

CONSTRUYENDO NUEVOS CICLOS* (Caso de estudio en Mercadeo)

VICTORIA SALDARRIAGA PRIMERO

Estudiante del Postgrado de Especialización en Mercadeo
Profesor: Juan Antonio Gudziol

En la oficina de la Gerencia General de «Construcciones Renacimiento» se encuentra Antonio Sangallo, «El viejo», un hombre mayor, quien no esperaba al final de su exitosa vida encontrarse en una situación tan lamentable, originada en que nunca antes se había tenido un ciclo descendente tan fuerte en el sector de la construcción (Anexo 1).

LA DECISION FINAL

Mira por la amplia ventana y piensa que esta noche tendrá que tomar la decisión de su vida ante el ultimátum que le lanzó el banquero Lorenzo de Medicis para reunirse con él a las 8:00 a.m. y darle una respuesta sobre su propuesta económica, en una cita en sus oficinas del lujoso palacio Medicis - Ricardi, uno de los más bellos edificios del bajo Renacimiento.

LAS OPCIONES

La oferta del Banco Medicis es tan peligrosa que habiéndola evaluado en múltiples ocasiones sólo le causa temor, aún más cuando toda su vida luchó para

que su empresa fuera solamente de su familia. Obviamente, al solicitar la compañía una refinanciación de sus deudas, el poderoso banquero decidió aprovechar la oportunidad...

Las opciones entre las cuales debe elegir son:

- Entregarle el 60% de su compañía al Banco Medicis para darle la liquidez que necesita para sobrevivir a este ciclo descendente del sector, con una cláusula donde se estipula que si las curvas de ventas proyectadas para los próximos dos años no se dan ni en un 80%, la compañía queda en manos del Banco para cubrir el préstamo tramitado para refinanciar las cuantiosas deudas que ya tiene con ellos y con otros banqueros.
- Cerrar el negocio por asociación sobre los terrenos de la poderosa familia Sforza en los ejidos de la ciudad cercanos a la poligonal de Navarro (Ver Anexo 2) donde se podrá construir una ciudadela con 8.000

* Caso de propiedad del ICESI

viviendas de interés social, cuando el Estado termine de construir la nueva infraestructura vial que irrigará el sector oriental de la ciudad y la «Ciudadela Renacer». El peligro de este tipo de vivienda es la fuerte competencia que las Cajas de Compensación Familiar establecen a las constructoras privadas.

- Seguir como está y seguramente con esas curvas de ventas mensuales donde el 66.67% de los negocios se «dañan» antes de entregar el inmueble, terminar en la ruina. La compañía no cuenta con los recursos necesarios para esperar a que el próximo ciclo ascendente se inicie y ya está próxima la subrogación del 60% de sus proyectos. Tendrá que pagar con la fortuna familiar, aún más cuando en su proyecto más costoso «La Villa Rotonda» desde hace seis meses no se ha vendido un apartamento y falta por vender el 45%.
- Considera también la opción de cerrar la compañía, **ahora**. Aceptar que él y su hijo Antonio Sangallo «El joven» no han hecho las cosas bien en estos años de ciclo descendente, y rescatar la escasa fortuna que todavía tienen de esta crisis sectorial, viviendo tranquilamente sus últimos días con las condiciones económicas a las cuales está acostumbrado, no arriesgarse a pasar la vergüenza de una estruendosa ruina como las que se han visto en varias compañías competidoras, o llegar a la desesperación y suicidarse, como hace un mes lo hizo un conocido constructor. Su hijo tendría que buscar otras actividades, finalmente no se podría decir que «De tal palo tal astilla». Aunque le dio la más costo-

sa de las educaciones, su gestión deja mucho que desear, muchas veces él quisiera que fuera Andrea Palladio y no él quien le ayudara a manejar la compañía, seguramente las cosas irían mejor.

POR QUE SOLICITAR UN PRESTAMO EN EL BANCO MEDICIS

A mediados del año y evaluando que la tendencia del ciclo descendente del sector era prolongarse, Antonio Sangallo «El viejo» decide iniciar los trámites para obtener un préstamo con el poderoso Banco de Lorenzo de Medicis, con la finalidad de refinanciar las cuantiosas deudas de la compañía y prepararse para poder subrogar aunque no estén todos los proyectos ni en un 45% vendidos.*

Preparando este préstamo, Antonio Sangallo «El viejo» pudo observar con tristeza cómo los conceptos de planeación estratégica y mercadeo de su hijo son peligrosos, especialmente para un ciclo descendente. Ahora entiende por qué las ventas están tan mal, pero se culpa a sí mismo; tal vez le dio a su hijo demasiados privilegios y él piensa que cualquier trabajo se puede dejar para elaborar la noche anterior y le quedará perfecto, aunque sea para el Banco Medicis y tenga la finalidad de salvar de la ruina a la compañía de su familia.

Contrariamente, Andrea Palladio hizo un excelente trabajo con mucha anticipación y hasta realizó un informe adicional donde explicaba las razones por las cuales «Villa Rotonda» no se vende desde hace seis meses; es un problema de escasa investigación del mercado, de circulaciones cruzadas que originan área no óptima en el diseño arquitectónico en un 35%, de estrategia de producto errada, de entregarle a un ven-

dedor junior un proyecto que está en los rangos de vivienda saturados**, de no visualizar que en este rango de precios se encontraba el producto líder por muchos años del mejor y más prestigioso constructor de la ciudad. Su hijo sólo utilizó el excelente trabajo de Palladio parcialmente y como anexo y no permitió que le ayudara a elaborar el plan de mercadeo, como él lo había solicitado. Como siempre, elaboró su trabajo la noche anterior y de afán, como es su costumbre, y la planeación estratégica y el plan de mercado de la compañía estaban tan confusos que Antonio Sangallo «El viejo» lo único que pudo hacer fue poner a su secretaria a modificar rápidamente el trabajo y darle una presentación básica según los conceptos de misión, visión y estrategias a seguir, para hacerlo más entendible y también para responder a los parámetros de presentación dados por el Banco Medicis. Seguramente su hijo olvidó esa noche las recomendaciones que personalmente le había hecho. Piensa con tristeza que definitivamente las cosas hubieran salido mejor si le hubiera encargado todo el trabajo correspondiente a mercadeo a Andrea Palladio, pero eso hubiera sido hacer quedar mal a su hijo, quien se cree experto en mercadeo (Ver Anexo 3), porque ha asistido a algunos seminarios. Infortunadamente ahora por la ilíquidez de la compañía tendrá que despedir al 35% de los empleados que todavía quedan, entre ellos a Andrea Palladio, quien es el único que logra entenderse perfectamente con la fuerza de ventas, obtener su colaboración 100% en las estrategias que plantea y cuya importante capacidad de análisis le permite presentar trabajos como el resumen de la realidad actual de los proyectos, producto del análisis para la

solicitud de refinanciamiento con el Banco Medicis.

Ahora le asusta pensar que una persona que no sea de su familia sepa las verdaderas curvas de ventas de la compañía y que de algún modo Lorenzo de Medicis pueda enterarse de que las ventas presentadas en los documentos ahora se han «malogrado» en un 35%.

