

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vicerrectoría Minirecursos	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		i(173)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	JORGE LUIS GONZALEZ SALGADO		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	MAESTRIA EN ADMINISTRACION		
DIRECTOR	WILDER QUINTERO QUINTERO		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>CON ESTE ESTUDIO SE REALIZO UN ANALISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION DESDE EL PLANO NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y LOCAL, CON LO CUAL SE ESTABLECIO LA SITUACION ACTUAL DE ESTA INDUSTRIA; IGUALMENTE, SE ANALIZO EL ENTORNO DE LA VIS Y SU COMPORTAMIENTO EN LA CIUDAD, ASI MISMO, DADA LA INFORMACION RECOGIDA EN LAS ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y EL ANALISIS REALIZADO, SE ELABORO LA PROPUESTA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO A PARTIR DE LOS DATOS OBTENIDOS, POR ULTIMO SE DISEÑO EL SISTEMA OPERATIVO DE LA NUEVA EMPRESA CONSTRUCTORA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Via Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL EN LA CIUDAD DE
OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.**

AUTOR

JORGE LUIS GONZÁLEZ SALGADO

Proyecto presentado como requisito para optar el título de Maestría en Administración

DIRECTOR

Wilder Quintero Quintero

Msc. en Administración

Co-Director

José Gregorio Arévalo Ascanio

Msc. en Administración

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Ocaña, Colombia

Octubre, 2020

Resumen

Título: Diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Autor: Jorge Luis González Salgado

Descripción:

La creación de una empresa constructora en Ocaña, está concebido como un modelo de negocio que brinda soluciones de vivienda a los habitantes de esta ciudad; en concordancia con los programas del Gobierno Nacional y el impulso que éste le ha dado al sector de la construcción para promover los programas VIS (vivienda de interés social), se puede decir que este sector cuenta con buenas perspectivas, entre tanto, las opciones de creación de una empresa constructora con las condiciones mencionadas se denotan viables, dado que al ritmo de crecimiento que se ha previsto para la construcción de VIS y las no VIS.

Debido la situación pandémica, los beneficios reflejados en subsidios para la compra de vivienda, en aras de la reactivación económica impulsando el sector de la construcción, constituye una oportunidad para una nueva compañía constructora, pues con el ánimo de lograr mayor cobertura por parte de las familias de bajos niveles de ingresos, se están promoviendo programas tales como Mi casa Ya, donde la ciudad de Ocaña, se pudo establecer que requiere

una mayor oferta de proyectos de construcción para que más familias accedan a este beneficio, debido a que la mayoría de los constructoras de la ciudad no ejecutan proyectos VIS.

Con este estudio se realizó un análisis del sector de la construcción desde el plano nacional, departamental y local, con lo cual se estableció la situación actual de esta industria; igualmente, se analizó el entorno de la VIS y su comportamiento en la ciudad, así mismo, dada la información recogida en las encuestas, entrevistas y el análisis realizado, se elaboró la propuesta de valor del modelo de negocio a partir de los datos obtenidos, por último se diseñó el sistema operativo de la nueva empresa constructora.

A partir de esta investigación se elabora un modelo de negocio donde la propuesta de valor está enfocada en el cliente, mediante estrategias, actividades y acciones se procura brindar solución de vivienda alineada al perfil del cliente, con diseño, comodidad, confort y ubicación, así mismo acompañamiento en el proceso de gestión ante entidades gubernamentales y financieras para el acceso a la vivienda propia, lo cual genera confianza, seguridad y credibilidad en los procesos que realiza la nueva empresa constructora de la ciudad de Ocaña.

Palabras clave: modelo de negocio, empresa constructora, Ocaña, vivienda de interés social.

Abstract

Title: Design of a business model for the creation of a social interest housing Construction Company in the city of Ocaña, Norte de Santander

Author: Jorge Luis González Salgado

Description:

The creation of a construction company in Ocaña is conceived as a business model that provides housing solutions to the inhabitants of this city; In accordance with the programs of the National Government and the impetus that it has given to the construction sector to promote VIS programs (social interest housing), it can be said that this sector has good prospects, meanwhile, the options of The creation of a construction company with the aforementioned conditions is considered viable, given that at the rate of growth that has been foreseen for the construction of VIS and non-VIS.

Due to the pandemic situation, the benefits reflected in subsidies for the purchase of housing, for the sake of economic reactivation boosting the construction sector, constitutes an opportunity for a new construction company, since with the aim of achieving greater coverage by the low-income families, programs such as Mi casa Ya are being promoted, where the city of Ocaña was able to establish that it requires a greater supply of construction projects so that more families can access this benefit, because the majority of the city's construction companies do not carry out VIS projects.

With this study, an analysis of the construction sector was carried out from the national, departmental and local level, with which the current situation of this industry was established; Likewise, the environment of the VIS and its behavior in the city were analyzed, likewise, given the information collected in the surveys, interviews and the analysis carried out, the value proposition of the business model was elaborated from the data obtained, Finally, the operating system of the new construction company was designed.

Based on this research, a business model is developed where the value proposition is focused on the client, through strategies, activities and actions, it seeks to provide a housing solution aligned to the client's profile, with design, comfort, comfort and location, as well same support in the management process before government and financial entities for access to own home, which generates confidence, security and credibility in the processes carried out by the new construction company in the city of Ocaña.

Keywords: business model, construction company, Ocaña, social interest housing.

DEDICATORIA

A DIOS por permitirme llegar hasta donde estoy.

A mi madre Doralina Salgado y a mi padre Guido R. González,
han sido mi apoyo y mi fortaleza.

A los amores de mi vida María Angélica Bastos Ortiz, Jorge Luis,
Paula Andrea y Juan Daniel, Son los tesoros de mi vida
A Wilmar, Saíd, Álvaro, Italia, Luis, Guido, Alberto, Kermís
y todos mis sobrinos, Mi familia.

En fin, a todas aquellas personas que hicieron posible este momento.

Que DIOS los bendiga.

Jorge Luis González Salgado

AGRADECIMIENTOS

Como autor de este proyecto quiero expresar mis agradecimientos a:

- Al director de este proyecto, **Msc. Wilder Quintero Quintero**, por sus aportes y apreciaciones a este proyecto.
- A todos los compañeros de la Maestría en Administración cohorte 3.
- A todas las personas que aportaron un poco de su experiencia para este trabajo.

Índice

Capítulo 1. Diseño De Un Modelo De Negocio Para La Creación De Una Empresa Constructora De Vivienda De Interés Social En La Ciudad De Ocaña, Norte De Santander.	1
1.1.Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.	6
1.4. Justificación	7
1.5. Delimitaciones	10
1.5.1 Geográficas	10
1.5.2 Temporales.....	10
1.5.3 Conceptuales.....	10
1.5.4 Operativa.....	11
 Capítulo 2. Marco Teórico	 12
 Capítulo 3. Diseño Metodológico	 32
3.1. Tipo de Investigación.....	32
3.2 Seguimiento Metodológico del Proyecto.....	33
3.2. Población.....	35
3.3. Muestra	35
3.4. Técnicas de Recolección de la Información	37
3.5. Análisis de la Información	42
 Capítulo 4. Resultado y Análisis de la Investigación	 44

4.1 Análisis del sector y la industria de la construcción en Colombia, estableciendo los principales factores que afectan al posible negocio	44
4.1.1 Análisis PESTEL sector construcción.	47
4.1.2 Algunas estadísticas.....	59
4.1.3 Sector construcción y aspectos relacionados.	63
4.1.4 Análisis sectorial de la Construcción en Ocaña.	65
4.1.5 Resultados de análisis y Tendencias.	68
4.1.6 Ventajas competitivas	70
4.2 Caracterización del entorno VIS clientes-proveedores- competidores en Ocaña	71
4.2.1 Micro segmentación.....	71
4.2.2 Resultados y análisis Encuesta.	72
4.2.3 Resultados y análisis Entrevista.....	83
4.2.4 Triangulación de análisis.	101
4.2.5 Cruce de información a partir de análisis DOFA..	109
4.3 Propuesta de valor Modelo de negocio para crear una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña.	113
4.3.1 Estrategias DA	114
4.3.2 Estrategias DO	114
4.3.3 Estrategias FO:.....	115
4.3.4 Estrategias FA.....	116
4.3.5 Estrategias 4 C´s.	117
4.3.6 Cliente.....	118
4.3.7 Comodidad o Conveniencia.	118
4.3.8 Comunicación..	119
4.3.9 Costo.	119
4.3.10 Definición de la Propuesta de valor.	121
4.3.11 Perfil del cliente.	123
4.3.12 Mapa de valor.	125
4.4 Diseño sistema operativo para la empresa constructora de vivienda de interés social	128
4.4.1 Sistema operativo Financiero.....	129
4.4.2 Sistema operativo Administrativo.	130

4.4.3 Sistema Operativo Comercial.....	132
4.4.4 Sistema Operativo Técnico.....	133
Conclusiones	137
Recomendaciones	140
Referencias.....	142
Apéndices	147

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Marco legal	29
Tabla 2. <i>Operacionalización metodológica</i>	33
Tabla 3. Análisis PESTEL sector construcción	47
Tabla 4. Tasa de ocupación y de desempleo sector Construcción	60
Tabla 5. Micro segmentación.....	71
Tabla 6. Cruce de información a partir de DOFA	109

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Análisis PESTEL nueva empresa.....	46
Figura 2. Accidentabilidad según fase de la obra	58
Figura 3. Entorno sector construcción en Bioseguridad	67
Figura 4. Género	72
Figura 5. Vivienda propia	73
Figura 6. Oportunidad de adquirir vivienda.....	74
Figura 7. Ingresos núcleo familiar	75
Figura 8. Pago arriendo.....	76
Figura 9. Vivienda confortable	77
Figura 10. Ubicación vivienda.....	78
Figura 11. Conocimiento programas VIS	79
Figura 12. Capacidad pago mensual	80
Figura 13. De acuerdo creación empresa.....	82
Figura 14. Antigüedad en el mercado	84
Figura 15. Número de trabajadores.....	85
Figura 16. Trabajadores temporales.....	86
Figura 17. Origen constructoras.....	88
Figura 18. Recursos necesarios.....	92
Figura 19. Realiza proyectos VIS	93
Figura 20. Comparación resultados mensuales.....	97
Figura 21. Triangulación.....	102

Figura 22. Propuesta de valor 126

Lista de Apéndices

pág.

Apendice A. Formato Encuesta	148
Apendice B. Formato Entrevista.....	151

Introducción

El presente proyecto de investigación surge a partir de la necesidad de crear una empresa constructora en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, que contribuya al desarrollo sostenible de la región y del país, tanto a nivel económico, social y ambiental, al mismo tiempo aportar a la región con emprendimiento e identidad propia que relacione la tarea que cumple la labor social a través de proyectos tales como los de vivienda de interés social (VIS) que contribuya con el fortalecimiento, control, creación, operación y mantenimiento de una construcción sostenible.

La primera parte del proyecto está enfocada en el desarrollo del diseño metodológico de la investigación, mediante la cual se va abordar el proceso en lo correspondiente al levantamiento de información a recopilar y las técnicas e instrumentos a utilizar, lo cual arrojará datos que darán los resultados que se analizarán y de esa forma concebir los criterios y juicios de valor para tomar las decisiones respectivas en cuanto a la puesta en marcha del proyecto.

La segunda parte analiza el sector y la industria de la construcción en Colombia, con lo cual se determinan los principales factores que van a influenciar las decisiones que se tomen frente al nuevo negocio; seguidamente, se realiza el análisis del entorno de la construcción en lo que atañe a la vivienda de interés social, de tal forma que se establezca el comportamiento de este mercado y que oportunidades y beneficios se pueden lograr.

Con la información obtenida se elabora la propuesta de valor del modelo de negocio que tienda a beneficiar a las personas de bajos recursos por medio de los programas gubernamentales en la adquisición de vivienda propia.

Por último, se diseña el sistema operativo para la nueva empresa constructora, con el fin de que se pueda determinar la viabilidad para la creación de la empresa en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Capítulo 1. Diseño De Un Modelo De Negocio Para La Creación De Una Empresa Constructora De Vivienda De Interés Social En La Ciudad De Ocaña, Norte De Santander.

1.1. Planteamiento del problema

La estructura operativa de cualquier empresa depende no solo de los procesos internos, sino también de procesos de gestión externos, puesto que el énfasis de esta investigación es el de la vivienda de interés social, la cual es una modalidad que involucra una relación directa con el Estado además de los clientes; por lo tanto, la nueva empresa debe de enmarcarse dentro del concepto de responsabilidad social, es aquí cuando la administración estratégica se manifiesta con más fuerza.

En una sociedad tan a la vanguardia como la actual, en pleno auge de globalización, la gran mayoría de los bienes y servicios ya están creados, o, por lo menos, diseñados. El reto al que se enfrenta toda empresa nueva que desee emprender, tiene dos direcciones a saber, la creación de un bien o servicio nuevo, o la creación de un bien o servicio competitivo. De acuerdo con Leyva, Cavanos, & Espejel, (2018) “la dinámica a nivel mundial, obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas” (p.3). Estas dinámicas operativas constituyen una atmósfera empresarial que “presiona a las organizaciones hacia la formulación de estrategias específicas que incrementen la competitividad bajo un contexto de innovación, porque en la actualidad se evidencian cambios dinámicos en los diferentes mercados” (Aguirre, 2015 p.109), es decir, el flujo de mercado está en constante evolución y experimenta numerosos

cambios dependientes del contexto, por lo que las empresas deben acomodarse a tales dinámicas para no quedar obsoletas.

En lo que atañe al concepto de planeación estratégica, aplica al presente proyecto en el sentido de proyectar la nueva empresa en el tiempo de tal forma que se mantenga vigente y en el mercado, por consiguiente, este es “un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables, con la respectiva asignación de recursos” (Aguirre, 2015, p.106).

Con respecto al concepto de modelo de negocios, de acuerdo con Mendoza (2011), plantea que esta modalidad es “una estructura que se basa en el valor y operación de la empresa para alcanzar una mayor competitividad.” (p.240); asimismo y en concordancia con lo expuesto hasta el momento, en la construcción del modelo de negocios “es definitivo contar con una estrategia que sirva de punto de partida para definir la propuesta de beneficios para el cliente, la cual, a su vez, guía el sistema de operación.” (Et al p. 242).

En complemento a lo mencionado hasta ahora, se referencia a Giovanna Tondolo (2013), quien en su trabajo de investigación revisa los aportes de Ricart, de Weill, y Juan Fernández, donde evidencia en el caso de Ricart, que un “correcto modelo de negocios señala y responde quién es el cliente y lo que este valora, además de deducir la forma en que la empresa deba manejarse para darle un valor agregado al cliente a un bajo costo.” (p.8).

En la misma línea, menciona de acuerdo con Weill, que la naturaleza de un modelo de negocios, “consiste en dos elementos básicos como lo son el tipo de negocio de la empresa y la

forma como la empresa hace el dinero con el tipo de negocio que se tiene.” (p.9); igualmente, afirma Fernández por su parte, se basa en los intereses de la empresa para dar su definición de modelo de negocios, al decir que es “la lógica que utiliza la compañía para tener ganancias, generando y ofreciendo valor a sus clientes, mientras que paralelamente genera la fuente de ingreso para que la empresa sea rentable y sostenible.” (p.9).

De otro lado, la vivienda de interés social (VIS) es una de las opciones preferidas por las familias colombianas, principalmente las que generalmente devengan menos de un salario mínimo, al igual que las que generan uno, dos, tres y hasta cuatro salarios mínimos legales vigentes, así mismo, cabe señalar que otro aspecto que hace llamativa este tipo de vivienda, tiene que ver con los subsidios que otorga el Gobierno Nacional, con los cuales las familias pueden pagar cuotas más económicas.

Según publicación de la revista portafolio, en su análisis de cómo va la VIS en Colombia, durante el primer trimestre de 2018 se comercializaron 42.052 viviendas de interés social nuevas; en la misma publicación, se menciona que en el marco del Congreso Colombiano de la Construcción, organizado por la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), se afirmó que factores como los programas del Gobierno para facilitar la compra en segmentos de ingresos medio y bajo, los subsidios, las tasas de interés más bajas y el acceso a créditos hipotecarios incrementaron la venta de viviendas de interés social; conforme cifras de la misma entidad, gracias al compromiso de los empresarios que han asumido los riesgos inherentes al desarrollo de proyectos habitacionales, desde el año 2010, se han lanzado en el país 4.000 proyectos de vivienda de interés social con más de 750.000 unidades (Portafolio, 2018).

De otro lado, el periódico la Opinión, manifestó en una de sus publicaciones que durante el primer semestre de 2019, el PIB del sector construcción cayó 2,4%, sin embargo, los datos del tercer trimestre de ese mismo año (julio-septiembre) trajeron expectativa, sobre todo, en el segmento de la vivienda de interés social, en la misma línea, en lo corrido del año 2019, en promedio, ocho de cada 10 unidades lanzadas son VIS; 4 de cada 10 se adjudicaron en Cúcuta y 6 de cada 10 eran apartamentos (Villamizar, 2019).

En la misma publicación se menciona que el porcentaje de VIS en todo el país es del 63% y en Cúcuta está en un 75% aprox., siendo Mi Casa Ya y Semillero de Propietarios los programas con mayor receptividad, por tanto, se denota un balance positivo, dado que según el Ministerio de vivienda ciudad y territorio ha sido efectivo la ejecución de los programas mencionados, lo cual se corrobora, pues desde agosto de 2018, el Gobierno ha entregado 46.000 subsidios para la cuota inicial y la tasa de interés, logrando un récord histórico en la asignación de estos subsidios; por tanto, se extendió estos programas hasta el año 2025.

De acuerdo con el diario La República, en entrevista con el ministro de vivienda, la venta de VIS en el año 2019 alcanzó una cifra histórica de 119.000 unidades, denotando que ese año fue importante para este tipo de bien inmueble. Las cifras publicadas por Camacol, indican que el año 2019 se alcanzó un record histórico en ventas; en efecto, se comercializaron 119.000 viviendas en este segmento, lo que implica un crecimiento de 9,1% con respecto al año 2018. Con este resultado, se logró duplicar las ventas de 2010, año en el que se vendieron cerca de 58.000 unidades. Este buen comportamiento se explica por el desempeño de las ventas durante el tercer y cuarto trimestre, periodos en los que se vendieron más de 320 unidades diarias, señala en ministro en la entrevista, igualmente, afirma que los lanzamientos durante 2019 crecieron 17,4%,

lo que permite anticipar un buen comportamiento tanto de las iniciaciones como de las ventas durante este año; así mismo, menciona que el buen desempeño de la Vivienda de Interés Social se sustenta en la dinámica de asignación de subsidios que se han alcanzado. En lo que va de gestión del Gobierno vigente, se han asignado más de 49.000 subsidios del proyecto “Mi Casa Ya” a la cuota inicial y a la tasa de interés, esto es, 56% de lo que se ha asignado desde la creación del programa en 2015. Tal número de subsidios implica una inversión por más de \$1,5 billones, en particular, durante el año pasado 32.789 familias pudieron comprar su vivienda gracias a los subsidios del Gobierno, afirma el ministro de vivienda (Forero, 2020).

