansión corredor Cali- Jamundí y zonas de renovación urbana
- La habilitación de tierras propias y de terceros para el desarrollo de proyectos se debe hacer a través de los instrumentos de planificación que la Ley establece.
- El banco de tierras no solo se hace con predios comprados directamente por la constructora, ya que esto requiere grandes capitales, las grandes extensiones de tierra que se requieren para garantizar la actividad edificadora en el periodo 2019-2024 se deben adquirir generando alianzas con dueños de tierra o de capital.
- Los suelos que pueden ser en gran parte, parte del banco de tierras de Constructora Meléndez están en la zona de expansión corredor Cali- Jamundí, los cuales algunos de ellos cuentan con planes parciales adoptados y otros con planes parciales en trámite de adopción.

10.2 RECOMENDACIONES

- Se debe contar con un equipo profesional idóneo y rápido en el análisis y negociación de terrenos viables y/o estructuración de alianzas para el desarrollo de predios objetivo, que generen confianza y rentabilidad para las partes en la estructuración de proyectos inmobiliarios.
- El plan de reposición de tierras puede ser por aportes de capital, venta de activos (tierras no urbanas o de lenta rotación), reinvertiendo utilidades, endeudamiento y consiguiendo inversionistas de dinero y/o tierra.
- La última figura, inversionistas de dinero y/o tierra se puede implementar desarrollando alianzas estratégicas con dueños de tierras o con capital para la compra de terrenos analizados y financieramente viables.
- Se debe seguir trabajando en la habilitación de los terrenos propios que se encuentran en zonas suburbanas (Arroyohondo, Alférez I) y que mediante diferentes instrumentos de planificación pueden ser desarrollados en un mediano plazo.
- Participar en fideicomisos para dotar de servicios públicos suelos de expansión.

BIBLIOGRAFÍA

ASAMBLEA REGIONAL DE AFILIADOS CAMACOL VALLE. (61: 13, enero, 2019). Memorias. Plan Maestro de Vivienda y Hábitat. Cali. Alcaldía de Santiago de Cali- ONU Hábitat. 2019. 62 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1796. (13, Julio, 2016). "Por la cual se establecen medidas enfocadas a la protección del comprador de vivienda, el incremento de la seguridad de las edificaciones y el fortalecimiento de la función pública que ejercen los curadores urbanos, se asignan unas funciones a la superintendencia de notariado y registro y se dictan otras disposiciones". Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2016.P. 1-15

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle, 2017. 92 p.

BETANCOURT GERRERO, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Segunda edición. Cali: Escuela Nacional del Deporte, 2018.109 p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Octava edición. México: Pearson Educación, 2003. 368 p.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CAMACOL-VALLE. Estudio de Oferta y Ventas de vivienda en Santiago de Cali y su área de influencia: Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo. 2019. 223 P.

FORO ECONÓMICO- CAMACOL VALLE DEL CAUCA.(23, enero, 2019).
Memorias. Balance y perspectivas del sector edificador para 2019. Cali.
CAMACOL-VALLE, 2019. 32 p.

PORTER, Michel E. ¿Qué es estrategia? En: Harvard Business Review.
Noviembre- diciembre, 1996. P 1-41.

PULIDO RIVEROS, María Bibiana. Estrategia y modelos estratégicos:
Aproximación desde la teoría. 2009. Sotavento, No. 12, Universidad Externado de
Colombia.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima edición. Bogotá, D.C:
3R Editores, 2008. 420 p.

Alcaldía de Santiago de Cali. Cali en Cifras 2016.

http://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Alcaldía de Santiago de Cali. Planes parciales.

<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/143495/planes-parciales/>

Banco de la República. Boletín Económico Regional III Trimestre 2018,
Suroccidente.<http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/boletin-economico-regional-suroccidente-2018-3>

CAMACOL. Construyendo Colombia 2018-2022.

<https://camacol.co/sites/default/files/documentosinteres/Propuestas%20Sectoriales%202018-2022%20-%20S%C3%ADntesis.pdf>

CAMACOL, “EDGE, la transformación hacia la construcción sostenible en Colombia”. (<https://camacol.co/prensa/noticias/edge-la-trasformaci%C3%B3n-hacia-la-construcci%C3%B3n-sostenible-en-colombia>).

CAMACOL. Informe de la actividad edificadora.

https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/IAE%20febrero2.pdf

CAMACOL-SENA. Proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia.

<https://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>

CAMACOL. Tendencias de la construcción. Economía y coyuntura sectorial.

<https://camacol.co/informacion-economica/tendencias>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Producto interno bruto 2018. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2019). Mercado laboral. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_19.pdf

DIAZ, Juan, “Entre positivo y modesto, el análisis de economistas al PIB de 2018”.

Internet: (<https://www.portafolio.co/economia/analisis-sobre-el-resultado-del-pib-colombia-2018-526906>).

EFE, “Los principales destinos de los colombianos que salieron del país en 2017”. Internet: (<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/los-principales-destinos-de-los-colombianos-que-salieron-del-pais-en-2017-512928>).

ECONOMIA Y NEGOCIOS, “Con US\$17,4 millones diarios, remesas rompen tercer récord en línea”. Internet: (<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/remesas-que-entraron-a-colombia-en-el-2018-320148>).

ECONOMIA Y NEGOCIOS, “Colombia, lista para ser la 5ª economía con más empuje”. Internet: (<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-para-el-pib-de-colombia-en-2019-313796>).

EL PAIS, “Así se moverán los motores de la economía colombiana en el 2019”. Internet: (<https://www.elpais.com.co/economia/asi-se-moveran-los-motores-de-la-economia-colombiana-en-el-2019.html>).

NEGOCIOS, “Incertidumbre por futuro del subsidio Frech no VIS”. Internet: (<https://www.vanguardia.com/economia/negocios/incertidumbre-por-futuro-del-subsidio-frech-no-vis-DCVL450300>).

RUIZ VILLAMIZAR, Luisa Fernanda, “Analistas le apuntan a un PIB de Colombia en 2018 por encima de 2,6%”. Internet: (<https://www.vanguardia.com/economia/nacional/analistas-le-apuntan-a-un-pib-de-colombia-en-2018-por-encima-de-2-6-IA543749>).

INFRAESTRUCTURA, “Tasas, salarios y confianza estimularían compra de vivienda en 2018”. Internet: (<http://www.dinero.com/pais/articulo/perspectivas-de-vivienda-nueva-en-colombia-2018/255072>).

Viceministerio de Vivienda. Programa de vivienda Mi Casa Ya.
<http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/programas/mi-casa-ya-subsidio-a-la-tasa-de-interes>

Constructora Meléndez S.A. Documentos internos.