Es desastroso cómo cada mes se dañan negocios; al cerrar el último mes, sobre el 100% de las ventas se dañó un 66.67%, lo que origina una verdadera venta del 33.33%. Así la compañía no puede existir, hasta en el proyecto líder de la compañía «La Villa Foscarri» ya van en un 18% de «negocios dañados», afortunadamente se comercializa en preventa***. Recuerda cuando este proyecto y su forma de pago eran la envidia de sus competidores y le hacía tener la esperanza de ser de las pocas empresas constructoras de la ciudad que existirían después de este ciclo descendente. Ahora no está tan seguro. Son el desempleo y las altas tasas de interés, a su criterio, los más importantes factores para malograr los negocios. La ciudad nunca había tenido tan alto índice de desempleados (Ver Anexos 4 y 5).

LA CULTURA EMPRESARIAL CONSTRUIDA

Antonio Sangallo «El viejo» ha sido escaso para todo, exceptuando buscar tener altas rentabilidades en su empresa constructora y trabajar incansablemente. A pesar de esta característica suya, más conocida al interior de la compañía que al exterior, es muy respetado en el gremio ante todo por ser un empresario exitoso, discreto, que maneja bien sus relaciones con la competencia. Con estas ideas educó a su hijo, quien

* La subrogación habitualmente es el 60% del precio del inmueble.

** Ver Glosario

*** Ver Glosario

lo secunda en su fuerte utilitarismo sobre el recurso humano y en no considerar que el personal debe tener más garantías que un contrato básico de trabajo. Los Sangallo no creen en esas teorías actuales de motivación, ni en capacitar a la fuerza de ventas y mucho menos en salarios altos, exceptuando para los funcionarios de su familia.

El próximo año no habrá incremento salarial, aunque él y su hijo son conscientes de que la alta rotación profesional de la fuerza de ventas es de 1.5 empleados cada bimestre y que se van buscando normalmente un salario básico más alto y para proyectos de vivienda de interés social porque son los únicos que se venden moderadamente bien, presentando el 38.74% de participación sobre el total de inmuebles vendidos y siendo el único rango de vivienda donde se vendió el 72.4% de la oferta (Ver Anexo 6). Después del último recorte de personal que se pondrá en marcha la próxima semana, que agradezcan que tienen empleo los que se quedan.

La fuerza de ventas ha estado muy desmotivada por esta situación, argumentando que tienen sólo el 45% del salario básico de otras empresas competidoras. También por los memorandos por bajo rendimiento en ventas que les enviaron a todos, con copia a la hoja de vida, por las escasas ventas de los últimos meses.

Los Sangallo están muy seguros de que esta es la forma correcta de tratar a sus empleados, con mano dura. Si no hay ventas es por culpa de la ineficacia de ellos y como pretenden que además se incrementen sus salarios y comisiones, son unos ilusos. Además, Antonio Sangallo «El viejo» debe velar porque la fortuna familiar no se deteriore. Eso sí es importante, poder seguir teniendo el ritmo de vida al cual él y su familia están acostumbrados. El siempre ha considerado que la gente con hambre y necesidad trabaja mejor (Anexo 7).

LA PERSPECTIVA DE LAS CONSTRUCCIONES

Fillipo Brunelleschi elabora la publicidad de «Construcciones Renacimiento» y hasta hace poco tiempo, por el interesante trabajo desarrollado, la compañía tenía un excelente posicionamiento entre sus competidores, los clientes y los potenciales compradores, pero ahora las cosas han comenzado a ir mal.

La última campaña publicitaria fue un desastre, claro que desde el inicio sólo les gustaba a él y a Antonio Sangallo «El joven». No generó ni las visitas ni las ventas que tanto necesitaba la compañía y todas las apreciaciones hechas por Andrea Palladio y Antonio «El viejo» ahora son recordadas constantemente por Brunelleschi.

Infortunadamente por sus triunfos anteriores su natural vanidad se ha incrementado y perdió de vista el momento coyuntural que tiene el sector y el tipo de publicidad que actualmente se está haciendo para buscar desesperadamente captar la atención y una visita de los posibles clientes (Ver Anexos 8 y 9).

Definitivamente debió continuar manejando su habitual sentido de creatividad, innovación y gracia que destacaban la publicidad de «Construcciones Renacimiento» de la mayoría de las otras compañías. Ahora con la desastrosa campaña se ha perdido buena parte de esta buena imagen, cosechada a lo largo de varios años. Antonio Sangallo «El viejo» está furioso con él, seguramente pasará a engrosar el listado de próximos despedidos.

Ya Donato Bramante, el prestigioso consultor en mercadeo y publicidad que realizó un trabajo hace un año para «Construcciones Renacimiento», lo había dicho, no presentar campañas sin evaluación previa, pues sólo deterioran la imagen de una compañía. Dejar de creer sólo en «el olfato del dueño».

Después de este fracaso, Fillipo Brunelleschi tendrá que volver a ser el hombre creativo e innovador que junto con Giovanni Messacio desarrolló el concepto de la Perspectiva con el cual se trabaja ahora todo el arte de su época. Piensa con tristeza que dejó que el exceso de trabajo y vanidad le hiciera perder la perspectiva de la publicidad para el sector de la construcción, cuando más se necesitaba su trabajo acertado y eficaz. Confió demasiado en que los Sangallo son hombres de negocios y no publicistas y aprobarían un trabajo mediocre, olvidando sobre todo su enorme responsabilidad y que el juez más implacable en estos casos es el mercado, el consumidor, el posible cliente, que no reaccionó ante la campaña publicitaria, no visitó los puntos de venta de «Construcciones Renacimiento» y no se generaron tampoco ventas.

RENACER O MORIR

Antonio Sangallo «El Viejo» ve llegar la noche a través del amplio ventanal de su oficina y recuerda...

- Cuando Donato Bramante le sugirió hacer un programa muy económico pero eficaz de sesiones de grupo, para evaluar el diseño de los apartamentos de «La Villa Rotonda», le pareció en esa época carísimo, ahora es una pequeña cantidad respecto a los costos financieros que ha tenido que pagar por la escasa venta del proyecto.
- Cuando hace dos años, y después de leer concienzudamente el estudio de oferta y demanda de *Camacol*, Andrea Palladio les sugirió comenzar a trabajar proyectos de vivienda de interés social, donde está el 55.7% de los demandantes efectivos de la ciudad y algunos nichos entre la VIS (Ver Anexos 10, 11 y 12 y Glosario) y los 5.000 UPACs, para evitar estar sólo en el rango de precios entre 5.000 y 7.000

UPACs, que se iba a saturar no porque la demanda de vivienda de estrato medio termine, sino porque se acaban las personas que tienen los ingresos requeridos por las corporaciones, ya que muchas complementan sus salarios con empleos informales o sencillamente porque prefieren adquirir vivienda usada, más económica y en barrios consolidados. Ni él ni su hijo prestaron verdadera atención al informe y prefirieron continuar con sus proyectos de estrato medio y medio-alto, con mayor rentabilidad por unidad de vivienda. Finalmente nunca han leído más que sus conclusiones y sólo este año se preocuparon de asistir a la conferencia donde explican el libro y su hijo por leerlo completamente.