Con todo y lo anterior, se puede vislumbrar el panorama de la vivienda de interés social en el plano nacional y departamental, con lo cual se denota que actualmente hay una gran demanda por este tipo de vivienda, incluso mucho más que las que no son VIS, por tal motivo, en concordancia con los programas del Gobierno Nacional y el impulso que éste le ha dado al sector de la construcción para promover los programas en línea con la VIS, se puede decir que el sector de la construcción en este sentido cuenta con buenas perspectivas, entre tanto, hay que señalar que las opciones de creación de una empresa constructora con las condiciones mencionadas se denotan viables, dado que al ritmo de crecimiento que se ha previsto para la construcción de VIS, se puede afirmar de la pertinente necesidad de un modelo de negocio encaminado a la creación de una empresa constructora de VIS en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Dado lo anterior, se plantea a continuación la formulación del problema de la siguiente manera.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander?

1.3. Objetivos

En lo sucesivo se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos.

Realizar un análisis del sector y la industria de la construcción en Colombia, estableciendo los principales factores que afectan al posible negocio.

Caracterizar el entorno de la construcción de vivienda de interés social: clientes- proveedores- competidores en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Elaborar la propuesta de valor del modelo de negocio para crear una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Diseñar el sistema operativo para la empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.4. Justificación

Bajo los preceptos de la administración estratégica es pertinente minimizar los riesgos que acarrea la conformación de una empresa que incursiona en un mercado competitivo como lo es el sector de la construcción. En este sentido, conviene citar a Aguirre, quien plantea el concepto de Inteligencia competitiva, la cual consiste en la “posición competitiva de una empresa dependiendo del entorno, analizando variables económicas, financieras, contables, sociales, legales, medioambientales y culturales, que configuran el marco de la competencia, los clientes y proveedores de la cadena de valor y los mercados locales e internacionales.” (Aguirre, 2015, p. 102), consideración que sugiere una inspección rigurosa en donde se analicen todas las variables posibles para la conformación de un marco procedimental en el que se diseñen las estrategias más precisas para el proceder de la nueva compañía.

Por su parte, Mendoza orienta en tres pasos cómo debe ser la configuración del modelo de negocios: en primer lugar, se debe “concretar la manera como se va a crear valor para el cliente (...) esto quiere decir que se estipula si se ofrece un alto valor (diferenciación) o poco (liderazgo de costos)” (Mendoza, 2011, p.241); en segundo lugar, se debe definir “el sistema de operación que apoya la postura de valor definida, la cual incorpora los temas de tecnología y aspecto de talento humano.” (Mendoza, 2011, p.241); por último, “se debe definir la factibilidad del modelo determinando ingresos, costos e inversión.” (Mendoza, 2011, p.241). Una vez planteadas estas

orientaciones, se referencia nuevamente a Aguirre, quien plantea la técnica de construcción de escenarios, y afirma que esta “se utiliza cada vez más para fines de planificación estratégica, ya que proporciona un marco de referencia de alternativas futuras, y es un apoyo para la formulación de políticas y procesos para la toma de decisiones.” (Aguirre, 2015, p.106), planteamiento que establece que no basta con un análisis del entorno actual, sino que, desde la administración estratégica, el gerente debe suponer posibles escenarios futuros para que la compañía esté mejor preparada para ellos y el índice de incertidumbre sea menor.

En el marco de los modelos de negocios la dificultad más recurrente es la de los cambios del entorno y las dinámicas del mercado, justamente, en pleno siglo XXI el auge de la industria hace que ninguna compañía pueda sentirse en su zona de confort, debido a que en cualquier descuido de su entorno esta puede quedarse en condición de obsolescencia. Como bien se ha indicado hasta el momento, en la administración estratégica se deben evaluar constantemente las amenazas internas y externas que afecten de manera directa e indirecta a la nueva empresa.

Resta ahora por analizar la importancia del rol que desempeña el gerente, puesto que en sus manos recae el éxito de la planificación estratégica. En primera instancia, es necesario que ya no se vislumbre al gerente como el sujeto que está prácticamente ajeno a las dinámicas operativas de la empresa, sino que, todo lo contrario, este debe involucrarse en cada uno de los bloques de la compañía. Se parte de la caracterización del gerente expuesta por Weik, en Leyva, Cavazos y Espejel, (2018, p.5) quien lo concibe como “un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con diferentes públicos que esperan algo de la empresa permita una mejora progresiva y continua de la organización” en este sentido, el gerente ya no se muestra

como el que manda, sino como el que está a la cabeza de la compañía, por tanto, es un mediador que dirige los procesos internos de la empresa y los enfoca hacia lo que los consumidores esperan y necesitan; así mismo, este debe poseer la cualidad de Inteligencia estratégica, la cual se define como “una forma de generar, filtrar y organizar la información estructurada para que permita tomar decisiones estratégicas en una organización” (Aguirre, 2015, p. 104).

Ahora bien, acudiendo a la problemática de los cambios externos y las dinámicas volátiles del mercado, Ganga, Ramos, Leal y Pérez (2015) afirman que para que las metas fijadas en la planificación estratégica se logren a cabalidad, “es necesario que todo integrante de la organización, independiente de su escalafón jerárquico tenga conocimiento de la misión y visión, de los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas y de las estrategias” (p.140); planteamiento que se corresponde con las consideraciones de Nieves, quien ilustra que “cuanto mayor sean las relaciones que los directivos establezcan con las diferentes áreas y departamentos de la empresa, mayor conocimiento obtendrán de los recursos que gestionan” (Nieves, 2014, p.168).

De acuerdo a lo planteado, la presente investigación pretende diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, para lo cual, teniendo en cuenta el contexto histórico, geográfico y económico de la región, es necesario que la nueva empresa cuente con el auspicio del Estado para la consecución de la modalidad de VIS, con lo que se beneficiaría la población de los estratos más vulnerables y/o con bajos ingresos de la ciudad. El sistema operativo que se elabore debe entender y prepararse para los factores externos producto de las dinámicas del mercado, por

tal razón, la administración y planificación estratégica pertinentes determinarán el alcance de la constructora.

1.5. Delimitaciones

1.5.1 Geográficas. La presente propuesta de investigación se ubicará en el contexto socio geográfico de Ocaña, ciudad perteneciente al departamento de Norte de Santander, en su delimitación administrativa nororiental. No obstante, dado el carácter y los intereses investigativos, las entrevistas que se harán a las compañías constructoras y/o personas con experiencia en cargos administrativos y gerenciales de estas mismas, gozan de libertad geográfica, en tanto que se busca obtener información de los modelos de negocios del área de las compañías constructoras. Por el contrario, los cuestionarios sí deben aplicarse a la comunidad de la ciudad.

1.5.2 Temporales. La delimitación temporal se suscribe a 8 semanas, una vez aprobado el anteproyecto de investigación, el autor procede a ejecutar su proyecto en un plazo de ocho a diez semanas.

1.5.3 Conceptuales. Con respecto a la delimitación conceptual, hay que señalar que el proyecto se circunscribe a la temática de emprendimiento en el sector de la construcción en lo que respecta al desarrollo de modelo de negocio, que en este caso concierne a la creación de una empresa constructora, todo esto se enmarca en adherencia a aspectos tales como la

administración estratégica, planificación estratégica y estructura organizacional, enfocado en los programas de Gobierno de vivienda de interés social y responsabilidad social empresarial.

1.5.4 Operativa. Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, es necesario hacer una revisión documental previa que permita recoger los conceptos necesarios para configurar la fundamentación teórica. Así mismo, se realiza una investigación proyectiva no experimental, ya que propone el diseñar un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, para la cual se realizará el trabajo de campo, mediante la aplicación del instrumento de recolección de información que corresponde a una encuesta a los posibles clientes que no cuenten con casa propia y que les motive la inversión en interés social, y entrevistas con los gerentes de las empresas constructoras de la ciudad.

Capítulo 2. Marco Teórico

Debido a que la naturaleza de la presente propuesta de investigación se enmarca en la temática de los Modelos de Negocios, que se corresponden a los intereses de la Maestría en Administración, es menester realizar un Marco Teórico en donde se determinen todos los parámetros conceptuales necesarios para la creación de una empresa.

En primera instancia, es necesario aclarar aspectos clave de la empresa para que los argumentos que en adelante se enunciarán estén contextualizados. Bien referido se tiene que la empresa se origina en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, se fundamenta en la generación de vivienda y gestión de proyectos de construcción con enfoque de interés social, con lo cual se beneficiaría la población de los estratos más vulnerables y/o con bajos ingresos.

Para lo anterior, se requiere de un modelo de negocios basado en la administración estratégica, en donde se diseñen y ejecuten diferentes estrategias administrativas, de marketing y de ejecución, presentes éstas en la planificación estratégica. El sistema operativo que se elabore debe entender y prepararse para los factores externos producto de las dinámicas del mercado, en un ambiente corporativo tan amplio como lo es el panorama de las compañías constructoras. Por tal razón la planificación estratégica pertinente determinará el alcance de la constructora.

En cuanto a vivienda de interés social, se encuentra las siguientes teorías que fundamentan esta investigación, como se describe a continuación:

La Vivienda de Interés Social se encamina a garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos. El concepto de vivienda de interés social debe cumplir con los postulados de una vivienda digna, tema sobre el cual se puede revisar, entre otros, los siguientes fallos de la Corte Constitucional: Sentencia T-585-06 y Sentencia T-079-08 (Ministerio de Vivienda, 2020).

Para el contexto histórico de la Vivienda de Interés Social, se revisa el análisis retrospectivo de Román, Castaño y Álvarez, cuyo estudio sirvió de apoyo para el presente proyecto. Los autores describen los inicios de las Políticas Públicas Colombianas en materia de las VIS, cuando en 1939 se creó el Instituto de Crédito Territorial (ICT), institución que entre sus responsabilidades ostentaba el construir y otorgar crédito a la compra de vivienda para los estratos bajos, más específicamente, el ICT debía diseñar programas de vivienda y proyectos, y gozaban de cobertura total de acción, es decir, actuaron como urbanistas, como constructores de vivienda amparados con recursos del Estado, y como entidad financiera que prestaba los créditos para que las familias de bajos ingresos pudieran acceder a las VIS (Román, Castaño, & Álvarez, 2010, p.15).

No obstante, finalizando la década de los ochenta, el Estado evidenció irregularidades con el uso de los terrenos, que correspondían con problemas de carácter administrativos, lo cual responsabilizaba directamente al ICT. A raíz de esta coyuntura nace la Ley 3a de 1991 por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, se establece el subsidio familiar de vivienda, se reforma el Instituto de Crédito Territorial, ICT, y se dictan otras disposiciones.

En resumidas cuentas y a partir de esta ley, el Estado ya no sería el responsable financiero y constructor, sino que se encargaría de los subsidios y la supervisión y vigía del cumplimiento de la normatividad en lo referente a los precios, y las licencias del uso de los terrenos para la VIS, mientras que las ONG y cajas de compensación se encargaban de los regímenes subsidiarios, y las empresas privadas serían las encargadas de ejecutar los proyectos de construcción, las cuales, a su vez, se registrarían bajo el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993). También, en 1991, se sustituyó el ICT por el Instituto Nacional de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana INURBE. No obstante, según Román, Castaño y Álvarez, “los cambios en el esquema de la concepción política se centraron en atacar el déficit en el número de viviendas, pero dejó suelto el control de calidad en los productos entregados” (Román, Castaño & Álvarez, 2010, p.16).

Ahora bien, en el panorama actual dista bastante del cuadro de finales del siglo pasado. Mediante el Decreto 553 de 2003 se da fin a INURBE, y se crea y consolida el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Fondo Nacional de Vivienda. Estos han diseñado una serie de Políticas públicas de Tierras, de las cuales, el primero “obliga a las ciudades y los municipios a elaborar planes de ordenamiento territorial (POT)” (Román, Castaño y Álvarez, 2010, p.32), y el segundo, les dota a estas “instrumentos a fin de impedir que los incrementos de precio de los terrenos excluyan del mercado a la población más pobre.” (Román, Castaño & Álvarez, 2010, p.32).

En lo concerniente al negocio inmobiliario, su rentabilidad disminuyó considerablemente en esos años, los autores citados sostienen que “además del descenso en la demanda causado por

el desempleo y la reducción en el ingreso, la recesión hizo que el sector se depurara, de manera que aquellas firmas con alto apalancamiento financiero desaparecieron” (Román, Castaño y Álvarez, 2010, p.43), algo diferente que ocurre en estos días, ya que el sector de la construcción ha tenido bastante impulso y apoyo por parte del Gobierno Nacional, principalmente los programas que se ajustan a los de VIS.

El panorama actual es fruto de las distintas reformas económicas y políticas que le dieron a la empresa privada cierto grado de libertad, además de un brazo de apoyo como lo son las políticas de VIS; de todo este marco político, los beneficiarios son las poblaciones en estado de vulnerabilidad económica, es decir, estratos 1, 2 e incluso 3. (Román, Castaño y Álvarez, 2010, p.31).

En lo que se refiere a cuestiones técnicas, el diseño de un proyecto VIS “requiere conjugar en áreas reducidas, de entre 40 y 60 m², los elementos mínimos necesarios para ofrecer viviendas dignas a precios competitivos” (Román, Castaño y Álvarez, 2010, p.44). Al tratarse de proyectos de gran escala, la intervención estatal se hace menester, aunque no es suficiente. Por ello, las empresas constructoras necesitan también de diferentes diseños de estrategias administrativas, de marketing y de ejecución, para sacar el mayor provecho a sus inversiones, sin embargo, cabe señalar que hoy en día este tipo de inconvenientes se han venido superando y más bien le han dado impulso y mayor importancia a los programas VIS por parte del Gobierno, lo cual hace atractivo este tipo de negocio, pues, con el apoyo recibido se considera viable.

Aunado a lo anterior, se puede revisar lo concerniente al sector de la construcción y la industria en su momento actual, donde el mercado potencial se soporta en la necesidad de proveer vivienda para 285.000 hogares nuevos cada año, ejecutar la política de vivienda, desarrollar proyectos de infraestructura urbana y equipamientos para el 70% de la población que vive en los centros poblados del país, y construir cerca de 10 millones de m² anuales en edificaciones para comercio, logística, turismo, servicios, etc.

En ese sentido, según la representante de Camacol, además de la revisión de las tendencias y perspectivas del desempeño del sector edificador colombiano de cara a la nueva economía, un análisis sobre el desempeño de la industria asociada a la construcción, sus tendencias tecnológicas, su potencial productivo y los retos de política económica para su fortalecimiento es pertinente de tal manera que potencie aún más su expansión. (Cámara Colombiana de la Construcción, 2017)

En cuanto a modelos de negocios, se encuentra las siguientes teorías que fundamentan esta investigación, como se describe a continuación:

Consiste en el diseño mediante el cual una empresa organiza sus procesos e intereses. De las definiciones recogidas a partir de diversos autores, se destacan los siguientes; “la lógica que utiliza la compañía para tener ganancias, generando y ofreciendo valor a sus clientes, mientras que paralelamente genera la fuente de ingreso para que la empresa sea rentable y sostenible.” (Juan Fernández en

Tondolo, 2013, p.9); “una estructura que se basa en el valor y operación de la empresa para alcanzar una mayor competitividad.” (Mendoza, 2011, p.240).

Un modelo de negocios “es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que obtiene sus ingresos y genera beneficios” (Wheelen & Hunger, 2007, p.110). Igualmente, citando a Mendoza, un modelo de negocios es “una estructura que se basa en el valor y operación de la empresa para alcanzar una mayor competitividad”. (Mendoza, 2011, p.240).

En todo Modelo de negocios, debe existir una relación costo/beneficio positiva, esto es, que las ganancias superen la inversión. Mendoza orienta en tres pasos cómo debe ser la configuración del Modelo de negocios: en primer lugar, se debe “concretar la manera como se va a crear valor para el cliente (...) esto quiere decir que se especifica si se ofrece un alto valor (diferenciación) o poco (liderazgo de costos)” (Mendoza, 2011, p.241); en segundo, se debe definir “el sistema de operación que apoya la postura de valor definida, la cual incorpora los temas de tecnología y aspecto de talento humano.” (Mendoza, 2011, p.241); por último, “se debe definir la factibilidad del modelo determinando ingresos, costos e inversión.” (Mendoza, 2011, p.241).

En suma, un modelo de negocios puede definirse como el diseño mediante el cual una empresa organiza sus procesos e intereses. Asimismo, en concordancia con lo expuesto hasta el momento, en la construcción del modelo de negocios “es definitivo contar con una estrategia que

sirva de punto de partida para definir la propuesta de beneficios para el cliente, la cual, a su vez, guía el sistema de operación.” (Mendoza, 2011, p. 242). Dicho sistema de operaciones debe configurarse a partir de las siguientes cinco directrices: “A quién se sirve; qué se proporciona; cómo se gana dinero; cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva; cómo proporciona el producto o servicio” (Wheelen y Hunger, 2007, p.110).

Frente al sistema operativo, se puede mencionar los procesos de administración tales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones operativas engloban los elementos de la administración.

Como actividades operativas Chiavenato (2009) señala:

- Planeación: Para lo cual se desarrolla un esquema general de las actividades.
- Organización: Establece la estructura de autoridad formal.
- Dirección: Tarea de tomar decisiones.
- Coordinación: Para establecer la correlación de las distintas entidades y procesos.
- Control: Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados.

En los procesos hay seis grupos básicos de operaciones que existen en toda empresa:

- Función Técnica: Está relacionada con la producción de bienes o de servicios, no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin garantía y sin previsión, no siempre es la más importante de todas.
- Función Comercial: Relacionadas con la compra venta y permutas, para Fayol (citado por Chiavenato, 2009) la prosperidad de una empresa depende tanto de la función comercial como de la técnica.
- Función Financiera: Nada se hace sin la intervención de la función financiera, el capital es necesario para pago de salarios, para la adquisición de inmuebles, utensilios y materias primas, para el pago de dividendos, y las mejoras.