- Cuando pudo advertir que al reducir el personal de su oficina paulatinamente, funcionarios cuyas tareas estaban enfatizadas en hacer trabajo de campo fueron quedándose más tiempo en sus puestos de trabajo realizando labores operativas y perdiendo su valiosa relación con el mercado. Ni hablar de su hijo, quien jamás sale de su oficina, ni para ver los proyectos de la competencia. El se considera viejo ya para tales actividades y normalmente sólo visita de vez en cuando algunos proyectos líderes.

Podría continuar con sus recuerdos pero ya no hay tiempo, ahora debe tomar una decisión final para **renacer o morir...**

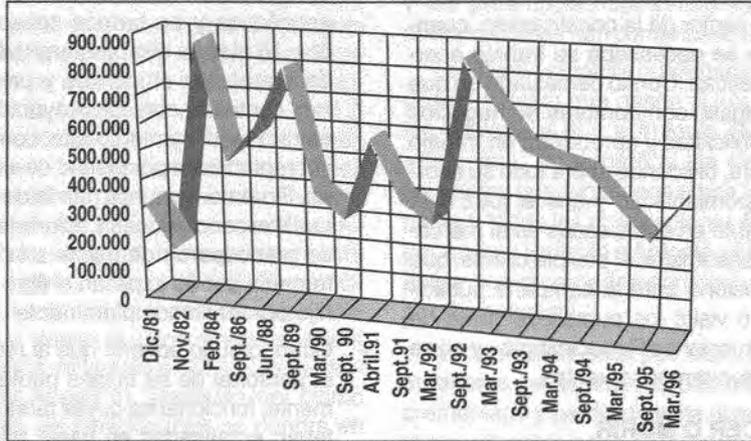
¿Quiere usted, amigo lector, ayudarlo a Antonio Sangallo «El viejo» a tomar una acertada decisión sobre el futuro de «Construcciones Renacimiento»?

¿Quiere usted, amigo lector, ayudarlo al sector de la construcción a construir nuevos ciclos para dejar de ser el sector económico que presenta los ciclos ascendentes y descendentes más fuertes?

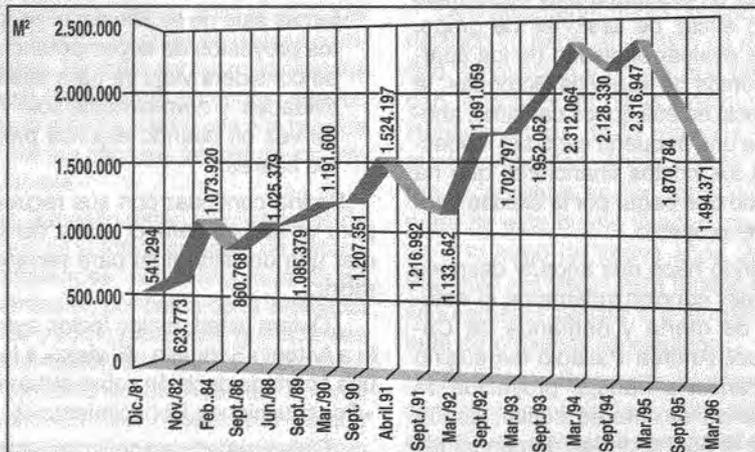
EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA INTERCENSAL

Cali, diciembre de 1981 - marzo de 1996
Metros cuadrados

Actividad edificadora intercensal total

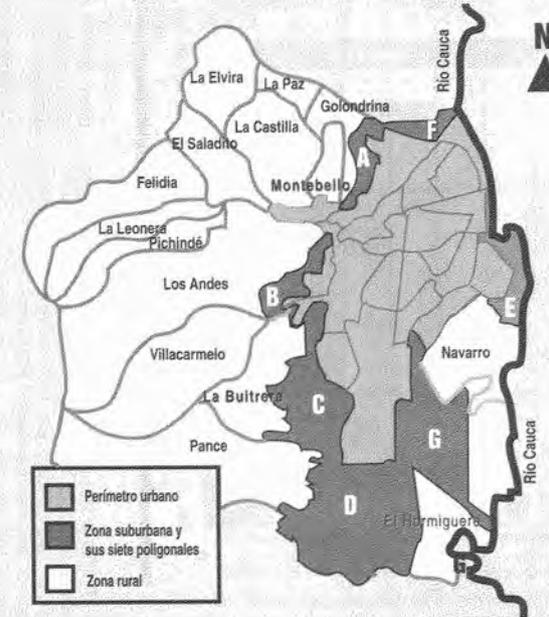


Evolución de la actividad edificadora



Fuente: Camacol - Valle Depto. Económico

AREA DE EXPANSION DE CALI



ASI QUEDARA EL PERIMETRO URBANO CON LAS NUEVAS AREAS DE EXPANSION



Fuente: El País, Cali, sábado 7 de diciembre de 1996

Demanda efectiva de vivienda en Cali se reducirá hasta el 96

Señores constructores, ojo con el mercadeo

Para salir de la crisis es necesario que los edificadores ofrezcan nuevas opciones para adquirir vivienda: Camacol. En la actualidad, no todo lo que se construye se vende. Baja en tasas de interés apenas incidirá en el corto plazo.

Los constructores deben desarrollar estrategias claras de mercadeo, pues de lo contrario el desaceleramiento en las ventas puede causar serios perjuicios al sector.

Esta es una de las principales conclusiones de la participación de Fabio Plaza, asesor de la firma de consultoría Sicma, que en conjunto con la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, seccional Valle, realizó el estudio oferta y demanda de vivienda en Cali.

Según el experto, la crisis por la que atraviesa el sector, en alguna medida como resultado de las altas tasas de interés al interior del sistema finan-

ciero, puede ser catalogada más como una desaceleración en las ventas que una recesión sectorial

Según el analista, en manos de los constructores y de su ingenio para vender se encuentra la posibilidad de salir airosos de las circunstancias actuales.

«Lo que sucede en los actuales momentos es que quien quiera vender un proyecto deberá desarrollar alternativas en cuanto a producto y, en lo posible, en cuanto a precio, pues hoy en día no todo lo que se construya se vende», afirmó.

Para Plazas, el mercado de la construcción de

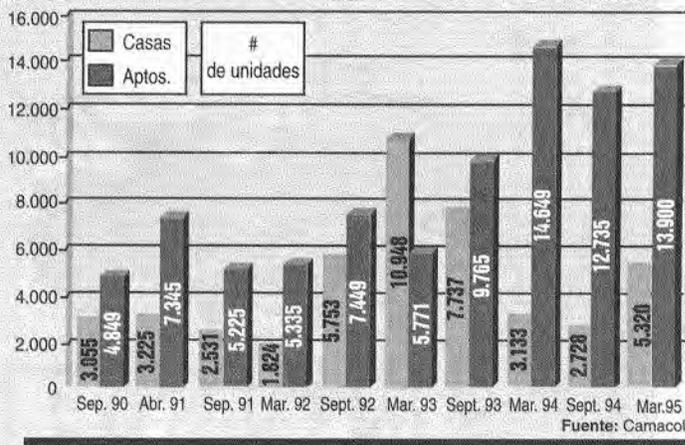
vivienda, específicamente, entró en un escenario de alta competencia, ya sea entre los proyectos con los inversionistas en vivienda que, a fuerza de perder algunos puntos en su rentabilidad, pueden ofrecer mejores precios.