- **Función de Seguridad:** Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes y todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.
- **Función de Contabilidad:** La contabilidad constituye el órgano de visión de las empresas, cabe anotar que en cualquier momento revela la posición y el rumbo de los negocios.
- **Función Administrativa:** Relacionadas con la integración en la cúspide de las otras cinco funciones.

Fayol afirma que, ninguna de las seis funciones esenciales precedentes tiene el encargo de formular el programa de acción general de una organización, de constituir su cuerpo social y de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Esas atribuciones no hacen parte de la función técnica, comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función designadas habitualmente con el nombre de administración (Chiavenato, 2009).

Con respecto a la factibilidad, su objetivo consiste en puntualizar con la mayor exactitud posible las consecuencias económicas y técnicas de un proyecto de inversión; es decir, se realizan estudios de mercados, técnicos, legales, organizacionales y financieros, que sean lo suficientemente demostrativos y permitan extraer los elementos monetarios que consientan evaluar el aspecto económico del proyecto y justificar su realización. Así mismo, se realiza la simulación de una idea con el fin de determinar cómo sería el funcionamiento de ésta puesta en marcha como proyecto, estableciendo las consecuencias económicas que de él se deriven (Sapag & Sapag, 2008).

En cuanto a propuesta de valor, se encuentra las siguientes teorías que fundamentan esta investigación, como se describe a continuación:

A partir del modelo de negocios se desprende la conceptualización de propuesta de valor, para que esta se genere, primero debe tener muy bien definido el cliente al que pretende hacerle una oferta, por lo que una propuesta de valor “está enfocada completamente en el consumidor y qué puede dar adicional (a lo que está ya en el mercado) el nuevo producto o servicio a dicho cliente, con la finalidad de atraer, y, sobre todo, mantener la fidelidad del mismo.” (Tondolo, 2013, p.25).

Posterior a la determinación del cliente, se procede con la caracterización del mercado en el que se pretende incursionar, una vez hecho esto, “es posible determinar la necesidad específica que se intenta satisfacer y con qué tipo de productos o servicios se resolverá esta necesidad detectada en el paso anterior.” (Sosa y Garzón, 2010, p.6). Ahora bien, el solo término propuesta de valor da un indicio de su característica principal: que tenga un elevado valor; este valor no necesariamente se traduce en algo monetario, tampoco exclusivamente es un valor sentimental. El valor, en este caso, refiere a que lo que se proponga sea algo significativo, es decir, diferente y que trascienda a lo ya establecido: “la propuesta de valor es precisamente la mezcla única de productos, servicios y valor agregado que se le otorga al cliente, marcando la diferencia en el mercado.” (Tondolo, 2013, p.25).

En cuanto a administración estratégica, se encuentra las siguientes teorías que fundamentan esta investigación, como se describe a continuación:

Toda empresa necesita de una dirección y unas directrices. En este sentido, la administración estratégica es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.” (Tondolo, 2013).

Es bien sabido que una compañía no es solo infraestructura y talento humano, cada entidad requiere de unas directrices que guíen el ser, el deber ser y el hacer; estos factores se plantean en la estrategia, la cual se encarga de dirigir “el accionar de la compañía hacia la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo.” (Sosa & Garzón, 2010, p.14).

Pues bien, la administración estratégica consiste en “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.3). Para hacer una síntesis de las características de la Administración estratégicas, sintetizamos los planteamientos expuestos por Wheelen y Hunger, quienes mencionan que la Administración estratégica se caracteriza porque:

Los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control.

Contienen escenarios probables y estrategias de contingencia.

Se realiza anualmente.

La información estratégica se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización.

La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles. (Wheelen y Hunger, 2007)

Toda Administración estratégica debe partir de un estudio base. Este estudio diagnóstico debe arrojar indicios de “cómo está funcionando actualmente cada bloque del modelo de negocio de la empresa para entender las limitaciones que tiene.” (Tondolo, 2013, p.15). En otras palabras, “el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.3).

Básicamente, según este paradigma, la administración estratégica se basa en cuatro fases fundamentales. Inicia con el ya mencionado estudio diagnóstico, concebido por la teoría como “Análisis ambiental”, el cual se basa en la Matriz FODA, el cual es un banco en el que se clasifican las Fortalezas y Debilidades (factores internos), Oportunidades y Amenazas (factores externos), datos que surgen después de una observación y análisis previos (Wheelen y Hunger, 2007, p.10).

El paso a seguir es la formulación de la estrategia, en la cual se determinan los planes a largo plazo para administrar de manera eficaz la información obtenida en la matriz FODA, aquí se incluyen “la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el

desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.12).

Después de la planeación viene la ejecución, la cual se denomina “implementación de la estrategia”, la cual se desarrolla a través de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen y Hunger, 2007); también denominada planificación operativa, “implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos, programas, presupuestos y procedimientos” (Wheelen y Hunger, 2007, p.16).

Por último, se debe hacer una revisión y valoración del proceso, lo cual se denomina evaluación y control, “proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.17). La información aquí obtenida se usa con el fin de tomar medidas correctivas y resolver problemas.

Ahora bien, en las fases de la administración estratégica hay un marco de flexibilidad, este goza del privilegio de acomodarse a las circunstancias, por la toma de decisiones puede alterarse con el fin de poner en marcha nuevos enfoques y planes de acción. Esta flexibilidad se le denomina aprendizaje organizacional, “componente decisivo de la competitividad, particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.9). El aprendizaje organizacional se hace muy necesario para la creación del proyecto, debido a que la compañía constructora será una nueva empresa que debe acomodarse a las dinámicas de cambio constante, las cuales debe asimilar para poder crecer.

Una vez planteadas estas orientaciones, se cita a Aguirre, quien menciona la técnica de construcción de escenarios, y dice que esta “se utiliza cada vez más para fines de planificación estratégica, ya que proporciona un marco de referencia de alternativas futuras, y es un apoyo para la formulación de políticas y procesos para la toma de decisiones” (Aguirre, 2015, p.106), planteamiento que no basta con un análisis del entorno actual, sino que, desde la administración estratégica, el gerente debe suponer posibles escenarios futuros para que la compañía esté mejor preparada para ellos y el índice de incertidumbre sea menor. Entre tanto, conviene recurrir al concepto de planeación estratégica, el cual se desglosa de la Administración estratégica, y que consiste en “un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables, con la respectiva asignación de recursos” (Aguirre, 2015, p.106).

En cuanto al sector de la construcción y su relación con la responsabilidad social, se encuentra las siguientes teorías que fundamentan esta investigación, como se describe a continuación:

A mediados de los años 70's, el país estaba atravesando un déficit en el área de la construcción, ello se evidencia según los informes emanados por el Instituto de Crédito Territorial (ICT) ente encargado de financiar la construcción de viviendas populares o de interés social y por información suministrada por el Banco Central Hipotecario (BCH), como entidades encargadas para la fecha de financiar el movimiento de la finca raíz a nivel nacional, lo que obligó al gobierno nacional a

tomar medidas directas para impulsar el desarrollo constructivo en Colombia con la inclusión de normativas ambientales, lo cual impulsó los proyectos de interés social.

En una sociedad de consumo, las adquisiciones se dividen en “bienes” y “servicios”, los cuales son ofrecidos por una entidad o institución, sea privada, de carácter público (perteneciente al Estado), o de carácter mixto. La definición de un producto sería aquel objeto general de valor al que se adscriben estas dos categorías, con la finalidad de satisfacer una necesidad (Kotler & Armstrong, 2007). Ahora bien, de acuerdo con Giovanna Tondolo, quien profundiza en la definición de estos dos autores y afirma que “cuando se maneja el término de producto se abarca a personas, servicios, lugares, organizaciones, entes físicos o mezclas de ellos.” (Tondolo, 2013, p.33).

Ahora bien, bajo esta perspectiva se enmarca las consideraciones relativas al sector, el cual está relacionado, tal como afirma González (2009) con uno de los artefactos u objetos culturales que forman parte fundamental de la vida en sociedad como lo son la edificaciones en las cuales se llevan a cabo la mayoría de las actividades que desarrollan los individuos en sociedad, tanto en el ámbito de la vida familiar como en el de la actividad económica, política y religiosa entre otros aspectos (González, 2009).

Como se está refiriendo a la creación de una compañía constructora basados en un modelo de negocios, se debe adoptar un punto de vista que Sosa y Garzón definieron como “holístico e integrador”, en el cual la creación de un producto “requiere de la mezcla de recursos y

capacidades que posee la empresa, soportados por la arquitectura social, la filosofía institucional y las estrategias adoptadas en las etapas de direccionamiento estratégico.” (Sosa y Garzón, 2010, p.16).

La estructura operativa de la empresa depende no solo de procesos internos, sino también de procesos de gestión externos, puesto que el énfasis será el de la Vivienda de Interés Social, una modalidad que involucra la relación directa con el Estado además de los clientes. En este sentido, la filosofía de la Compañía se enmarca dentro del concepto de “Responsabilidad social”, el cual propone que “una corporación privada tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de obtener utilidades. Con frecuencia, las decisiones estratégicas afectan no sólo a la corporación.”

En misma línea, la responsabilidad social también se puede visualizar como un factor potenciador de utilidades, es decir, influye positivamente en las utilidades de la empresa.

Wheelen y Hunger llegaron a esta conclusión y la explican de la siguiente manera: “las acciones socialmente responsables pueden producir un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas, aunque varios estudios previos no han encontrado una relación significativa, un número creciente de investigaciones han comenzado a descubrir una relación positiva.” (Wheelen y Hunger, 2007, p.59).

En cuanto al estudio del arte, se encuentran investigaciones científicas sobre la aplicación de las teorías a estudios empíricos, como se describe a continuación:

Como antecedente de investigación se cita el trabajo de Torrico Ninel, el cual presenta un diseño de un nuevo modelo de negocio para una empresa constructora de Bolivia, donde el objetivo principal está enfocado en que la empresa pueda salir del campo competitivo mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocio y nichos de mercado que le permitan aumentar su capacidad de producción y lograr nuevas posibilidades de negocio, para esto se valen del Business model canvas y la aplicación de la estrategia del océano azul (Torrico, 2017).

Otro antecedente consiste en un modelo de negocio que analiza las empresas del sector construcción en Chile, la investigación permite obtener factores críticos para la implementación del modelo de negocio, las decisiones claves alineadas que se deben implementar para su uso efectivo y los beneficios generados como consecuencia de su utilización. Así mismo, menciona que los modelos de negocio son un aporte relevante al proceso de dirección estratégica, como un marco de acción que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y metas, de modo que en cada una de las etapas del proceso se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, para así lograr coherencia entre lo que el entorno demanda y las estrategias formuladas por la organización (Cabana, Cortés, Vega, & Cornejo, 2016)

En el plano nacional, se referencia la investigación de Calderón Rossy, quien formula un proyecto encaminado en la creación de una empresa constructora y consultora de obras civiles en los municipios del departamento de Arauca, la cual busca desarrollar un direccionamiento

estratégico para la nueva empresa que tendrá un enfoque de prestación de servicios ingenieriles, donde se detallan las etapas de planeación y estrategias adecuadas que permitan tener un amplio conocimiento acerca del entorno interno y externo del mercado, conociendo las necesidades a suplir, igualmente, se define el plan de negocios que se va ejecutar con todo lo inherente al plan estratégico a desarrollar (Calderón, 2019)

Otro antecedente consiste en un proyecto encaminado al desarrollo de un modelo de negocio para una empresa dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en el Eje cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos, donde el desarrollo del modelo de negocios se establece por medio de la metodología Canvas que trabaja nueve pilares con el fin de viabilizar la idea de modelo de negocio, lo que permite definir con claridad el segmento de clientes y el tipo de relación que queremos con ellos, igualmente, identificar la propuesta de valor y finalmente determinar la fuente de ingresos y estructura de costos de la empresa (Castaño, 2017).

En cuanto a la normas sobre la vivienda de interés social, se menciona el siguiente marco teórico:

El marco legal del presente estudio está constituido por la Constitución Política de Colombia (1991), la cual establece las bases sobre las que se debe regir el ordenamiento jurídico positivo colombiano en cuanto a las viviendas, en tal sentido dispone la Carta Magna en su artículo 51, donde define que todos los colombianos tienen derecho a una vivienda digna.

El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda.

Se observa del mandato constitucional que le corresponde al Estado colombiano la regularización de las condiciones para ejercer el derecho a la vivienda, es por ello que sobre el tema en específico, existe variada normatividad que regulan la propiedad inmueble.

En lo sucesivo se expondrá una tabla 1 con tal especificación:

Tabla 1. Marco legal

Norma	Tema
Ley 44 de 1990.	Impuesto predial.
Ley 9 de 1989 y 1469 de 2011.	Planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación.
Ley 160 de 1994.	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se regulan los baldíos.
Ley 388 de 1997.	Modificación de la Ley 9 de 1989.
Ley 507 de 1999.	Modificación de la Ley 388 de 1997.
Ley 810 de 2003.	Sanciones urbanísticas.
Decreto 564 de 2006 (derogado parcialmente).	Licencias urbanísticas.
Decreto 2181 de 2006	Planes parciales
Decreto 0097 de 2006.	Licencias urbanísticas en suelo rural
Decreto 4300 de 2007	Planes parciales
Decreto 3600 de 2007	Ordenamiento del suelo rural.

Decreto 4065 de 2008	Urbanización e incorporación al desarrollo de los predios y zonas comprendidas en suelo urbano y de expansión y normas aplicables a la liquidación de la plusvalía
Decreto 4066 de 2008	Modificación del Decreto 3600 de 2007.
Decreto 3641 de 2009	Modificación del Decreto 3600 de 2007.
Decreto 1469 de 2010	Licencias urbanísticas
Ley 1450 de 2011	Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.
Ley 1454 de 2011	Normas orgánicas sobre ordenamiento territorial
Ley 1469 de 2011	Promoción de suelo urbanizable y acceso a la vivienda.
Decreto- Ley 0019 de 2012	Antitrámites.
Decreto 364 de 2013	Modificación de normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá D.C., adoptado mediante el Decreto Distrital 619 de 2000, revisado por el Decreto Distrital 469 de 2003 y compilado por el Decreto Distrital 190 de 2004.
Ley 160 de 1994	Adquisición de predios rurales.

Fuente: adaptación nomas legales

Finalmente, a continuación se describe el contexto de la presente investigación, así:

La presente investigación se desarrolla en la ciudad de Ocaña, la cual está localizada en la región Norte de Santander, a 8° 14' 15" Latitud Norte y 73° 2' 26" Longitud Oeste y su altura sobre el nivel del mar es de 1.202 m. La superficie del municipio es 460Km², los cuales representan el 2,2% del departamento. La Provincia de Ocaña tiene un área de 8.602 km². Posee

una altura máxima de 2.065 m sobre el nivel del mar y una mínima de 761 m sobre el nivel del mar. El límite departamental se detalla cómo sigue a continuación (Alcaldía municipal de Ocaña, 2020):

- Por el Norte. Limita con el municipio de Gonzáles (Departamento del Cesar).
- Por el Occidente. Limita con el municipio de Río de Oro (Departamento del Cesar).
- Por el sur. Limita con el municipio de San Martín (Departamento del Cesar).

Límites Municipales:

- Por el Oriente. Limita con los municipios de San Calixto, La Playa y Abrego.
- Por el Norte. Limita con los municipios de Teorama, Convención y El Carmen.
- Por el sur. Limita con el municipio de Ábrego.

Extensión total: 672.27 Km²

Extensión área urbana: 6.96 Km²

Extensión área rural: 620.76 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.202

Temperatura media: 22° C

Distancia de referencia: Ocaña se encuentra a 203 Kilómetros de la ciudad de Cúcuta, y a 299 Kilómetros de la ciudad de Bucaramanga - Santander, estas distancias son por vías terrestres.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

De acuerdo con Campoy & Gomez, (2009), por metodología en un proyecto de investigación se entiende como “el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines”. Por consiguiente, se debe desarrollar la forma de investigación, el enfoque y el tipo de la investigación que busca resolver los propósitos conforme a la realidad del problema. (pág. 275)

3.1. Tipo de Investigación

Para los fines propuestos la metodología utilizada se realiza sobre la base del tipo de investigación proyectiva, la cual comprende la exploración, observación y razonamiento e interpretación de datos, que permitan definir la estructura de los fenómenos.

La modalidad es investigación acción de corte deductivo inductivo que va de lo general a lo particular, el cual se puede definir siguiendo la secuencia propuesta en el planteamiento del problema y la definición de los objetivos.

Lo anterior se fundamenta en que el tipo de investigación proyectiva implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los “proyectos factibles” (UPEL, 2003). Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base en un proceso investigativo, también entran en esta categoría.

No se deben confundir las investigaciones proyectivas con los proyectos especiales o los proyectos de acción. Un proyecto especial consiste en diseñar algo que permita resolver un problema práctico, pero ese diseño no requiere de una investigación previa para ser elaborado, puesto que el diseñador basa su trabajo en su conocimiento profesional y en la experiencia previa (Barrera, 2012).

En la investigación proyectiva se trabajan relaciones de causa efecto, pues para diseñar una propuesta que permita modificar la situación es necesario primero explicar por qué y cómo ocurre tal situación; de otra manera la propuesta no resultaría efectiva.