HACIA EL FUTURO

«Estas circunstancias 'recesivas' —dijo el asesor— podrán observarse en la ciudad de Cali, durante lo que queda del 95 y por buena parte del 96".

«Este período —dijo el ejecutivo— se caracterizará por una fuerte desaceleración en el ritmo comercializador que traía el sector.»

EVOLUCION DE LA OFERTA DE VIVIENDA EN CALI



Frente a una posible baja en las tasas de interés, el experto señaló que aunque no se podrán ver efectos cortoplacistas en este sentido, sí se incrementará levemente la demanda, aunque sólo sea debido a una sensación de mayor beneficio por parte del inversionista y no

como un efecto concreto de la medida de la Junta Directiva del Banco de la República.

En líneas generales, las conclusiones del estudio emprendido por Camacol Valle sobre la demanda de vivienda estiman que para este año esta variable presenta un

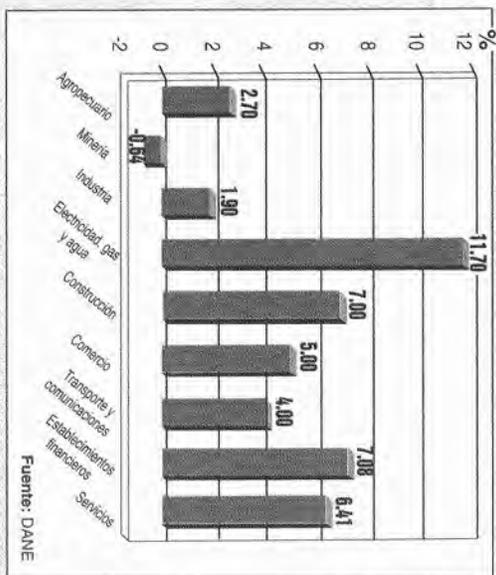
decrecimiento, en relación con la estimada para el año pasado.

Sin embargo, señaló el ejecutivo, es posible que con la apertura de recursos hacia la compra de vivienda usada, el mercado presente algunos repuntes hacia el futuro.

Fuente: El País, Cali, miércoles 28 de junio de 1995

Dirigentes empresariales del Valle solicitaron al Gobierno declarar el estado de emergencia económica. El desempleo es el mayor problema en la región.

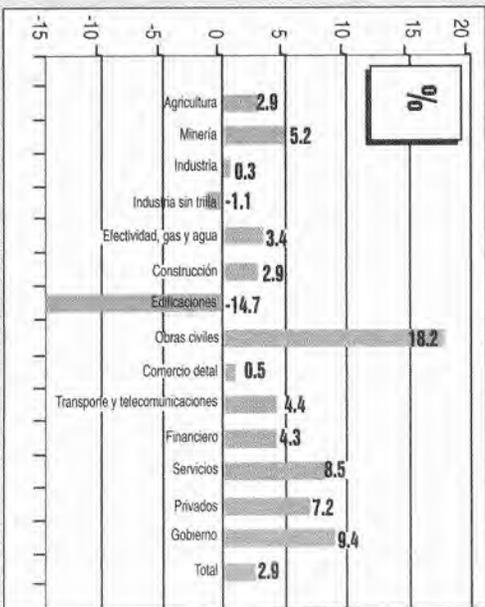
CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES, 1993



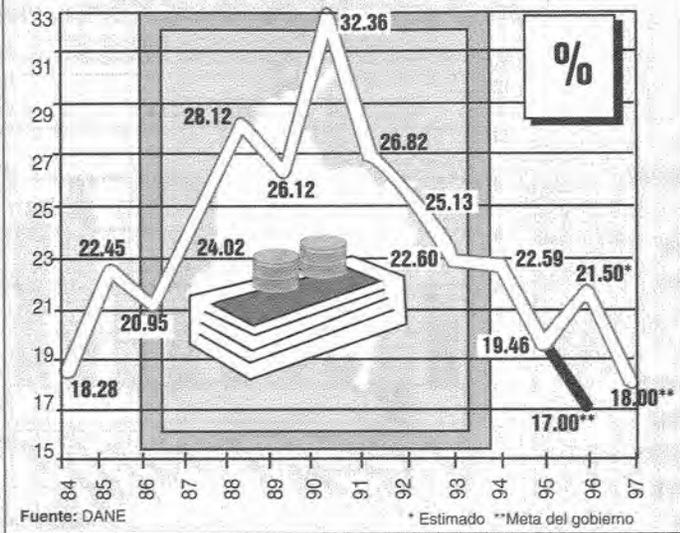
Departamento Gráfico: El País, Miércoles 22 de junio de 1995. Según las cifras del DANE, durante 1993 el PIB registró un buen comportamiento en todos sus sectores, con excepción de la minería.

CRECIMIENTO DEL PIB EN 1996. POR SECTORES

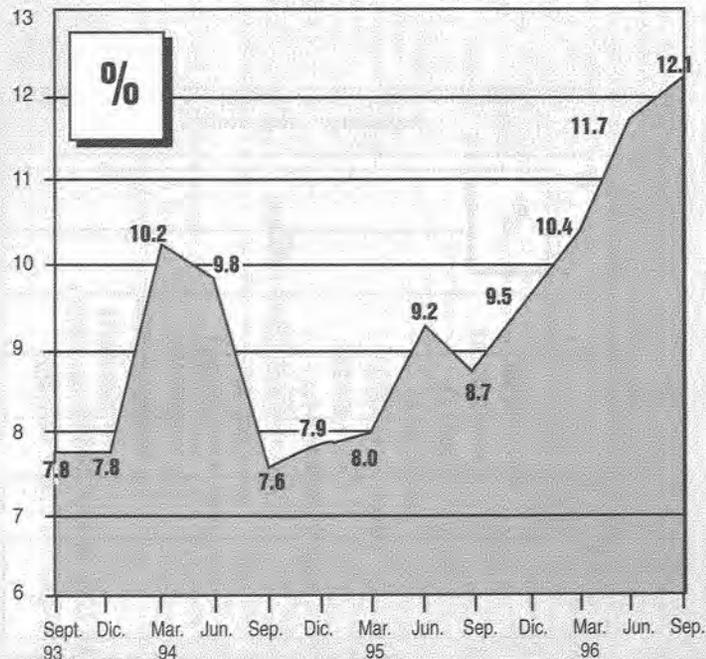
(Acumulado enero-septiembre)



LA HISTORIA INFLACIONARIA EN COLOMBIA



EVOLUCION DEL DESEMPELO
(septiembre de 1993 a septiembre de 1996)