3.2 Seguimiento Metodológico del Proyecto

Tabla 2. *Operacionalización metodológica*

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	ACTIVIDADES POR OBJETIVO	INDICADOR POR ACTIVIDAD
Obj 1. Realizar un análisis del sector y la industria de la construcción en Colombia, estableciendo los principales factores que afectan al posible negocio	Act 1. Revisión documental del sector y la industria	Ind 1. Cantidad de documentos utilizados para la investigación / cantidad de documentos revisados
	Act 2. Análisis PESTEL Y DOFA, que permita identificar oportunidades y amenazas, además establecer qué tipo de fortalezas y debilidades se tiene desde el inicio del proyecto.	Ind 2. Número de estrategias cruzadas obtenidas en el análisis

	Act 3. Determinación de posibles factores que pueden afectar el negocio	Ind 3. Factores que pueden afectar vs posibles soluciones
Obj 2. Analizar entorno de la construcción de vivienda de interés social: clientes- proveedores- competidores	Act 1. Obtención de datos VIS de la ciudad.	Ind 4. Cantidad de posibles clientes, proveedores y competidores.
	Act 1. Determinación del perfil del cliente	Ind 5. Caracterización y Segmentación de los clientes
Obj 3. Elaborar la propuesta de valor del modelo de negocio para crear una empresa constructora de vivienda de interés social.	Act 2. Realización del mapa de valor	Ind 6. Determinar qué tipo propiedades y características diferenciadoras tiene los productos y servicios que ofrece la nueva constructora
	Act 3. Establecer la propuesta de valor mediante el encaje que logra el cliente con la nueva empresa.	Ind 7. Qué tipo de conexión van a tener los productos y servicios con los potenciales clientes mediante el mapa de empatía.
	Act 1. Plan de operaciones de la nueva empresa constructora	Ind 8. Descripción general de operación
Obj 4. Diseñar el sistema operativo para la empresa constructora	Act 2. Operatividad del modelo de negocio.	Ind 9. Ejecución del modelo y su funcionamiento
	Act 3. Establecimiento de plan de acción operativo.	Ind 10. Matriz plan de acción, definición de

actividades, estrategias y metas.

Fuente: elaboración propia

3.3. Población

La población que se va abordar en la investigación, corresponde a 30743 familias que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Ocaña información suministrada por ESPO S.A. y 15 constructoras legalmente constituidas según la Cámara de Comercio de Ocaña.

3.4. Muestra

En cuanto a las constructoras se tomará el 100% de la población, teniendo en cuenta que es de fácil medición y cuantificación.

Para determinar la muestra de las personas interesados en adquirir vivienda de interés social, se aplicará la fórmula para poblaciones finitas, mediante el proceso de muestreo aleatorio simple, para lo cual se considera un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{N * Z.^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z.^2 * p * q}$$

Muestra = 379 usuarios

Dónde:

- $N = \text{Total de la población.}$
- $Z. = (1.96)^2$ (seguridad del 95%)
- $p = 50\%$ ó 0.5
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.5$)
- $d = 5\%$ (precisión)

En tal sentido, la población definida por los usuarios de la ciudad de Ocaña interesados en adquirir vivienda de tipo VIS, son a los que se aplica la muestra de 379 usuarios seleccionada para determinar la cantidad de personas que responderán la encuesta.

Con respecto al otro instrumento, la entrevista, se definirán las personas idóneas para aplicarles la entrevista, quienes son dueños de constructoras y/o personas pertenecientes al sector inmobiliario que conozcan a profundidad este tipo de mercado.

Sin embargo, a los fines del presente estudio es preciso realizar ciertas consideraciones, así de acuerdo a la investigación de Kotler (2006), la muestra es un segmento de la población, seleccionado para una investigación, con el propósito que represente a la población como un todo. Desde un punto de vista ideal, la muestra debería ser representativa, de manera que el investigador pueda hacer cálculos exactos de los pensamientos y las conductas de la población más grande.

En cambio, dicho por el autor Chávez (2000) la muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de la población. Los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del dinero, tiempo y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población (Chávez, 2000).

Por otro lado, la muestra ha sido definido por Creswell (2008) como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados (Creswell, 2008).

En tanto que, McMillan, J. & Shumacher, S., (2001) son del criterio que “El muestreo por conveniencia se trata de un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles” (p. 128). Básicamente se trata de una selección intencionada, a través de una selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

3.5 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas empleadas para la obtención de la información se detallan a continuación:

1. Revisión documental,
2. Entrevista semiestructurada
3. Encuesta mediante cuestionario

Con respecto a la primera, se aplica para recabar la información bibliográfico documental existente sobre el problema estudiado, con el fin de fundamentar teóricamente la problemática investigada, a través de los antecedentes de la investigación y la formulación teórica del proyecto.

Referente a la entrevista semiestructurada y la encuesta son instrumentos pertinentes para la obtención de datos que permiten tomar decisiones acertadas para dirigir el rumbo de la investigación.

Es importante saber que estos métodos utilizados no son tan costosos, son flexibles y favorecen la obtención de información de forma más directa con la población responsable del estudio.

Entrevista semiestructurada

Para la presente investigación se utiliza esta técnica de entrevista semiestructurada con el fin de obtener información en cuanto al tema de desarrollo, de acuerdo con (Campoy & Gomez, 2009) la entrevista es: la técnica más empleada en las distintas áreas del conocimiento. En un sentido general, se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

Mencionada entrevista cuenta con una estructura, enmarcada en unos pasos los cuales son:

Fase introductoria: en esta fase el entrevistador dará a conocer al entrevistado el objetivo de la entrevista, el uso de la información que se pretende obtener y los resultados que se intentan lograr con la entrevista.

Fase de desarrollo: es esta la fase donde el entrevistador realiza las preguntas pertinentes en procura de obtener la información relevante en cuanto a la investigación.

Fase final: es en esta fase donde se informa al entrevistado sobre toda la información obtenida con el fin de realizarse las aclaraciones adecuadas del caso.

Dicha entrevista semiestructurada se aplica debido a que ya se tiene algo de conocimiento en el tema de investigación, lo anterior debido a que ya se ha realizado una exploración teórica y documental. Así mismo, esta técnica permite realización de preguntas ordenadas sistemáticamente y el entrevistado puede responder de forma libre, a diferencia de otro tipo de métodos como la encuesta o cuestionarios cerrados.

Teniendo en cuenta las contemplaciones anteriores con la realización de esta técnica se busca obtener suficiente información sobre el problema a resolver, de igual forma servirá para fundamentar las causas, factores y patrones de comportamiento acorde con la percepción de los profesionales ejecutivos y de las empresas constructoras.

Preparación del instrumento.

En esta etapa de la investigación donde ya se estableció la entrevista semiestructurada, se procede a la elaboración de las preguntas, conllevando un guion de entrevista que averiguan de estos sus pensamientos sobre la creación de un formato de recolección para conocer las causas, factores, percepciones y patrones de comportamiento.

Ubicación y Contacto de la población muestra.

Después de haber identificado el método de recolección de datos y la preparación del instrumento, se procede a ubicar a la muestra seleccionada (constructoras y personal ejecutivo del sector de la construcción), con el fin de determinar y establecer la fecha y la hora para la realización de las entrevistas y poder obtener la información.

Aplicación de la entrevista.

Con el consentimiento informado de la investigación, se pretende realizar a cada uno de los participantes una entrevista semiestructurada, cumpliendo con parámetros establecidos en las clases de observaciones establecidas, teniendo como base una serie de preguntas delimitadas que permitirán conocer la necesidad, pertinencia y criterios con los que debe contar el formato de recolección de información para la elaboración del presente proyecto.

Es importante aclarar que se procure que en ninguna de las fases de la interacción social entre los investigadores y los participantes se presente algún tipo de sesgo actitudinal que permitan condicionar las respuestas de los participantes.

Razonamiento de los resultados.

La discusión de los diferentes resultados se lleva a cabo teniendo en cuenta los datos obtenidos después de la aplicación de la entrevista semiestructurada, las categorías de análisis

establecidas, enfatizando en la integración o descubrimiento de variaciones, haciendo equiparaciones o confrontaciones entre estas, para poder llegar a responder la pregunta principal planteada en este proyecto de investigación.

Encuesta.

Después de haber realizado las entrevistas semiestructuradas, de las cuales se obtienen conceptos importantes sobre percepción, necesidad, pertinencia, se procede a realizar una encuesta a los usuarios potenciales clientes de la nueva empresa en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Revisión de documentos.

Este método de recolección de información aplicado en los diferentes instrumentos, permitirá diferenciar los nuevos datos con otra información, consintiendo conocer los antecedentes en cuanto a la realización de estudios de este tipo y observar su evolución a través del tiempo.

Entre otros documentos que se pueden revisar se ubican las publicaciones, proyectos y artículos correspondientes a la temática de estudio.

3.6. Análisis de la Información

En esta parte se tabula y procesa la información recolectada en el proyecto, mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos, para esto como primera medida se condensa los datos obtenidos en los cuestionarios, se totaliza y se luego se pasa a cuadros y figuras para poder realizar el respectivo análisis y conclusión.

Los resultados de la información de las encuestas y las entrevistas hechas son analizadas, donde se define una idea clara y precisa sobre la percepción de los entrevistados y encuestados y patrones de comportamiento que denota el sector de la construcción y específicamente el mercado de VIS, donde se recoge la opinión de la competencia y viabilidad en la decisión de poner en marcha el proyecto.

De acuerdo con los resultados de los análisis efectuados, el proyecto de investigación va tomando un rumbo bien direccionado con el objetivo de evitar que se desperdicie tiempo y dinero.

Para iniciar a desarrollar las actividades de análisis de todo el entorno de la investigación, la revisión documental y en especial las respuestas dadas por los entrevistados y encuestados es de vital importancia definir el concepto de análisis como método de investigación, debido a que se debe conocer tanto a las personas como los documentos y entorno que se encuentran inmersos en los diferentes temas a desarrollar, decidiendo que material sirve para ser observado y registrado.

Una vez revisados los documentos recolectados que cumplen con las reglas de fiabilidad y validez, se procede a realizar el análisis para determinar cuáles fueron los resultados y de esa forma poder establecer la modalidad de acción, que permita desarrollar estrategias para el diseño de un modelo de negocio acorde con los requerimientos y resultados de la investigación.

Capítulo 4. Resultado y Análisis de la Investigación

En el presente capítulo se desarrollan todos los objetivos específicos propuestos, donde se evidencian aspectos inherentes al sector y la industria de la construcción, la percepción que tienen tanto usuarios de viviendas y empresarios dueños de constructoras de la ciudad de Ocaña, así mismo se elabora la propuesta de valor del modelo de negocio y finalmente se diseña el sistema operativo para la nueva empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

En este capítulo específicamente se realiza el análisis del sector y la industria, posterior a ello se efectúa el análisis PESTEL que relaciona la información del entorno que rodea la nueva constructora, después, se presenta los resultados obtenidos en la encuesta y la entrevista, donde se analiza cada pregunta para luego relacionar esa información en una triangulación que involucra el PESTEL y el cruce de información con el DOFA, con lo cual se obtiene la información y los datos precisos para la propuesta de valor y el diseño del sistema operativo de la nueva empresa constructora.

4.1 Análisis del sector y la industria de la construcción en Colombia, estableciendo los principales factores que afectan al posible negocio

El sector de la construcción en el país representa un dinamizador de la economía, pues genera empleo, intensifica la producción y comercialización de materia prima, por ejemplo en la industria cementera y de infraestructura, entre otros aspectos; sin embargo, no siempre se

comporta como se espera, dado que depende en varias ocasiones del apoyo gubernamental y del impulso que muchas veces requiere para dinamizar esta industria; ahora bien, el consumo de este tipo de bienes inmuebles en ciertos tiempos está en función de diversos factores exógenos que estacan o impulsan sus operaciones, tales como el comportamiento de las tasas de interés e inclusive el precio de las viviendas.

De acuerdo con Hoyos (2019), aunque las tasas de interés estuvieron bajas en el año 2019 con respecto a años anteriores y el incremento de los precios de la vivienda se ha disminuido, lo cual favorece la compra de vivienda, se evidencian retos que tienen que ver con la recuperación de la confianza en el consumidor y el comportamiento del empleo en el país. Situaciones como las acaecidas actualmente (pandemia), ponen en riesgo los negocios, lo cual tienen una influencia no tan favorable debido al entorno de incertidumbre que se presenta, sin embargo, estas circunstancias no deben convertirse en excusa para que el sector de la construcción realice esfuerzos encaminados en la creatividad para responder de la mejor forma a estas nuevas circunstancias.

Con todo y lo anterior, en lo sucesivo se va a realizar un análisis de reconocimiento de factores externos del entorno que rodea el sector de la construcción, con lo cual se pretende identificar oportunidades y amenazas, para lo cual se utiliza la herramienta de análisis PESTEL, que permite analizar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, en la figura 1 se detalla la forma de abordar el análisis, el cual apunta a identificar cada uno de los aspectos relacionados.

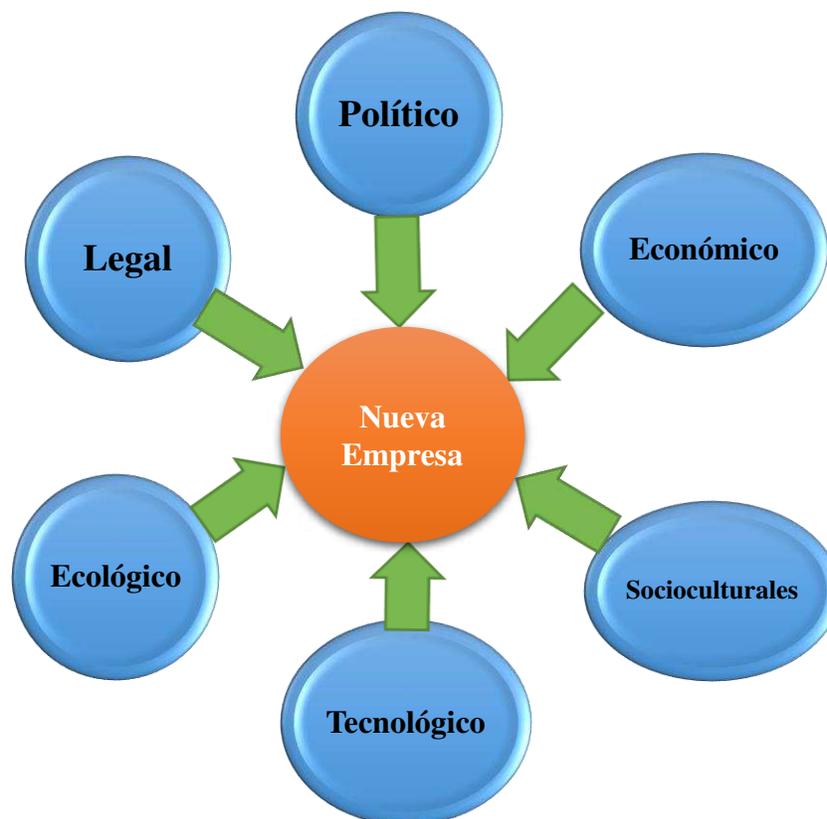


Figura 1. Análisis PESTEL nueva empresa
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 1 todos los diferentes factores que se relacionan en el PESTEL se van analizar con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que rodean el entorno del nuevo negocio, con lo cual se identifican las variables más significativas dentro de cada factor para que por medio del análisis se pueda identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de tal manera que se pueda aplicar la herramientas que determine las diferentes acciones que se puedan realizar en el modelo de negocio.

4.1.1 Análisis PESTEL sector construcción. A continuación, se detalla el análisis PESTEL del sector de la construcción, en el cual se determinan los factores externos y en cada uno de ellos se establecen las oportunidades y amenazas que representan para la puesta en marcha del nuevo negocio, el cual representa el punto de partida para tomar decisiones estratégicas en aras de lograr mayor representatividad en el mercado.

Tabla 3. Análisis PESTEL sector construcción

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>POLÍTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de Gobierno Nacional con programas VIS tales como Mi casa ya y Semilleros de propietario, los cuales entregan subsidios para la cuota inicial y tasa de interés baja de VIS, lo que impulsa el sector y genera posibilidades de mayores ventas de bienes raíces en la industria, así mismo, estas iniciativas del Gobierno envía señales positivas al mercado, de tal forma que los consumidores puedan acceder de una forma más fácil, con apoyo y segura para la adquisición de vivienda nueva. • Hay que mencionar que la estabilidad política en el país 	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre política que genera el virus en cuanto a salud pública, lo que desata un deterioro en el clima de los negocios en bienes raíces, que inició el segundo trimestre del año 2020 y hasta ahora no se sabe hasta cuándo pueda durar, así mismo, la baja de las expectativas en el entorno empresarial, pues esto conlleva a minimizar de algún modo las inversiones de las empresas y afecta el nivel de empleo y por ende al consumo. • Las medidas que se vea obligado a adoptar el Gobierno Nacional con el

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS	<p>no es la mejor, sin embargo, el sector de la construcción no se ha visto tan afectado en este aspecto, debido al apoyo gubernamental, con las nuevas iniciativas que se han propuesto y también hay que mencionar que ha sido uno de los sectores que inició sus labores más rápidamente, como también considerado sector clave para la reactivación de la economía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo económico, ahora con las nuevas disposiciones de reglamentación, frente al uso de elementos y los protocolos de bioseguridad, si se aplican de la forma correcta y se sigue con los lineamientos pertinentes frente a este tema, se puede tomar como una oportunidad, pues, el mercado va dirigir más su atención a las empresas constructoras que sigan al pie de la letra los cuidados y medidas pertinentes en cuanto a bioseguridad. 	<p>fin de mitigar los procesos de avance de la pandemia, como por ejemplo un nuevo confinamiento preventivo, lo cual puede afectar al sector de la construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pandemia que se alargue más de lo esperado o se llegue a agudizar aún más con lo cual se da la posibilidad de tener más restricciones e inclusive que se llegue a limitar las operaciones del sector u otros complementarios, con lo que se profundiza más aún la crisis debido al virus. • De acuerdo con la presidente de Camacol al inicio del año, en el primer trimestre el PIB del sector presentó un decrecimiento

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado en el sector de la construcción es bastante amplio, lo que permite abrir nuevos campos de acción y nuevos servicios de manera rápida debido a los constantes cambios que se generan a partir de la innovación en diseño y nuevas tecnologías en temas del sector construcción. • Con las medidas anunciadas por el Gobierno Nacional, con 200 mil subsidios para compra de vivienda, con lo cual se busca generar 1 millón 300 mil empleos, es una buena oportunidad que se vislumbra para el sector, a pesar de la crisis por la pandemia (Revista Dinero, 2020) • Con la reactivación del sector en el mes de abril de 2020, ya se presentan en el mes de julio más de 2.500 proyectos que están operando y se espera iniciar con muchos más, dado el apoyo anunciado por el Gobierno y la 	<p>del -16% a pesar de que en ese periodo de tiempo había solo 10 días en aislamiento, lo que indica que el sector de la construcción no venía teniendo una buena conducta en términos económicos, igualmente, con el aislamiento se profundizó aún más crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un informe de la Cámara de comercio de Bucaramanga, en el sector de la construcción se dan grandes desafíos, debido a aspectos tales como la actualización catastral y la decisión del gobierno nacional de finalizar los subsidios para proyectos no VIS, (informe antes de la pandemia) lo cual plantea escenarios cambiantes para los próximos años, tanto para constructoras como para empresas relacionadas (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2018).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>aceleración de los procesos en cuanto a protocolos de bioseguridad que se han realizado de manera gradual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se considera sustentable el sector de la construcción y así lo corrobora el Gobierno Nacional con el apoyo que está brindando en el otorgamiento de los subsidios, además es un sector clave para la generación del empleo y la reactivación económica del país. • Con respecto al efecto de la inflación en la economía, hay que mencionar que este indicador según previsiones del DANE se va ubicar en el 2,25% en 2020 (Portafolio, 2020), por consiguiente, es de esperar que esta variable no influya negativamente en el sector de la construcción, más bien aporte a su reactivación, con lo cual las empresas van a tener el incentivo de invertir y los consumidores de comprar vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • La profundización de la pandemia puede afectar negativamente el sector, pues esta situación retrae la economía y otros sectores, lo cual no favorece en ningún momento a la economía en general, pues se requiere una reactivación de la mayoría de los sectores para que todo pueda fluir sinérgicamente y se logre en última instancia el avance en todos los diferentes sectores, especialmente el de la construcción.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>SOCIOCULTURALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la nueva reglamentación gubernamental en el uso de implementos de bioseguridad para la protección y preservación de la integridad física de los trabajadores para evitar contagios, por tanto, el aspecto socio cultural tiende a cambiar, pues, aspectos como la distancia, el uso de tapabocas y otros elementos, conllevan a tomar otro tipo de medidas y el ambiente sociocultural se transforma acorde con las nuevas conductas; no obstante, antes de la situación pandémica los empresarios ya estaban tomando conciencia de la importancia de tener los elementos de protección personal para sus trabajadores; según datos del periódico Vanguardia, en 2018 en Santander fueron reportados 497 accidentes de trabajo, de los cuales 390 fueron considerados como graves, 87 como leves y 20 como 	<ul style="list-style-type: none"> En cuanto a la labor que normalmente tenían todos los trabajadores que se desempeñan labores en el sector de la construcción, considerada de alto riesgo, los aspectos socioculturales indican que en el país y la región no se ha tenido una conducta sociocultural para el cuidado, ni protocolos, como tampoco patrón de conducta en el plano y a nivel empresarial en cuanto al cuidado y la protección de la integridad física del trabajador, por tanto, los procesos de acoplamiento a esta nueva realidad va a conllevar una curva de aprendizaje que baja la productividad laboral, con lo cual el sector pierde su dinamismo y aceleración. Con respecto a los objetivos de desarrollo sostenible, el sector está un poco rezagado en ese sentido, por lo cual los

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLÓGICOS	<p>mortales. El 57 % (285) de ellos se reportaron de modo extemporáneo y el 43 % (212) a tiempo (Vanguardia - UNAB, 2018). De acuerdo con lo anterior, en el aspecto en el tema sociocultural tiende a generar nuevos patrones de comportamiento, que conllevan a la generación de ambientes de trabajo más seguros; por lo que se evita situaciones de riesgo y esto ahorra costos y gastos generados por eventuales accidentes de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En línea con el avance tecnológico, se están generando nuevas plataformas que llevan un control de cada uno de los procesos en que va la construcción, lo cual se denota en una oportunidad para contar con ese tipo de tecnología que permita avances en los diseños, al igual que en los procesos, lo que ahorra costos y gastos, así mismo evitan riesgos laborales, pues 	<p>criterios de sostenibilidad requieren de cambios socioculturales en toda la cadena de producción y comercialización de las viviendas, donde las exigencias son mayores para el cumplimiento de la sostenibilidad, lo cual requiere de inversiones y gastos adicionales respecto a los nuevos modelos de diseño para lograr una sostenibilidad constante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La amenaza que se denota en este aspecto consiste en que otras empresas del sector construcción utilicen los avances tecnológicos con mucho más desarrollo para acaparar el mercado en aspectos de mostrar por medio de aplicaciones y software especializados nuevos diseños y beneficios en la adquisición de

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>se pueden visualizar modelos donde se previenen posibles accidentes y se mitiga el riesgo laboral, de la misma manera, el uso de Bid Data permite a las empresas del sector construcción mediante análisis de datos la ubicación de nuevos prospectos de posibles compradores, igualmente, la predicción de posibles accidentes laborales con un estudio previo de potenciales riesgos, también permite examinar el estado actual de las organizaciones del sector construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar inversión en investigación y desarrollo en la forma de atraer nuevos prospectos y llegar a otros nichos de mercado con propuestas diferenciales y diseños novedosos, igualmente mitigar los riesgos de accidentabilidad en los puestos de trabajo, además de generar bases de información de libros electrónicos para suministrar a 	<p>vivienda de cierto tipo, además se puede llegar a otros segmentos de mercado inexplorados, por lo cual, si no se da el primer paso en este sentido, se corre el riesgo de quedar rezagado y la posibilidad de salir del mercado en algún momento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con recursos de capital que sean suficiente o inversionistas que estén dispuestos a realizar inversiones para que la empresa este a la vanguardia de los cambios que se están dando actualmente, así mismo, que permita realizar estudios que contemplen nuevos procesos y el uso de materiales amigables con el medio ambiente.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-------------------	---------------	----------

ECOLÓGICOS

las empresas y usuarios clientes que ayuden a mostrar los beneficios de adquirir vivienda nueva.

- A partir de las nuevas tecnologías de información y comunicación se puede generar nuevas maneras de realizar comercialización de nueva vivienda, así mismo, otra forma de comunicar lo que hace y vende la empresa, acompañado de seguimiento en asesoría en la escogencia en diseño de nueva vivienda.

- La oportunidad que se denota consiste en la generación de acciones encaminadas a minimizar los efectos del cambio climático, donde se manifieste y comunique estas actividades al mercado, de tal manera que se pueda evidenciar por parte del sector de la construcción que la nueva empresa es amigable con el medio ambiente e impulsa procesos y programas en ese sentido.

- El cambio climático afecta en cierto sentido la actividad empresarial, así lo afirma un estudio realizado por el Departamento de planeación nacional, en el marco de su misión de Crecimiento Verde, donde elaboró una encuesta de percepción con empresarios del sector de servicios e industria para conocer su visión sobre cambio climático, competitividad y

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>LEGALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En línea con los objetivos de desarrollo sustentable, estar a la vanguardia en diseño, procesos y acciones encaminadas a la protección del sistema ecológico, lo que le da una muy buena representatividad a la nueva empresa en el cuidado medio ambiental, desde sus diseños, materiales, hasta la forma de construcción, con ahorro de energía y uso inteligente del agua. 	<p>aspectos tales como sustentabilidad, allí se encontró que el 66,2% de las empresas se han visto afectadas (El Tiempo, 2017). Por tal motivo se aprecia como una amenaza que se puede contrarrestar con programas impulsados por la empresa encaminados a mitigar los efectos que ocasiona las operaciones empresariales en el clima y en la ecología como tal.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto legal se ve una oportunidad, debido a que se promulgaron leyes, resoluciones y decretos encaminados a apoyar el sector construcción, para que se pueda impulsar y se avance en la reactivación de la economía como un gran impulsador pues la construcción es considerado un sector clave mediante el cual se propicia la generación de empleo y se impulsa la 	<p>La tramitología en la normativa que rige el sector construcción en Colombia, donde se debe tener en cuenta todos los aspectos y factores para el cumplimiento a cabalidad con la reglamentación para el desarrollo de esta actividad, tales como</p>

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	dinámica de otros sectores inherentes y complementarios.	NSR10 y otras para el normal funcionamiento de la nueva empresa. Disposiciones en términos gubernamentales en el régimen impositivo que tienda a incrementar los valores a cancelar por concepto de nuevos impuestos.

Fuente: elaboración autor

En línea con lo planteado en el análisis PESTEL y siguiendo con el estudio en cuestión, en el plano nacional, se puede decir que el sector construcción ha tenido fuerza debido a los cambios en términos globales que se han presentado para de alguna forma asegurar la calidad y la idoneidad en los procesos desarrollados por las empresas, así mismo, todo lo que ha conllevado la pandemia, de acuerdo con opiniones como la de la presidenta de Camacol, ha acelerado los procesos en términos de bioseguridad de los trabajadores y construcciones amigables con el medio ambiente.

En Colombia, la construcción ha representado un gran auge en los últimos años, lo cual ha hecho no solo que crezca este sector específico sino que se expanda con la proliferación de empresas dedicadas a actividades complementarias en la cadena de producción y suministro, sin

embargo las empresas de obras civiles colombianas se ven, con relativa frecuencia, afectadas por diferentes accidentes de trabajo.

Ciertamente, según publicación de la revista prevencionar:

En Colombia, los riesgos laborales en el sector de la construcción tienen características especiales, que inciden significativamente en la salud y seguridad en el trabajo, que están relacionadas con factores como las diferentes etapas de la obra, el trabajo a la intemperie, la alta rotación de los trabajadores, la diversidad de oficios, las condiciones de temporalidad y las tareas de alto riesgo asociadas. (Prevencionar, 2018).

Se observa que efectivamente los riesgos que comportan este tipo de labores son altos, en efecto según el manual de prevención de accidentes y promoción del trabajo seguro, el sector de la construcción presenta una encuesta realizada entre obreros de la construcción en cuatro ciudades del país (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira), que ofrece algunos datos en relación con los accidentes de trabajo, sus causas, las fases de obra que representan una mayor accidentalidad, y los riesgos asociados, siendo sus datos específicos.

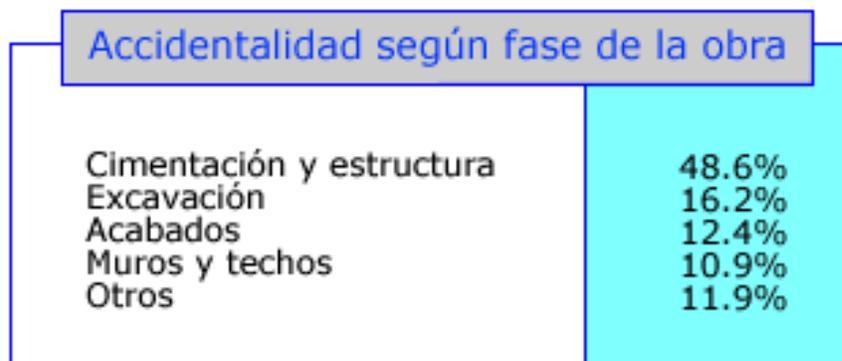


Figura 2. Accidentalidad según fase de la obra
Fuente: (Prevencionar, 2018)

Al verificar la información referida se precisa que es necesario que las empresas de la construcción, revisen la planeación de sus obras frente a los riesgos laborales (accidentes laborales y enfermedades profesionales), a propósito inclusive con los nuevos protocolos de bioseguridad, lo cuales exigen el uso de los implementos y accesorios pertinentes para la prevención y protección de los trabajadores.

Lo anterior hace referencia al sector de la construcción en específico, sin embargo, hay que mencionar que la mayoría de los sectores requieren de empresas que les provean materiales e insumos, por lo cual, se traduce todo en una cadena de comercialización y suministro. Como se mencionó en el análisis anterior, al sector desde antes de la pandemia estaba en un proceso de desaceleración económica, sin embargo, ya se había generado anuncios y señales de parte del Gobierno para apoyo, igualmente, se había señalado la restricción de algunos tipos de subsidios; ahora con la situación actual de crisis económica generada por la pandemia, la situación cambia y se puede decir que beneficia en cierto sentido al sector de la construcción proyectado inversiones en el mediano plazo para su reactivación y en función de que se considera este sector

como uno de los más principales impulsores de la economía, tanto en crecimiento económico como en la generación de empleo.

4.1.2 Algunas estadísticas. De acuerdo con publicación del Diario la República el crecimiento del PIB del sector de la construcción en el año 2019 reportó una contracción de -0,1% en el cuarto trimestre, el cual se explica por la caída observada en las edificaciones (-7,1% vs -0,9%), la cual no alcanzó a ser contrarrestada por el favorable crecimiento de las obras civiles (8,3% vs 6,7%). Como un todo, en el año 2019 el sector de la construcción se contrajo a ritmos de -1,3% (vs. -0,4% en 2018). Este resultado obedeció a la caída de las edificaciones de -7,7% (vs. -0,6%), la cual no alcanzó a ser contrarrestada por el favorable crecimiento de las obras civiles a tasas de 10,7% (vs. 0,4%). En línea con lo anterior, las actividades relacionadas cayeron al -2% (vs. -0,9%) (Anif, 2020).

El panorama del sector construcción en los últimos años no ha sido alentador, dado el decrecimiento que ha registrado, pues en 2017 fue de -2%, 2018 -0,4 y 2019 -1,3, con lo cual, los ojos de los expertos están puestos en dicho sector debido a que es uno de los de mayor generación de empleo en el país (Portafolio, 2020) y dinamiza otras economías complementarias que alimentan la cadena, además, de la actual crisis es una apuesta del Gobierno Nacional para la reactivación de la economía.

Según información estadística que publica el DANE, en cuanto a la tasa de ocupación que denota el sector construcción, se puede evidenciar que en el año 2019 la tasa de desempleo del sector relativamente ha sido elevada, evidenciándose desde los primeros meses del año y en los

meses subsiguientes cifra de dos dígitos, hasta llegar en los meses de septiembre y octubre 2019 con una pequeña reducción de la tasa de desempleo, no obstante con aumento en el mes de noviembre y de forma constante en los primeros meses del año 2020, hasta llegar a los meses de abril y mayo donde por obvias razones, dado la crisis desatada por la pandemia, la cifra de desempleo se incrementa sustancialmente hasta llegar al 17,8%.

Tabla 4. *Tasa de ocupación y de desempleo sector Construcción*

Mes	No. ocupados	Total Nacional		
		Ocupados construcción	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo
Ene 19 - Mar 19	21.945	1.397	56,0%	11,8%
feb 19 - abri 19	22.027	1.419	56,2%	11,0%
Mar 19 - May 19	22.058	1.484	56,2%	10,6%
Abr 19 - Jun 19	22.226	1.545	56,6%	10,1%
May 19 - Jul 19	22.307	1.523	56,7%	10,2%
Jun 19 - Ago 19	22.291	1.521	56,6%	10,3%
Jul 19 - Sep 19	22.162	1.514	56,2%	10,6%
Ago 19 - Oct 19	22.386	1.538	56,7%	10,3%
Sep 19 - Nov 19	22.639	1.580	57,3%	9,8%
Oct 19 - Dic 19	22.816	1.621	57,7%	9,5%
Nov 19- Ene 20	22.393	1.587	56,6%	10,6%
Dic 19- Feb 20	22.104	1.572	55,8%	11,5%
Ene 20- Mar 20	21.360	1.445	53,8%	12,6%
Feb 20- Abr 20	19.687	1.258	49,6%	14,6%
Mar 20- May 20	18.106	1.074	45,5%	17,8%

Fuente: DANE

Como se puede apreciar en la tabla, la tasa de desempleo ha tenido un comportamiento constante de dos dígitos en la mayor parte de los meses referenciados, solo en los meses de septiembre y octubre de 2019 se mantuvo en un dígito; lo que se analiza es que a pesar de la situación crítica que ha generado la pandemia, el sector no había venido mostrando su mejor

comportamiento, por lo cual, los anuncios de apoyo por parte del Gobierno Nacional para el apoyo de este sector, el cual es clave y muchos expertos lo han manifestado, tal como lo afirma la directora de Camacol, pues a partir del impulso que se le pueda dar al sector de la construcción, depende la dinámica de la reactivación económica del país; esto beneficia a proyectos nuevos pues en el corto a mediano plazo hay oportunidades y apoyo gubernamental.

Por otro lado, de acuerdo con el informe de junio de 2020 del Ministerio de vivienda sobre coyuntura económica en el empleo del sector constructor, éste sector fue uno de los sectores que se vio más afectado por la crisis causada por el coronavirus, por tanto, entre febrero y abril de 2020 se destruyeron 176 mil empleos, de los cuales 109 mil fueron por cuenta del subsector de edificaciones. Además, teniendo en cuenta que por cada empleo creado en el sector se generan alrededor de 2,17 empleos indirectos, el impacto negativo se transmitió también a los 27 sectores encadenados. Dada la situación descrita, el Gobierno Nacional presentó el plan más ambicioso que se haya diseñado para recuperar el sector edificador: 200.000 subsidios para compra de vivienda VIS y No VIS hasta el año 2022. Con este propósito en mente, se planteó un ejercicio cuyo objetivo es estimar los empleos adicionales por cuenta de la medida anunciada (Ministerio de Vivienda, 2020).

En línea con lo anterior, el impulso en el inicio de nuevos proyectos, lo cual se estima un gran potencial por la generación de empleo, dada la nueva oferta de 200 mil subsidios para el programa Mi casa ya y los subsidios por adquisición de vivienda no VIS, se estima recuperación del sector hasta llegar a los niveles de 2019, lo cual se proyecta generar 108 mil empleos directos y 234 mil indirectos en promedio anualmente, lo cual representa una muy buena oportunidad

para nuevas empresas que quieran incursionar en este sector, pues cuenta con apoyo por parte del Gobierno nacional.

Con respecto a la vivienda de interés social, el año 2019 los lanzamientos de VIS a nivel nacional se incrementaron en 11,3% hasta ubicarse en 108.237 unidades, de otro lado, las unidades vendidas fueron 111.716 viviendas, que representa un aumento del 5,3%, lo cual evidencia una conducta positiva con respecto a la comercialización. Los resultados, de acuerdo con el informe Tendencias de la construcción en su edición 27, evidencian una conducta positiva en temas de comercialización consolidando la tendencia creciente en el mercado de vivienda de interés social (Camacol, 2020). Frente a los resultados de vivienda no VIS los lanzamientos alcanzaron 62.165 unidades lo que señala un crecimiento del 0,3%. Los resultados comerciales registraron 70.009 viviendas vendidas, registrando una caída de 0,7%. De esta manera, los lanzamientos completan tres años de ajuste de sus volúmenes; sin embargo, el ritmo en las cantidades vendidas presenta una pequeña reducción.

En cuanto a la oferta de vivienda disponible en Colombia, ha presentado reducciones desde finales de 2017, lo cual responde al ajuste en los lanzamientos de vivienda dados los niveles más bajos de comercialización durante ese mismo periodo. No obstante, en octubre de 2019 la oferta disponible se incrementó en 3.179 unidades respecto al año anterior, mostrando señales positivas, sin embargo, dada la situación actual que inició en el segundo trimestre del presente año debido al coronavirus, es pertinente mantener monitoreo sobre los indicadores de riesgo que consientan tener información y datos sobre los desajustes que se vienen dando, de tal forma que se pueda mediante estrategias mitigar determinadas situaciones.