Tomado de El País, Cali, viernes 6 de diciembre de 1996

DEMANDA POR VIVIENDA EN CALI
DEMANDA INSATISFECHA POR VIVIENDA

Cali, junio de 1996

Precio de la vivienda		Oferta total (1)	Demanda efectiva (2)	Demanda insatisfecha (2)-(1)	(2)/(1)
UPACS	Miles de \$				
Hasta 1.000	Hasta 8.361	4.240	5.441	1.201	1.3
1.000 - 1.500	8.361 - 12.541.5	173	1.356	1.183	7.8
1.500 - 2.000	12.541.5 - 16.722	16	3.240	3.224	202.5
2.000 - 2.300	16.722 - 19.188.5	1.467	4.189	2.722	1.8
2.300 - 3.000	19.188.5 - 25.083	6	6.923	6.917	1.153.8
3.000 - 3.500	25.083 - 29.263	98	1.809	1.711	18.5
3.500 - 4.000	29.263 - 33.444	97	532	435	5.5
4.000 - 5.000	33.444 - 41.805	376	936	560	2.5
5.000 - 7.000	41.805 - 58.527	542	404	(138)	0.7
7.000 - 10.000	58.527 - 83.610	1.074	462	(612)	0.4
10.000 - 15.000	83.610 - 125.415	725	198	(527)	0.3
Más de 15.000	Más de 125.415	625	N.E.	(625)	
Total		9.439	25.490		

Fuente: Consultores Sigma

N.E.: No estimada

Ideas para empresarios LA HABILIDAD BASICA

(Tomado de La República)

A los ejecutivos se les asignan muchas cualidades y se les enuncian factores de gran importancia para el ejercicio de sus funciones y para el éxito de sus actividades.

Sin embargo, los más modernos tratadistas de psicología ejecutiva dicen que en realidad *hay una habilidad básica sobre la cual prima la actividad del dirigente.*



Profesor
Pedro H.
Morales

Tal habilidad es la capacidad de motivar a otros. Un excelente empresario es «aquel que es capaz de hacerse seguir en el proceso de lograr la meta de su empresa».

Realmente, esta cualidad es la definitiva del ejecutivo. De hecho, se dice que un ejecutivo es el que hace «hacer». En lugar del que hace todas las cosas.

En otras palabras, un ejecutivo tiene un extraordinario equipo de trabajo. Es como un buen director técnico de un equipo deportivo. Realmente, no juega; hace jugar para ganar.

La habilidad básica del hombre de negocios no es tanto el conocimiento técnico que pueda demostrar; es la habilidad de sumar energías de otros.

La gerencia de nuestro tiempo es básicamente una gerencia de motivación. El buen gerente es quien mantiene la moral de su equipo muy en alto. El buen gerente es el que hace que otros hagan lo que tienen que hacer con entusiasmo, seguridad y responsabilidad.

Lo cual se podrá lograr en la medida en que el propio dirigente esté motivado.

El principio psicológico en el cual se basa la premisa anterior dice que «nadie puede motivar a otros si no está motivado él mismo».

Hoy este principio se ha opacado un poco, se ha aminorado. Y en ocasiones ha desaparecido totalmente en algunas empresas, siendo ésta la causa principal de su ruina o desaparición del mercado.

La motivación, de acuerdo con los expertos, es la base de la acción y la causa de la productividad o rendimiento. No hay ningún resultado positivo en la empresa en el cual el personal no está completamente motivado, identificado con los objetivos de la empresa y completamente identificado con la filosofía de servicio en su campo de mercadeo.

Si la gente no cree en lo que hace y no siente la verdadera participación, no está dispuesta a colaborar ni a ayudar. Si la gente no se integra al proceso de desarrollo empresarial, no podrá rendir ni sentir que su trabajo está bien proyectado.

En fin, personal de una empresa sin motivación no trabaja, y la obligación de la empresa es «hacer trabajar» entusiasta, alegre y motivadamente. Por lo tanto, en esa habilidad estará centrada su principal actividad como director.

DE NOV. 24 A DIC. 31

REGALO NAVIDEÑO

30 CASAS
PARA ENTREGA INMEDIATA
SIN CUOTAS
DE CORPORACION
DURANTE 10 MESES



¡Pague sólo la cuota inicial
diferida en 12 mensualidades
iguales y sin intereses!

Venga ya por la suya y...

¡FELIZ CASA NUEVA!

Ciudad
ALFAGUARA

EL NUEVO SUR...

Km. 1 vía Chipaya, Jamundí ALFAGUARA
COLUMBIA Las Vegas Abogaditas PBX: 5161502

Apartamentos
GANAMÁS!
A 100 m de calle,
en la Av. Guadalupe
En estrato 6 con anticipo
de estrato 4
desde
\$39'900.000
Area 66 m²
PARADA **IRCHI**
Internos y Ventas
PRONON LTDA.
C.R. 2 3221
Balcones
de
Vallarta
AJMO, MODELO
Cra. 56 con Calle 3a Oeste
de la plaza de toros
Ficha 4804

**Póngala
como quiera.**

En Lomas de San Fernando
quedan 8 apartamentos.
Llámenos y propónganos
cómo, cuándo o con qué
puede pagar la cuota
inicial, y quédese
con el suyo.



Lomas de
San Fernando
Diagonal 37A No. 37A-90

90 m²: \$66'200.000
102,46 m²: desde
\$71'300.000

Tel. 558 4997

Estamos escuchando ofertas.



CUSEZAR
Avenida Estación No. 4N24 Tel: 667 8884 Cali

Pásese ya y viva gratis 6 meses

¡MEJORES NO HAY!

65,4 Mts. desde 36'000.000

Apartamentos
3 alcobas, 2 baños,
cocina integral,
parrilla-cocina, grampias,
piscina, veredas y zona
social, instalaciones
completas, custodia
total financiada
sólo 70% con las
Villas.



URBANIZACIÓN CAÑAVEALES SECTOR 1
CONJUNTO RESIDENCIAL

Torremolinos
Av. Guadalupe - Entre Pasañcha y Simón Bolívar

CONSTRUYE:
PREFABRICADOS S.A.
FABRICACION Y VENTAS:
CONDOMINIO DE CALI LTDA.
AV. SAN No. 45N - 23
Teléfono: 664 1590
VISITE APTO. MODELO
CALLE 16 No. 61-24

Los que quieran estrenar vivienda con
un 20% de descuento en la cuota inicial
que levanten la mano.



En Holguines S.A. sabemos que en Cali existen muchas personas que quieren tener vivienda u oficina propia. Por eso, como aguinado navideño, queremos obsequiarles el 20% de la cuota inicial en nuestros proyectos, para que hagan realidad ese sueño.
¡Aproveche esta oportunidad única e irrepetible!



HOLGUINES S.A.