4.1.3 Sector construcción y aspectos relacionados. En el sector de la construcción hay factores que influyen en el aumento o disminución de los costos y gastos, tales como los riesgos relacionados o inherentes a la actividad operativa, que constituyen la probabilidad de que una amenaza se convierta en un hecho más grave, es decir, antecede a la inminencia del daño, el riesgo es una fusión entre la vulnerabilidad y la amenaza, ya que cada uno de estos factores por separado no representan ningún peligro, de allí la importancia de la determinación de los factores de riesgo, los cuales son previstos y prevenidos, puesto que esto redundaría en beneficio en cuanto ahorro de costos y gastos en el sector, dado que este es uno de los aspectos que más amerita cuidado y control, en donde se ha evidenciado que muchas empresas constructoras no toman las medidas pertinentes o no prestan la suficiente atención, de allí, el aumento de la accidentabilidad.

Los riesgos poseen un factor humano y uno determinado por los equipos y herramientas, en el caso del sector de la construcción, dados los niveles de accidentalidad, los factores de riesgos son sumamente elevados, en consecuencia, es preciso la aplicación efectiva de un sistema de prevención, control y protección del entorno de trabajo, ya que las consecuencias se han convertido en un problema de salud pública, de hecho la Organización Internacional del Trabajo (OIT), refiere que en el mundo se producen cada año 270 millones de accidentes de trabajo y 160 millones de enfermedades profesionales. De estos eventos laborales más de 350 mil tienen consecuencias fatales y junto con la carga de mortalidad que aportan las enfermedades profesionales se establece que son dos millones los hombres y mujeres que mueren por alteraciones relacionadas con el desarrollo de su actividad laboral. (Carrillo, 2015), lo que conlleva a gastos y costos que se convierte en una problemática significativa a resolver.

Uno de los aspectos a tener en cuenta, es que el sector de la construcción tiene adherido otros subsectores que dependen de éste, tales como las cadenas de suministro que alimentan al sector, además de todo lo que implica las actividades indirectas relacionadas, lo cual denota su relativa importancia, así mismo, hay que mencionar que si debido al coronavirus otros sectores demoran en su reactivación, esto afecta de forma indirecta las ventas de viviendas, pues de acuerdo con Camacol en el mes de marzo cayó la compra de vivienda en 23% ; los lanzamientos de viviendas también disminuyeron: “se ubicaron en 4.938 unidades, lo que representa una caída del 40,8% con respecto al período del año anterior (La Opinión, 2020, pág. 416); de allí la intervención del Estado, donde su estrategia apunta a propiciar dinamismo a uno de los sectores clave como es el de la construcción.

Dado lo anterior, la idea de que la construcción puede reactivar la economía se ha dado en varios escenarios y diferentes opiniones de expertos lo señalan, por ejemplo, según publicación del periódico el Espectador, la estrategia para reactivar el país se debe dar prioridad a este sector, por su peso en la economía colombiana y su potencial de generación de empleo, especialmente el grupo de obras civiles. De acuerdo con cifras del DANE, en los últimos cinco años el aporte de la actividad al Producto Interno Bruto (PIB) ha sido superior al 1,5 % y su participación en el indicador ha aumentado 60% en más de una década (El Espectador, 2020).

4.1.4 Análisis sectorial de la Construcción en Ocaña. Las empresas del sector construcción actualmente están en su camino de adecuación a los nuevos protocolos y medidas de bioseguridad, lo cual acarrea una nueva forma de trabajo, que lógicamente disminuye la productividad, pero incrementa la seguridad laboral. En este contexto la región de Norte de Santander igualmente tiende a acomodarse a la nueva realidad, específicamente el sector de la construcción, que con la apertura que se dio para el inicio de labores, son mejores las expectativas de recuperación, así mismo por las buenas señales que envía el Gobierno Nacional en cuanto a subsidios para vivienda e impulso de otros programas para la adquisición de vivienda propia.

De acuerdo con información del DANE, la vivienda VIS en el departamento de Norte de Santander, iniciando el año 2020, específicamente en el mes de febrero, tuvo un repunte en la cantidad de metros cuadrados para construcción, ubicándose en 49.479 m² (incluye los municipios de Cúcuta, El Zulia, Los Patios, Ocaña y Villa del Rosario) mientras que en marzo bajó a 6.604 m² y en abril disminuyó a 1.154 m² dada la situación de la pandemia, sin embargo, en mayo con la reactivación del sector se incrementó a 16.452 m² y se espera que siga en aumento y para el año 2021 se ubique con una cifra mucho más elevada (DANE, 2020).

La economía del municipio de Ocaña en 2018 alcanzó un crecimiento de 3,1%, donde el sector construcción tuvo un aporte y crecimiento del 11,6% y un PIB de \$1,4 billones (La Opinión, 2019), lo cual es una buena señal para el municipio y el departamento, sin embargo, hay que mencionar que este sector denotó en 2019 incumplimiento con las normas de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es importante tener en cuenta en la situación actual; las compañías

en un porcentaje mayoritario incumplen con esta normativa, es así como se encuentra que el 82% de las mismas no les brindan casco de seguridad, el 70% no les otorga ropa de protección, el 73% no cuentan con zapatos de protección, así mismo, el 63% ni siquiera posee equipo de protección en alturas y el 82% no entrega protectores de manos y brazos (Primer Nombre, 2019). Estos hechos son importantes revisarlos para evitar riesgos y accidentabilidad, lo cual como se mencionó antes ahorra costos y gastos.

Aspectos relevantes tienen que ver con los marcos regulatorios, pues con el fin de ser más competitivas y reconocidas en el mercado por su labor en responsabilidad social industrial, se ocupan de garantizar la seguridad integral de sus trabajadores, dado lo expuesto, el mercado del sector de la construcción ha denotado crecimiento tanto en el país como en la región, a pesar de los datos del PIB del sector, pues el nivel de tecnificación y los protocolos en bioseguridad están ampliándose, lo cual conlleva a las empresas a tener disponibles para sus colaboradores elementos de protección personal que cumplan con las debidas normas de seguridad.



Figura 3. Entorno sector construcción en Bioseguridad

Fuente: autor del proyecto

Como se aprecia en la figura 3, el sector construcción consta de varios factores que conforman todo lo que tienen que ver con el entorno que lo rodea actualmente en cuanto al cuidado y prevención de incidentes y accidentes de los trabajadores y todo lo relacionado con normativa de bioseguridad dada la actual situación con el coronavirus, además, evitar los riesgos inherentes a medidas de protección en temas de seguridad y salud en el trabajo.

4.1.5 Resultados de análisis y Tendencias. En el aspecto político las iniciativas del gobierno nacional en cuanto a la reactivación económica a partir del impulso del sector construcción es un aliciente y oportunidad que proyecta crecimiento y estabilización a partir del año 2021, algo que pueden aprovechar las empresas constructoras para mantener constantes sus operaciones en el mercado y realizar proyecciones de nuevos proyectos principalmente en los programas que tengan que ver con VIS que son las que más reciben apoyo.

Todo lo relacionado con impuestos es un factor que debe contar con la atención de la nueva empresa, pues, resulta en un aspecto que puede contribuir a que en el sector de la construcción se abstengan de realizar inversiones, sin embargo, dado la situación de coyuntura actual, es muy poco probable que este escenario se dé y más bien se tiene la expectativa que acontezca todo lo contrario debido a que el sector como tal es uno de los que más aporta a la generación de empleo y crecimiento económico.

Los factores económicos antes de la crisis de la pandemia, cuentan con perspectivas tendientes a la estabilidad, a pesar de la contracción de sectores como la construcción, sin embargo, en ese aspecto tiene perspectivas positivas, tal como señalan los estudios realizados en ese sentido en este último año 2019 (Portafolio, 2019), además la tendencia tiende a revertirse y se espera que después que pase la crisis en este año 2020 las perspectivas mejoren significativamente.

Dado las nuevas disposiciones gubernamentales que incentivan el consumo de viviendas, esto puede acarrear que ingresen nuevas empresas en el mercado, firmas que tengan la intención

de aprovechar los beneficios de apoyo al sector construcción debido al impulso que se le quiere brindar, por consiguiente, el cumplimiento con los requerimientos necesarios para los temas de bioseguridad y salud en el trabajo, como también la innovación en diseños y el ajuste a los objetivos de sustentabilidad con construcciones ecológicas, son aspectos que marcan la diferencia, además del valor agregado que se le pueda evidenciar al cliente, de tal forma que éste a su vez se incline por la propuesta en específico que le brinde todas las garantías en lo anteriormente manifestado.

En línea con lo anterior, un ejemplo se puede dar en los protocolos de seguridad que implementen las constructoras para preservar la integridad física de sus trabajadores; pues, según las cifras de accidentabilidad en los puestos de trabajo, de acuerdo con datos de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), en 2019 se presentaron 645.119 accidentes con una disminución de la accidentalidad laboral de 2,3% frente al año anterior. Con respecto a la mortalidad, aunque no hubo un aumento significativo para 2018, se presentaron 569 muertes de origen laboral (Consejo Colombiano de Seguridad (CCS), 2020), se puede evidenciar que no hay una cultura de prevención de incidentes en las empresas principalmente del sector construcción, lo cual es un aspecto para revisar y esta situación tiende a convertirse en una gran oportunidad que puede aprovechar la nueva empresa, ya que este aspecto sería un referente positivo y atraería clientes y empresas interesadas en hacer negocios e invertir, lo que conlleva a revertir esta situación de riesgo y garantizar la minimización de la accidentabilidad, por tanto, se tiende en ese sentido al uso de la tecnología, manejo de información más especializada y asesoría en prevención de riesgos; aspectos que se deben tener en cuenta para brindar una propuesta de valor más especializada y enfocada a solucionar y minimizar los riesgos.

4.1.6 Ventajas competitivas. Contar con el respaldo del Gobierno nacional en cuanto al apoyo al sector construcción, que lo ve como un sector clave para reactivar y dinamizar la economía del país, es una garantía que brinda soporte y seguridad, por consiguiente, contar con un modelo de negocio innovador y que se pueda ajustar a los requerimientos ecológicos, igualmente, a los objetivos de sustentabilidad del milenio, es importante y también marca un diferencial, así mismo, tener los protocolos de bioseguridad que exige el manejo de la enfermedad del coronavirus, como también todo lo pertinente a la normatividad en seguridad y salud en el trabajo aporta valor agregado y responsabilidad social empresarial, aspectos muy bien vistos en el entorno empresarial y por los usuarios clientes que quieran acceder a los productos y servicios.

Por otro lado, dado los estudios y las investigaciones al respecto, en cuanto a la conducta del mercado y el conocimiento de éste con respecto a la región, debido a los datos y cifras recolectadas que puedan brindar un análisis más ajustado, se podrá incursionar en nuevos productos y servicios de manera positiva, con el objetivo de complementar la venta de bienes inmuebles con el respaldo y garantía como fuente de valor agregado para atraer mayores usuarios clientes; por tal motivo, se debe contar con los canales de comunicación adecuados, de tal forma que se pueda aprovechar con la infraestructura de la empresa para la generación de novedosas ideas diferenciales e innovadoras para nuevos productos y servicios que sean percibidos por los clientes de manera tangible y éstos a su vez sean referentes de los productos y servicios que ofrezca la compañía, lo cual resulta una ventaja competitiva atractiva para ganar mayor posicionamiento en el mercado y poder ampliar la gama de producción y comercialización.

4.2 Caracterización del entorno VIS clientes-proveedores- competidores en Ocaña

En el presente apartado se determina la evaluación de los factores básicos que conforman el problema de estudio, de los cuales se desprenden aspectos como la oferta, la demanda, estas variables permiten determinar la viabilidad comercial de poner en funcionamiento una nueva empresa, de acuerdo con las disposiciones que predominan en el mercado del sector de la construcción en la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

4.2.1 Micro segmentación. En este ítem se define la microsegmentación, el arquetipo de cliente a la cual se va dirigir la nueva empresa constructora, donde se defina el perfil y el nicho de mercado específico.

Tabla 5. *Micro segmentación*

ARQUETIPO DE CLIENTE	
Región	El enfoque será a nivel local y regional dando a conocer los productos y servicios, en la zona de Ocaña Norte de Santander.
DEMOGRAFICOS	
Género	Usuarios de género masculino y femenino que pretendan acceder a los programas de vivienda de interés social.
Edad	18 - 65 años
Clase Social	Estratos 1, 2, 3
Ocupación	Personas y familias trabajadoras de los sectores de Ocaña en los estratos mencionados

Fuente: Elaboración del autor

A continuación se presenta los resultados de cada una de las preguntas del formulario de encuesta (Ver Anexo A) realizado a los usuarios potenciales clientes de la nueva empresa constructora, aquí se muestra el análisis correspondiente de cada uno de los cuestionamientos realizados a las personas encuestadas.

4.2.2 Resultados y análisis Encuesta. En este apartado se presentan los resultados arrojados por la encuesta, así mismo, el análisis de la información recolectada. La aplicación de la encuesta se realizó mediante cuestionario elaborado en Google docs., el cual se envió a los correos electrónicos de cada uno de los usuarios potenciales clientes de la región, con base en información de datos obtenidos por el investigador.

Género

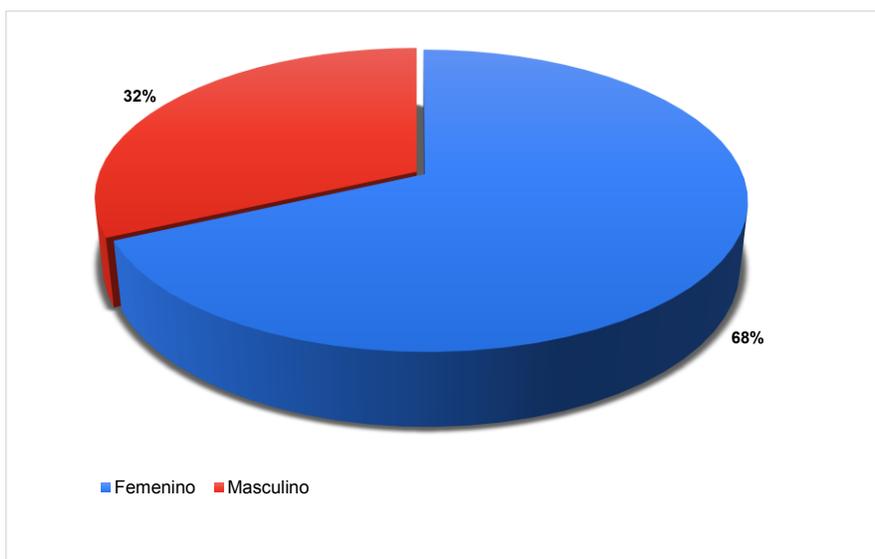


Figura 4. Género

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

Cómo se puede apreciar en la figura 4, el 68% de las personas que respondieron la encuesta son del género femenino, mientras que el 32% son hombres, esto puede indicar que al momento de responder la encuesta, la mujer fue la que denotó mayor interés, por consiguiente, en procesos

de elaboración de estrategias, se puede tener en cuenta esta información, enfocando las acciones a las diversas preferencias que tienen las mujeres con respecto a los bienes inmuebles e incluyendo las características y atributos a las viviendas, de tal forma que puedan ser más llamativas para el género femenino.

1. ¿Cuenta usted con vivienda propia?

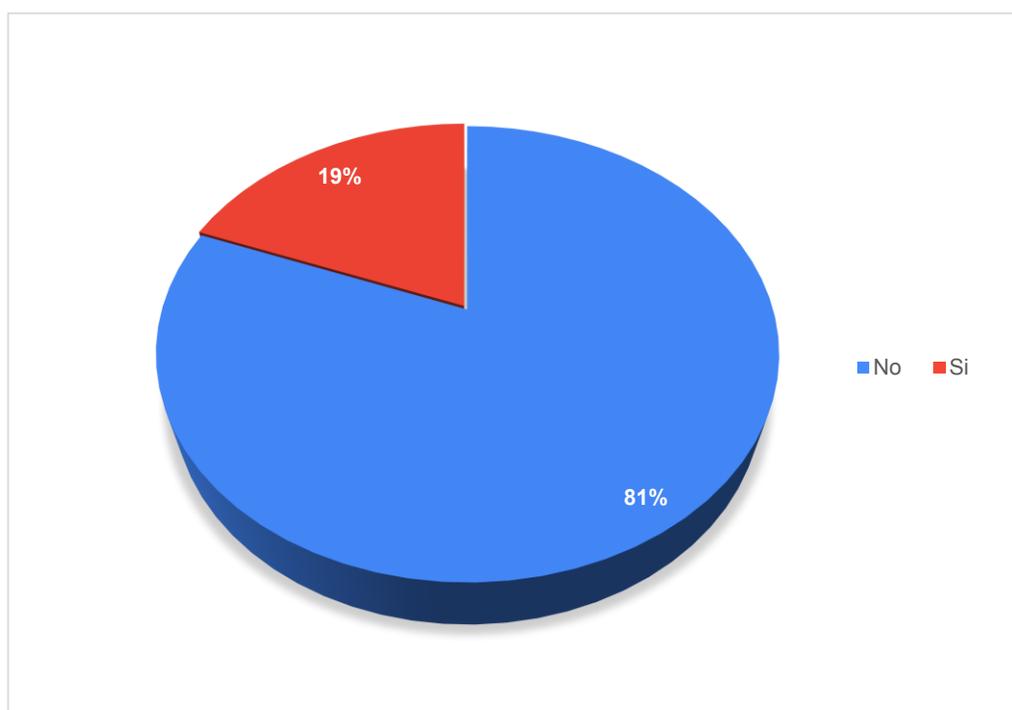


Figura 5. Vivienda propia

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

De acuerdo con lo que se observa en la figura 5, el 81% de los usuarios encuestados no cuenta con vivienda propia, mientras que el 19% manifestaron que si tienen, por tanto, se puede denotar que hay un nicho de mercado al cual se puede llegar con la nueva propuesta empresarial de la nueva constructora, es decir, que en ese sentido hay mercado potencial al cual se puede llegar.

2. ¿Si tuviese la oportunidad de adquirir una vivienda de interés social, estaría interesado?

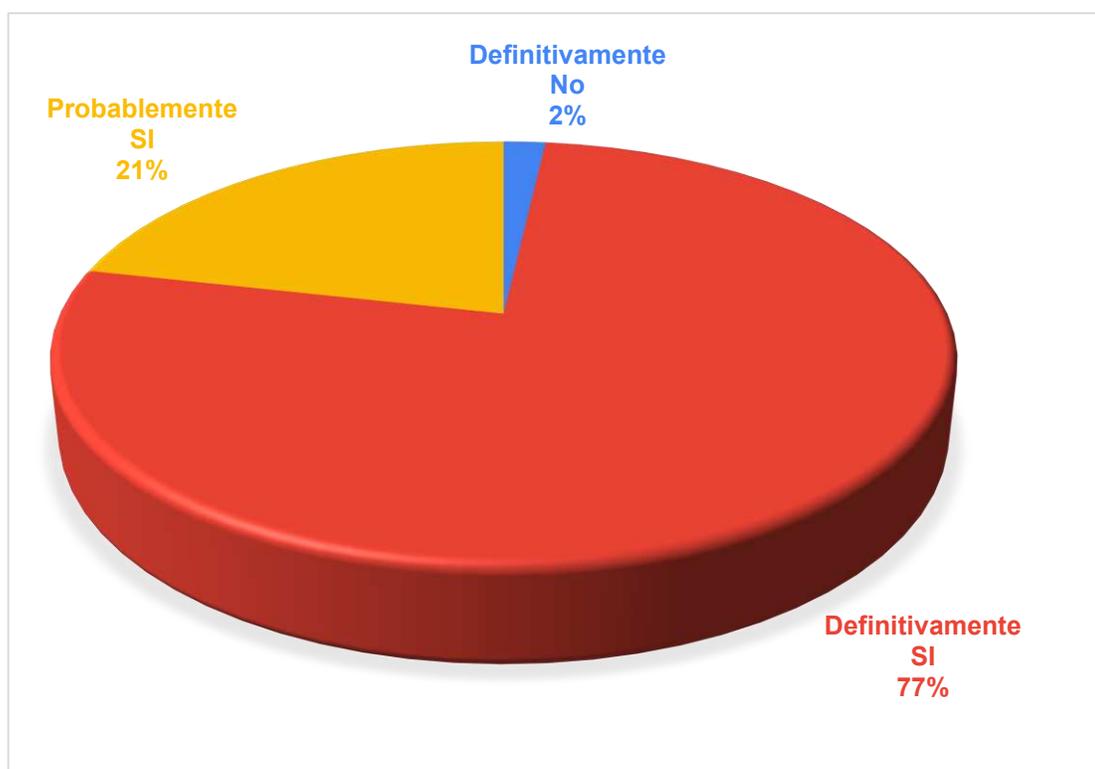


Figura 6. Oportunidad de adquirir vivienda
Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

Tal y como se detalla en la figura 6, el 77% de encuestados dijeron que sí estarían interesados en adquirir vivienda de interés social, el 21% manifestó que probablemente sí, por tanto, se puede decir que el 98% de las personas encuestadas si estarían interesadas en adquirir vivienda de interés social, solo el 2% dijo que no. Estos resultados son favorables para la nueva empresa, pues hay interés en poder acceder a este tipo de vivienda (VIS), bien inmueble que es el producto que se va a producir y comercializar por parte de la nueva constructora.

3. ¿De los siguientes rangos de ingresos, en cuál se encuentra su núcleo familiar?

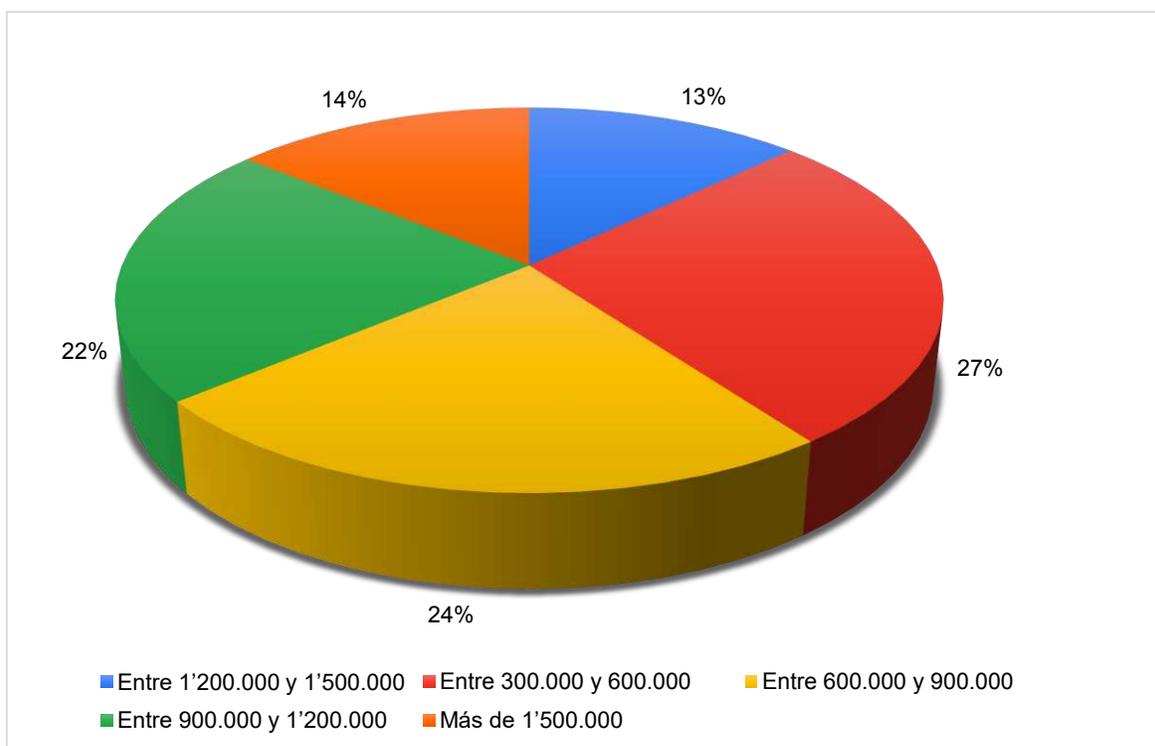


Figura 7. Ingresos núcleo familiar

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

Como se puede apreciar en la figura 7, el rango de ingresos está distribuido de la manera como se menciona a continuación: el 27% se encuentra en el rango de los 300 a 600 mil pesos, el 24% se ubica entre los 600 y 900 mil pesos, el 22% entre los 900 mil y 1 millón 200 mil pesos; esto indica que la mayor parte el 73% está en el rango de los 300 mil a un millón doscientos mil pesos, el 14% cuenta con más de 1 millón quinientos mil pesos y el 13% está en el rango entre 1 millón doscientos mil pesos y 1 millón quinientos mil pesos. En términos generales, se puede decir que la mayoría de las personas encuestadas están ubicadas en la categoría de clase media, lo que implica que la estrategia debe estar dirigida en su mayor parte a este segmento de población.

4. ¿Cuánto paga mensualmente por el arriendo de su vivienda?

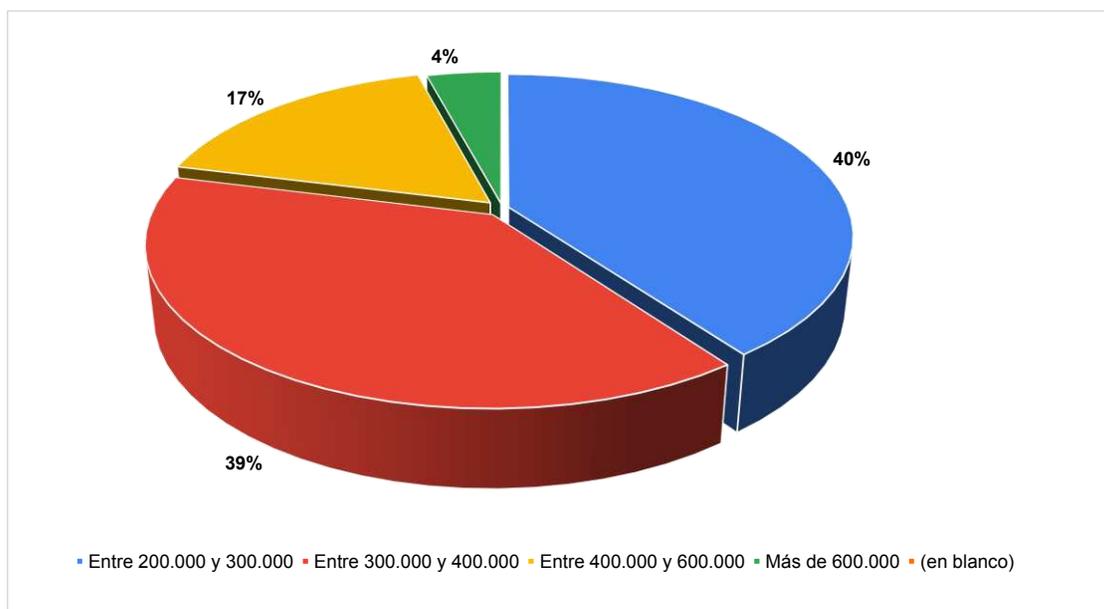


Figura 8. Pago arriendo

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

En esta pregunta, se aprecia en la figura 8 que el 40% de encuestados paga entre 200 y 300 mil pesos, el 39% entre 300 y 400 mil pesos, mientras que el 17% entre 400 y 600 mil pesos, lo que se evidencia que la mayoría (96%) paga menos de 600 mil pesos por concepto de arriendo; información a tener en cuenta en el momento de lanzar un proyecto de vivienda que pueda ubicar una cuota de pago mensual dentro de este rango de valores.

5. De las siguientes opciones elija las que posee actualmente su vivienda (respuesta múltiple)

Los resultados a esta pregunta fueron variados y con múltiples respuestas, lo que se puede destacar es que la mayoría cuenta con las características esenciales de una vivienda digna y bien

dotada en cuanto a servicios públicos y espacios dentro de las viviendas de los normalmente convencionales, tales como hall de televisión, en términos generales, la mayoría de respuestas indicaron que los encuestados poseen actualmente en sus vivienda, cocina integral, más de dos habitaciones, sala, dos baños y comedor.

6. ¿Considera que su vivienda es confortable y cómoda para vivir, de las siguientes opciones elija la respuesta que más se ajuste a su criterio?

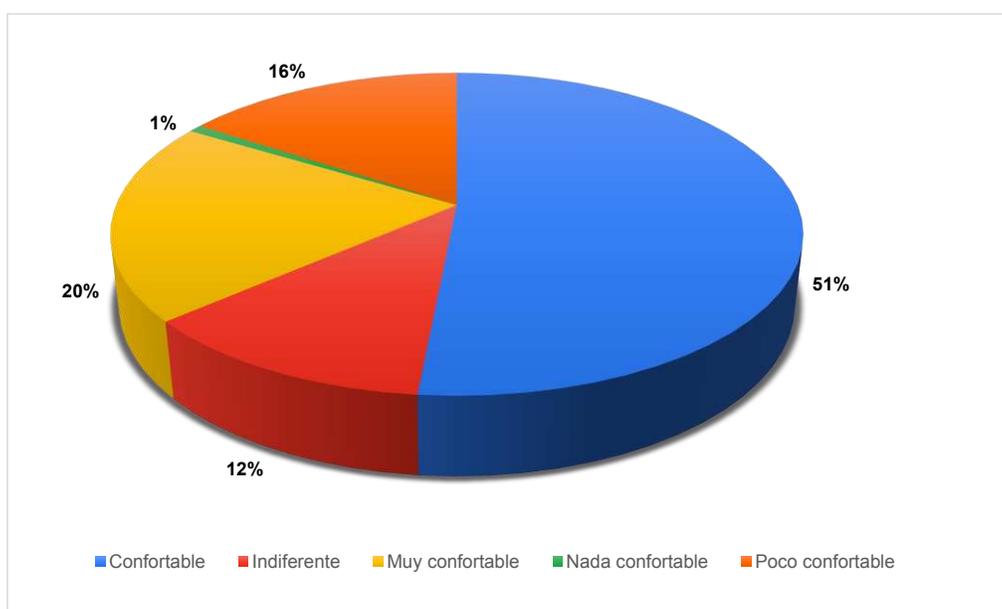


Figura 9. Vivienda confortable

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

A la pregunta definida, el 51% respondió que su vivienda actual es confortable, el 20% muy confortable, el 16% dijo que poco confortable y el 12% indiferente, solo el 1% dijo que era nada confortable; como se aprecia, la mayoría de encuestados (83%) se siente augusto en su vivienda actual, que sería un referente para alguna decisión de compra futura de vivienda, no obstante, teniendo en cuenta la pregunta 5 donde se evidencia las características mínimas que manifestaron cada uno de los encuestados, se puede determinar que para los encuestado la

confortabilidad está en función de contar con las características mínimas tales como las se enunciaron en la pregunta anterior.

7. ¿Qué características le llevaría a elegir una vivienda para comprarla?

Se evidencia en esta pregunta varios resultados debido a que se dispuso como pregunta abierta, por tanto, las respuestas fueron muy variadas por lo cual no fue posible obtener la figura correspondiente, lo que se puede destacar es que la mayoría de los encuestados una de las características principales es que la vivienda este bien ubicada y cuente con más de dos habitaciones.

8. ¿Cómo considera la ubicación actual de su vivienda?

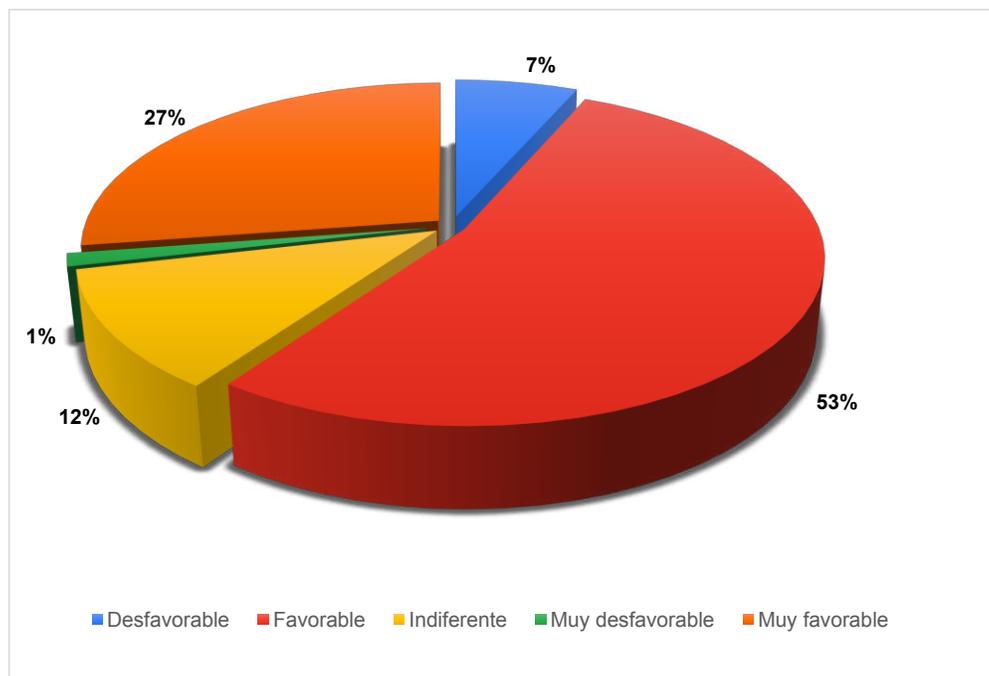


Figura 10. Ubicación vivienda

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

Se puede apreciar en la figura 10, con respecto a la ubicación de la actual vivienda, un 53% manifestó que es favorable, el 27% dijo que muy favorable, el 12% indiferente y un 7% muy desfavorable; se evidencia que la mayoría (80%) considera que su vivienda actual tiene una buena ubicación, lo cual es pertinente tenerlo en cuenta, con respecto a las características con las que cuenta el barrio o sitio, de tal forma que para efectos de lanzar un nuevo proyecto al mercado, no solo se enfatice en las características y atributos internos del bien inmueble, sino que se tenga en cuenta el entorno, para mostrar los beneficios con los que cuenta el sitio elegido para ubicar un proyecto determinado.

9. ¿Conoce los programas de vivienda de interés social que actualmente adelanta el Gobierno nacional para beneficiar a la población de estratos 1, 2 y 3?

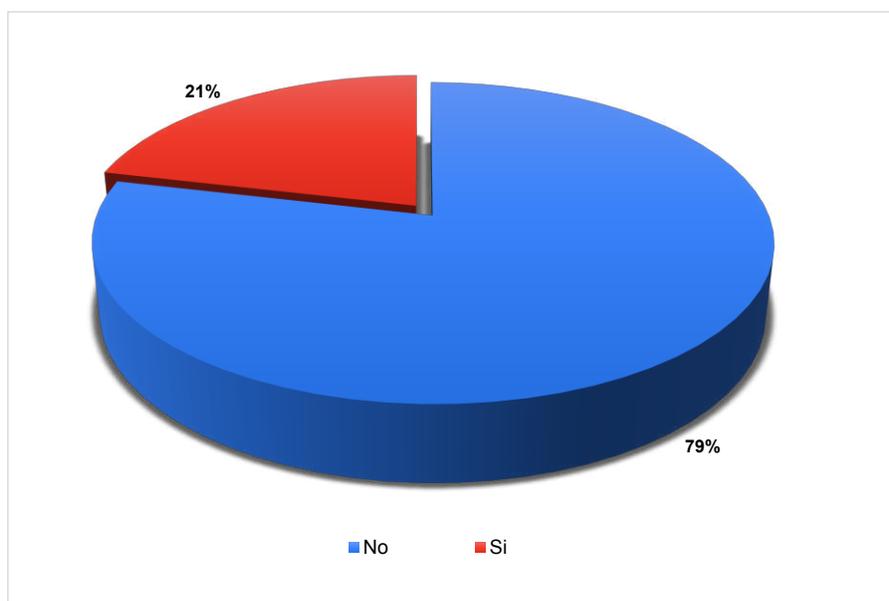


Figura 11. Conocimiento programas VIS

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

En la figura 11 se puede observar, que la mayoría de las personas encuestadas, un 79% no conoce de los programas de vivienda de interés social que impulsa el Gobierno nacional, solo el 21% manifestó que si los conoce, por tanto, bajo el supuesto de elaborar estrategias para atraer usuarios que se beneficien con los programas VIS del Estado, se puede previamente organizar los canales de comunicación adecuados donde se informe a la población objeto de estudio, sobre todos los beneficios, que se pueden obtener para la compra de vivienda, con aporte o subsidio de parte del Gobierno, pues muchas veces por desconocimiento, personas que quieren adquirir su vivienda propia no lo hacen pues no conocen la facilidad y accesibilidad que puede tener.