Informes y Ventas:

Holguines Trade Center Tels.: 339 7361 - 331 3190

OFERTA VALIDA HASTA EL 15 DE DICIEMBRE

•Válido en todos los proyectos de Cali excepto VIS • Base cuota inicial del 30%

AGUAYO & ASOCIADOS

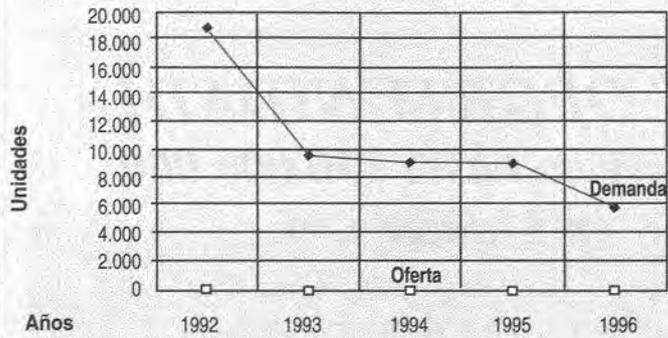
**¡SU OPORTUNIDAD!
Gánese ya hasta \$30.000.000
en Multicentro.**

*Pagamos parte de la cuota mensual de
su apartamento, durante 15 años.*

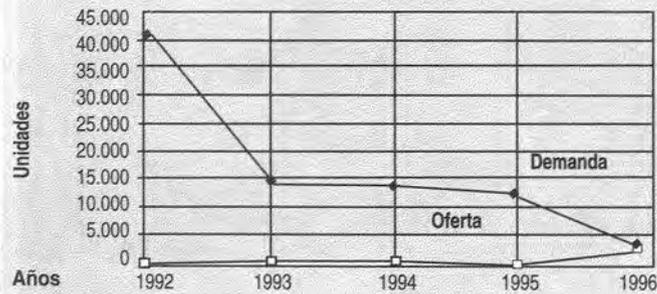


MERCURIO PLUS

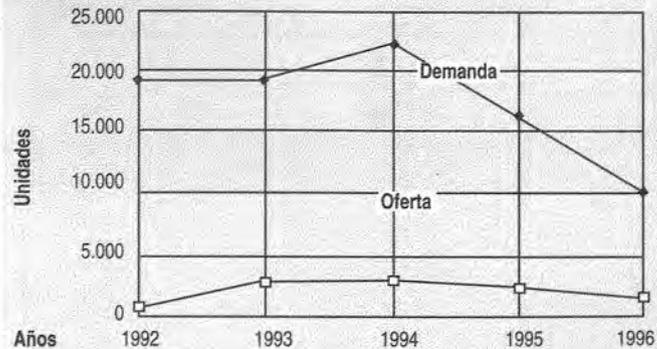
COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO BAJO-BAJO, 1992 - 1996



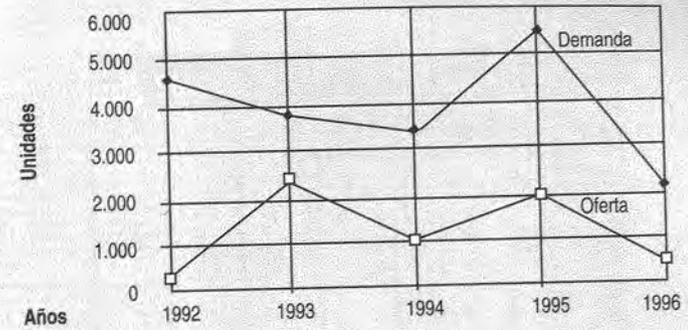
COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO BAJO, CALI, 1992 - 1996



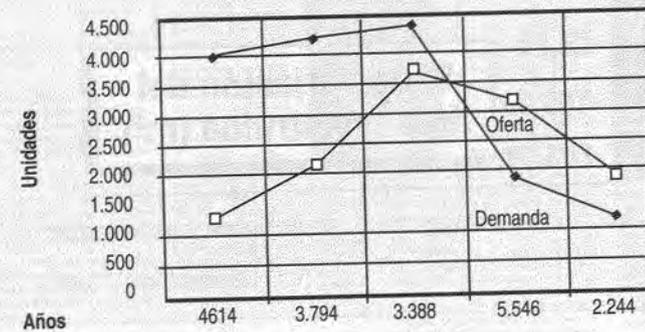
COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-BAJO, CALI, 1992 - 1996



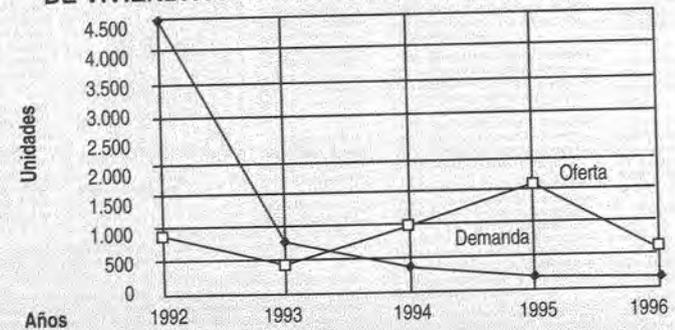
COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-MEDIO, CALI, 1992 - 1996



COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO MEDIO-ALTO, CALI, 1992 - 1996



COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE SOLUCIONES DE VIVIENDA PARA EL ESTRATO ALTO, CALI, 1992 - 1996



CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCCION EN CALI
(acumulado diez meses 95 vs 96 según destino)



Temas de Información Empresarial
1996, año malo para sector constructor



Para el sector edificador el año que termina es uno de los más malos de la historia. En efecto, el precio del metro cuadrado de construcción se ha reducido considerablemente y las altas tasas de interés influyen negativamente en esta industria, que se ve en la obligación de disminuir su ritmo de actividad.

Al parecer el Ejecutivo ha carecido de argumentos diplomáticos, jurídicos o políticos para hacer frente a las presiones de estos dos países. Las evidencias de la debilidad interna también repercuten en el futuro.

Frente al narcotráfico

El directorio indicó que aunque se reconocen varios avances en la política, con respecto al narcotráfico, las medidas promovidas por la administración no han tenido la profundidad necesaria como para asegurar que el futuro de las relaciones con Estados Unidos se normalicen.

Acotó que a los elementos negativos del ambiente general se unen los factores de política económica, que han sido una carga para el buen desempeño de este frente.

Marco real

El vicepresidente Técnico de Camacol afirmó que las características más sobresalientes de la política económica han sido las siguientes:

El crecimiento de los medios de pago (M1) a lo largo del año, los cuales se situaron entre 10% y 14%. Este crecimiento fue inferior a la inflación, haciendo decrecer el monto real de los medios de pago en alrededor del 8%.

La base monetaria presentó una tendencia negativa en su crecimiento, situándose en las cercanías de 2% negativo para noviembre 10. de 1996. Se destaca el hecho de que los medios de pago por debajo de los corrientes trazados por la Junta Monetaria.

La oferta monetaria ampliada (M3) también presenta un crecimiento que se degradó con el tiempo. Para el pasado primero de noviembre se situó en 11% anual, esto es, cerca de tres puntos por debajo de la inflación, con

tendencia decreciente de la tasa.

En los últimos dos meses el Banco de la República ha reanudado las operaciones de mercado abierto (OMA), con la venta de pesos de \$900 millones, con lo que ha impedido la disminución de la tasa de interés. Con esta operación, el Banco desempeña el mismo papel del gobierno.

El ejercicio de política de las autoridades monetarias mostró que el objetivo de la autoridad monetaria era una restricción, sin presiones de la liquidez de la economía, haciendo crecer por debajo de la inflación. La razón para dicha orientación fue la de mantener bajo los avances de la demanda, a fin de no crear perturbaciones en la balanza cambiaria y de amortiguar el aumento de precios de los bienes no transables. Se logró lo primero, más no lo segundo.

Los efectos de la restricción, en conjunto con las repetidas intervenciones del gobierno en el mercado de capitales han sostenido la tasa real de interés de los intermediarios financieros en niveles cercanos a 23%, con un descenso de cuatro puntos para el final del año. En el caso de las CAV, el descenso ha sido de apenas dos puntos.

Las reservas internacionales mostraron un comportamiento variable durante 1996. Cuando se creó el comité de proceso presidencial se perdieron reservas internacionales hasta por US\$600 millones en marzo de 1996. Hasta octubre se realizó una recuperación por una cifra cercana a US\$300 millones. Esto significa que, a pesar de los vaivenes del cambio, hay una relativa estabilidad en el frente externo.

La tasa de cambio mostró una variabilidad permanente desde comienzos de 1995, que hizo de las exportaciones una actividad poco segura y contribuyó al decaimiento del sector. A lo largo de este periodo la devaluación promedio se situó en 8.5% anual y su volatilidad ha sido más de 50%. En las últimas semanas la devaluación se acercó por debajo de cero, lo que ha llevado a una seria crisis a varios sectores productivos.

Lo que se ha ganado en estabilidad de las reservas internacionales se ha perdido en capacidad productiva y exportadora. Hasta agosto pasado el valor en dólares de las exportaciones avanzó en 1.8%, se tanto que las importaciones permanecían en el mismo nivel del año inmediatamente anterior. El saldo desfavorable de la balanza comercial se situó en US\$2,200 millones, dejándolo igual a 1995.

Los movimientos de capital equivalen en igual fecha a US\$1,600 millones, con un aporte de la inversión extranjera y de la posición propia de los intermediarios financieros. El gobierno presentó un balance negativo de US\$19 millones. Sin embargo, las operaciones del gobierno en la

balanza comercial, hasta octubre 31, mostraban un saldo positivo de US\$30 millones, lo que presionaría a la revaluación, pero al final la tasa de interés.

Respecto a la financiación del sector público, la Comisión para la Racionalización del Gasto Público estima que el déficit del sector público consolidado de 1996 será de 1.2% del PIB, con un avance de un punto en relación con el año anterior. La explicación se concentra en el crecimiento del gasto.

Hasta el 10. de noviembre la colocación de TES era de \$1.8 millones, con un avance de 53.5% en año completo. Se registra de esta manera una enorme presión sobre el mercado interno de capitales y sobre la tasa de interés.

Los efectos de estas decisiones sobre la producción fueron negativos. Por una parte, el PIB presenta un crecimiento de apenas 2.9% en año corrido hasta septiembre de 1996. Durante el tercer trimestre del año, el avance de la producción fue de 2.2%, lo cual confirma una tendencia a la baja en el crecimiento. Se estima que para este año el PIB tendrá un crecimiento de 2.5%. Los sectores más afectados han sido la construcción, el comercio, la industria manufacturera y el transporte.

Como consecuencia del bajo crecimiento de la actividad económica, el desempleo se disparó en las siete ciudades más importantes del país. Mientras que en diciembre de 1995 la tasa de desempleo se situó en 9%, para septiembre de 1996 alcanza 12.3% y se espera un mayor nivel en diciembre de este año.

En la actividad edificadora el elevado nivel de la tasa de interés tuvo consecuencias negativas sobre las ventas, con lo que los índices de obra disminuyeron y para septiembre de 1996 los metros cuadrados registrados en las licencias de construcción retrocedieron en 31%. A su vez, los préstamos a promotores por parte de la CAV disminuyeron en 7% y las subrogaciones en 4%. Los despachos de cemento gris cayeron en 15%.

Perspectivas

Frente a 1996, las directivas de Camacol manifestaron que los indicadores corrientes y los anticipados revelan dos hechos claves. Por una parte, que la tasa de retroceso de los indicadores de la economía tienden a estabilizarse y, además, que los indicadores anticipados han iniciado una etapa de recuperación. A pesar de estos signos positivos, la recuperación de la economía depende fundamentalmente del nivel de la tasa de interés, y ésta, a su vez, de las políticas monetaria, fiscal y cambiaria.

El Banco de la República ha tomado medidas para que a fin de año no se presente un exceso de la liquidez, lo que se reflejará en una disminución de la tasa para comienzos de 1997. A su vez, en febrero se reestructuró la Junta directiva de esa Institución, lo que hace prever un cambio de rumbo en las restricciones que se han ejercido sobre los medios de pago.

Debe esperarse que haya una moderación de la tasa de interés con recuperación de la dinámica en el ritmo de crecimiento de la producción.

No obstante, los analistas prevén que el impulso a la producción no será suficiente para asegurar una disminución de la tasa de desempleo. Las presiones se hacen sobre la línea de cambio, pero una moderada recuperación del crecimiento y una disminución de la tasa interna de interés pueden contribuir a la estabilidad de la tasa de cambio y a la moderación del déficit externo.

En lo concerniente a la edificación, es de esperar una mejoría de las ventas durante el primer semestre del año, con la consiguiente recuperación de los proyectos que se muestran en las licencias de construcción y una reactivación de las obras para el segundo semestre.

Es necesario advertir que si hay sanciones económicas para Colombia por parte de los Estados Unidos, habrá devaluaciones que modificarán la posición de la oferta de bienes y servicios no transables en favor de los transables.

GLOSARIO

1. **Los ciclos de la construcción:** La construcción es una actividad intrínsecamente relacionada con la actividad económica general del país, cuyos excedentes de liquidez capta y convierte en edificaciones, también con las decisiones macroeconómicas gubernamentales que pueden acentuar o no estos ciclos.

Las fluctuaciones en la actividad edificadora se deben especialmente a dos factores relacionados entre sí:

- Las variables de mercado de la vivienda, la oferta y la demanda.
- Factores exógenos como las bonanzas cafeteras o petroleras.

Las condiciones de la oferta dependen de:

- Disponibilidad de tierras en áreas urbanizables.
- Facilidades de financiación.
- Los costos de producción.
- La rentabilidad de la inversión.

Las condiciones para que exista demanda dependen de:

- El ingreso familiar.
- El precio de la vivienda.
- Los niveles de desempleo y estabilidad laboral.
- El precio de los arrendamientos.
- Las condiciones de financiación del mercado.

Todas estas variables dependen de la orientación de la política económica del Estado, que puede estimularlas o deteriorarlas.

Los principales ciclos del sector han sido:

- Primer ciclo Años 1967 - 1976
- Segundo ciclo Años 1977 - 1985
- Tercer ciclo Años 1986 - 1991
- Cuarto ciclo Años 1992 - actual

Nota: los gráficos que presentan los estudios de Camacol y los informes del tema muestran ciclos ascendentes y descendentes. La anterior cronología corresponde a ciclos completos.

2. **Ciudad horizontal:** Es la típica ciudad colombiana, donde el desarrollo se da en forma orgánica y en la mayoría de los casos con vivienda unifamiliar aislada. Se caracteriza por presentar además grandes globos de terreno no construidos ni urbanizados y a cambio tener desarrollos habitacionales en zonas periféricas que obligan al Estado a incrementar la infraestructura vial y de servicios y por lo tanto incurrir en gasto público, teniendo áreas ya servidas con todos estos servicios, sin construir.

Esta situación ha originado una legislación que da un tiempo a los propietarios de estos lotes para construirlos o les serán expropiados.

3. **Etapas del proceso de comercialización de un inmueble:** Las etapas básicas son: preventa (si el inmueble se vende antes de estar construido), venta, entrega de documentación para subrogación, entrega del inmueble, postventa (un año de garantía).

La etapa más larga corresponde al período de postventa o garantía del inmueble, que normalmente corresponde a un año, donde el propietario habita el apartamento o casa y tiene derecho a refacciones originadas en el uso, con el concepto de buena calidad del producto.

La etapa más riesgosa y donde se «deshacen muchos negocios» por cambio de opinión del comprador es aquella en la cual se está pagando la cuota inicial (normalmente por cuotas), se entregan los documentos requeridos por la corporación y ésta evalúa la factibilidad del negocio.

4. **Preventa:** Es la figura comercial que permite vender un proyecto inmobiliario sobre planos, minimizando el riesgo de construir para después no vender o tener un proceso de ventas muy lento. Las corporaciones que financian los proyectos consideran, en promedio, un tope del 60% vendido para dar inicio a la construcción. Si el proyecto no es exitoso se devuelve el dinero con intereses bancarios promedio a los clientes.

5. **Poligonales:** Son áreas de expansión de la ciudad para determinar su futuro desarrollo de una manera más organizada, en Cali son siete poligonales.

Nota: Ver Anexo 2.

6. **Subrogación:** Es el compromiso comercial por el cual una entidad del sector financiero le presta a una compañía constructora para construir y comercializar un proyecto inmobiliario. La figura habitual es que esta deuda total se va reduciendo en la medida en que el proceso de venta se realiza. En cada inmueble lo usual es que el 60% sea subrogación con la financiera, aunque el porcentaje de deuda se puede negociar hasta el 20% de cuota inicial y el 80% financiado. El peligro de la negociación se da en que existe un plazo máximo para subrogar toda la deuda y si el constructor no ha vendido el proyecto debe cancelar el porcentaje de la edificación no vendida.

Nota: Existe una legislación que evita que un constructor se declare en concordato y pueda eludir el pago de esta acreencia. En el caso extremo, la entidad crediticia pasa a ser dueña del resto del proyecto no vendido.

7. **Vivienda de Interés Social (VIS):** Es la vivienda cuyo precio no puede exceder los 135 salarios mínimos, siendo otorgado un subsidio por el Estado para que pueda ser buen negocio y para disminuir el déficit de vivienda nacional. Presenta el 55.7% de los demandantes efectivos y por tanto es el rango donde hay mayor índice de ventas, pero la dificultad en la entrega de este subsidio y por tanto el alto costo del crédito para el constructor lo convierte en un negocio de difícil control.

También porque es un programa muy trabajado por las Cajas de Compensación Familiar, que son las principales competidoras de las constructoras privadas en este tipo de proyectos. Otro aspecto importante a considerar es la escasez de terrenos urbanizables o urbanizados y en sitios donde el valor de la tierra haga rentable el negocio.

8. Rangos de vivienda saturados y no saturados: Son aquellos segmentos de mercado más rentables, donde constructores pequeños o poco profesionales incursionan cuando es el ciclo ascendente del sector por las altas rentabilidades. Especialmente se saturan los rangos de vivienda para el estrato 6 (alto) y 5 (medio-alto).

Los rangos que no se saturan porque normalmente tienen índices de demanda insatisfecha por lo menos del 91.5% y no son tan rentables son los correspondientes a la vivienda de interés social y los estratos socioeconómicos bajo y medio-bajo, donde la dificultad radica en la aprobación de los créditos en la corporación puesto que los demandantes en muchos casos tienen empleos informales o completan sus ingresos con subempleos que los convierten en cartera de alto riesgo para las entidades crediticias y las constructoras, aún más cuando sólo en la vivienda de Interés social existe la figura de un subsidio gubernamental (Ver Anexos 10 y 11).

EL NOTICIERO* (Caso de estudio en Administración)

ROSA MARIA AGUDELO AYERBE
ANA CECILIA ROJAS CASTRILLON
JAIRO MARIN RODRIGUEZ

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Administración.
Profesor: César Augusto Muñoz.

Los días lunes se habían convertido en un verdadero martirio. Los problemas operativos del Noticiero, cuya emisión era los fines de semana, aumentaban y el grado de intolerancia del equipo frente a ellos estaba llegando a niveles incalculables.

Definitivamente, ese lunes no iba a ser distinto. Así lo percibió Angela María Sandoval, la Gerenta del Noticiero, cuando a las 8:30 de la mañana le anunciaron que Patricia Ardila, Jefa de Producción, quería hablar con ella. Que madrugara en su día de descanso no vaticinaba nada bueno.

En un segundo Angela María intentó recordar aquellas épocas cuando se trabajaba en un ambiente armónico, épocas donde trabajar para el Noticiero era un placer y no un martirio. ¿Cuándo había cambiado todo tanto?

Rápidamente recordó el afanoso mes de octubre de 1993. En ese período el Noticiero afrontó una de sus más duras batallas: una licitación muy reñida, en un momento cuando su imagen no es-

taba consolidada. Durante el período de la licitación, se dio un cambio en la Dirección del Noticiero, una crisis interna que para nada le convenía a la empresa en ese momento.

La escogencia del nuevo Director era fundamental, pues debía hacer parte de la estrategia de la licitación. Dentro de los factores que se evaluaban para la adjudicación, uno muy importante era la capacidad profesional y la experiencia de los directores. Se debía demostrar su experiencia en la producción de televisión y, sobre todo, que fuera una persona reconocida en la región. Por cumplir con estos requisitos, se vinculó el 15 de octubre de ese año a Luis Augusto Ferrer como Director del Noticiero. Todos sabían que no tenía experiencia como Director de Noticias, pero había sido exitoso en la dirección de programas de variedades y durante tres años había presentado el Noticiero, época durante la cual había hecho importantes aportes al desarrollo creativo del mismo. Sin embargo, esta decisión no fue muy aceptada por el equipo de periodistas que en ese momento conformaba la Redacción del Noticiero, pues algunos, consciente o inconscientemen-

* Caso propiedad del ICESI