10. ¿Si fuera beneficiado con programas VIS (Viviendas de interés social), cual es la capacidad de pago mensual que usted estaría dispuesto a aportar?

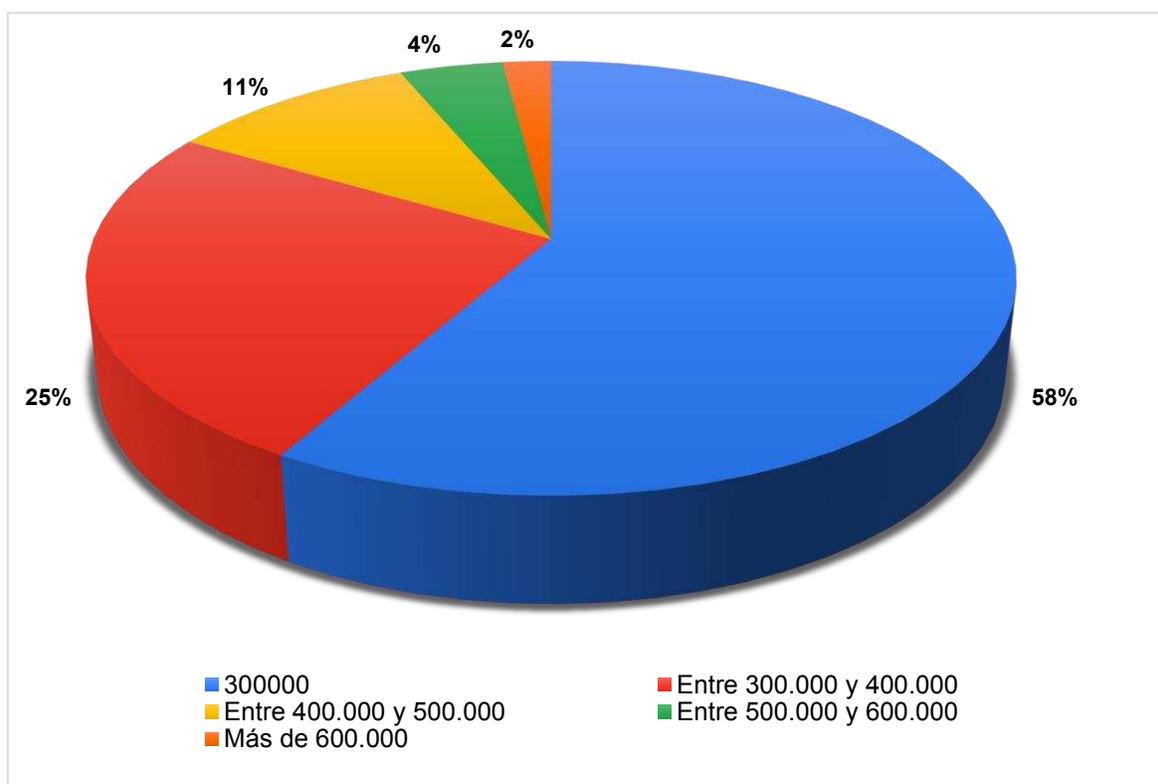


Figura 12. Capacidad pago mensual

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

Tal y como se denota en la figura 12, de las personas encuestadas, el 58% manifiesta que aportaría 300 mil pesos como pago mensual, el 25% entre 300 y 400 mil pesos, mientras que el 11% entre 400 y 500 mil pesos, el restante 6% aportaría 500 mil pesos en adelante. Dado los datos anteriores y de acuerdo a presupuesto, tiempo y tasas de interés, se puede tener una cifra acorde para los usuarios que requieran acceder a una VIS, de esta forma se puede adecuar como estrategia unas cuotas ajustadas al presupuesto que los usuarios cuenten, así mismo, mostrar los beneficios en descuentos de tasas de interés si acceden a pagar una cuota de mayor valor.

En este punto es importante mencionar que todos los datos obtenidos y el análisis realizado va servir para definir la propuesta de valor, la cual se detallará más adelante, que va tener la nueva compañía para con sus clientes, con el objeto de ofertar productos y servicios diferenciales que puedan brindar satisfacción, confianza y seguridad a los usuarios; por ejemplo, en el punto anterior con los datos obtenidos se desarrollan las propuestas y estrategias que van estar implícitas en la propuesta de valor.

11. Estaría usted de acuerdo con la creación de una empresa constructora enfocada en VIS (Viviendas de interés social) en la ciudad de Ocaña.

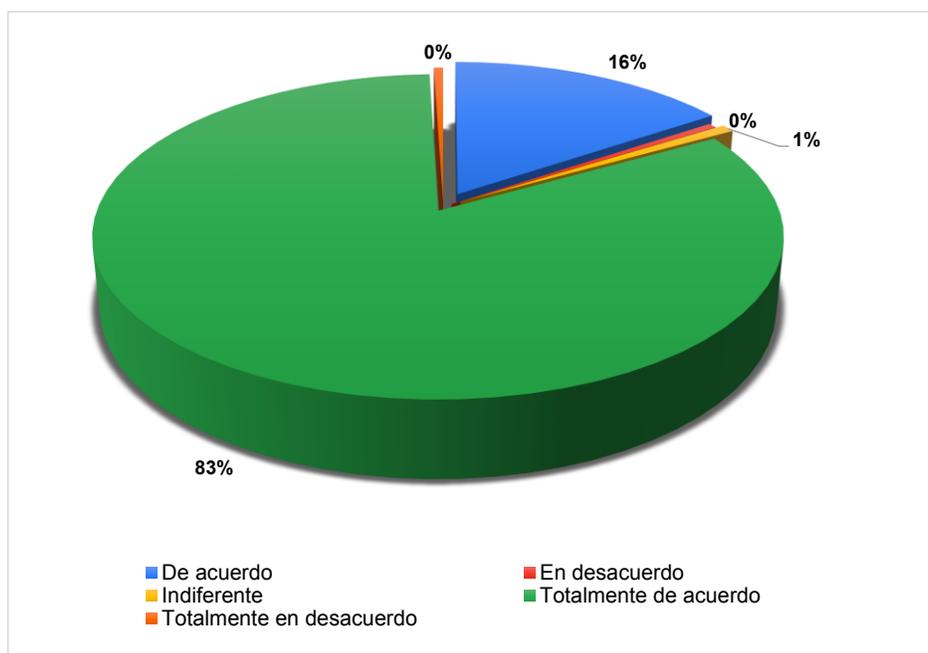


Figura 13. De acuerdo creación empresa

Fuente: elaboración del autor, según encuesta aplicada

En esta pregunta, se evidencia en la figura 13 que el 83% está totalmente de acuerdo con la creación de una empresa constructora enfocada en VIS, así mismo, el 16% está de acuerdo, lo que señala que la mayoría (99%) de los encuestados están en conformidad, de acuerdo, con la creación de una nueva empresa constructora en Ocaña, pues ven una oportunidad de adquirir vivienda propia.

De acuerdo al resultado que se puede evidenciar en la encuesta, se denota que hay muy buenas posibilidades para la nueva empresa constructora, pues en su gran mayoría aprueba la iniciativa, además el análisis evidencia que hay apoyo de parte del Gobierno nacional a este tipo de iniciativa que impulsa la reactivación económica y es un generador de empleo.

4.2.3 Resultados y análisis Entrevista. En esta parte se aborda los resultados que se generaron de la entrevista (Ver Anexo B) realizada a 15 empresas dedicadas a la construcción de vivienda de la región que suministraron amablemente la información solicitada, con lo cual se pudo establecer la percepción de estas firmas en cuanto a aspectos corporativos en el manejo de sus organizaciones.

Con la información y los datos obtenidos en este punto, se propone el modelo de operación de la nueva empresa constructora, el cual va servir para direccionar las funciones de la nueva empresa desde el ámbito financiero, administrativo, comercial y técnico; donde lo que se pretende es que todo este concatenado y funcione sinérgicamente de tal forma que se logre efectividad y eficiencia en los procesos, debido a la experiencia de otras constructoras en estos procesos y el manejo que éstas conllevan y que se denote en las entrevistas que se les realizaron a estas compañías constructoras.

1. Antigüedad en el mercado

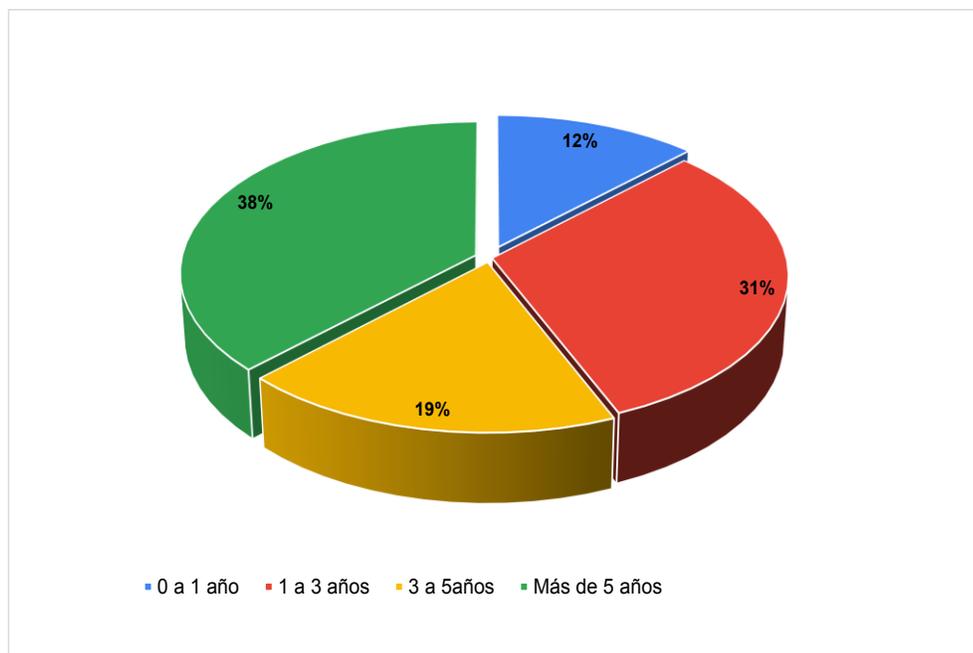


Figura 14. Antigüedad en el mercado

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Frente al primer aspecto a analizar, referente a la antigüedad en el mercado, como se denota en la figura 14, se puede evidenciar que el 38% de las firmas constructoras entrevistadas, lleva más de 5 años en el mercado, el restante menos de 5 años, es decir el 62%, con lo cual se puede evidenciar que la mayoría son compañías relativamente jóvenes en el mercado de la ciudad de Ocaña, por tanto en el sector de la construcción.

2. Número de trabajadores permanentes

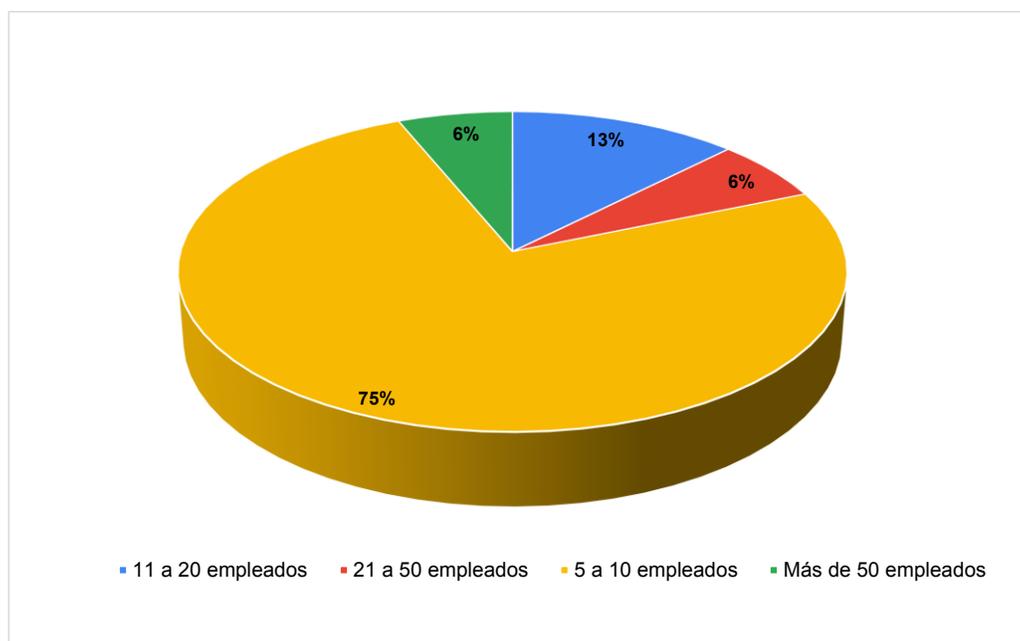


Figura 15. Número de trabajadores

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Como se puede ver en la figura 15, con respecto al número de trabajadores permanentes, la cantidad de estos trabajadores en las empresas de construcción entrevistadas, entre 5 a 10 empleados es del 75%, entre 11 y 20 trabajadores es del 13% y el 12% restante más de 21 colaboradores. Estas cifras indican que la mayoría de empresas del sector construcción en Ocaña cuenta con menos de 20 trabajadores que son de planta (88%), por consiguiente, esta información evidencia que la mayor parte de las empresas de construcción que operan en Ocaña, están dentro de la categoría Pymes.

3. Número de trabajadores temporales

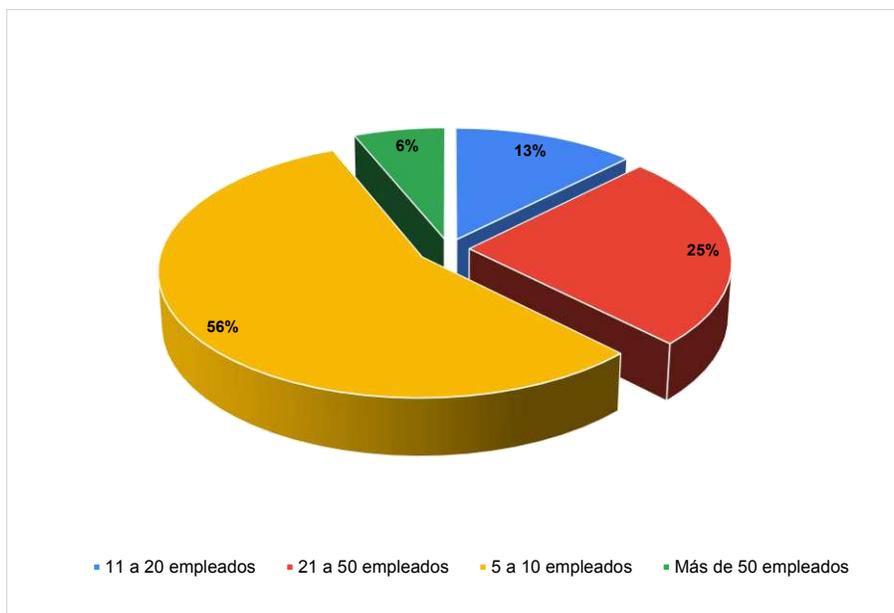


Figura 16. Trabajadores temporales

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Con respecto a los trabajadores temporales, se denota en la figura 16 que el 56% de las firmas constructoras contrata entre 5 y 10 empleados, el 25% entre 21 y 50 trabajadores, el 13% entre 11 y 20 y solo el 6% contrata más de 20 trabajadores temporales, esto indica, como se mencionó en la pregunta anterior, que las empresas son en su mayoría Pymes y sus operaciones al parecer no abarcan mega proyectos sino más bien proyectos de mediana envergadura.

4. ¿Cómo describe el ambiente corporativo (situación interna) de su empresa?

En este cuestionamiento, las respuestas fueron precisas y estuvieron enfocadas a la descripción de ciertos aspectos, donde cada firma entrevistada concibe el ambiente corporativo de su organización de una forma particular, es decir, algunos manifestaron que había buen ambiente en su entorno corporativo, otros dijeron que denotaban compromiso, colaboración y armonía en el ambiente corporativo, uno afirmó que había mucha competencia, otro dijo que contaban con unos canales efectivos de comunicación, lo que les permitía tener buenas

relaciones entre el nivel gerencial y el área operativa, y el resto de opiniones estuvieron enfocadas en la misma línea de ambiente positivo y de cooperación.

Para efectos de análisis, la información de esta pregunta aporta lo conveniente, es decir, no se presentó en profundidad argumentos que denotaran aspectos específicos de las compañías, sin embargo, es preciso mencionar que esta entrevista se realizó de forma virtual, donde se envió las preguntas por correo electrónico, lo cual resulta en una limitante, pues no se pudo evidenciar de forma personalizada, por tanto, no se dio el encuentro, ni se estableció una plática que conllevara a identificar mediante la observación la percepción del entrevistado, por tanto, no se pudo contra preguntar para obtener más información, lo cual para efectos de la investigación no resulta beneficioso, sin embargo, debido a las circunstancias acaecidas por el coronavirus no hubo otra manera de realizar el levantamiento de este tipo de información.

5. ¿Qué opinión tiene sobre el contexto comercial (compra y venta de inmuebles) actual de las compañías constructoras de la ciudad de Ocaña?

Con respecto a la pregunta, se puede decir que hubo opiniones divididas, un entrevistado por ejemplo dijo que la gente no cree en el proyecto hasta ver la obra ejecutada, es decir, que evita adquirir vivienda sobre planos, otro manifestó que la economía está en decadencia, culpan a la situación por el coronavirus, también hay una opinión que hay exceso de oferta, unos argumentos contrarios afirman que el contexto comercial es bueno, pues siempre hay actividad en la compra y venta de bienes inmuebles, por lo cual hay muy buen comercio en ese sentido, no obstante, como es una economía creciente, se requiere de experiencia y experticia para propiciar

un balance positivo; así mismo, algunas respuestas se manifestaron en cuanto a la sobrevalorización de lotes urbanizables, también se dijo que falta un mayor control en temas de licencias y procesos constructivos, se presenta rezago y la venta no es fácil por miedo al endeudamiento y la crisis actual. Como se evidencia hay diversas opiniones en favor y en contra del contexto comercial de las compañías constructoras de Ocaña.

6. ¿La compañía constructora es originaria de Ocaña, si no es así, de que ciudad es?

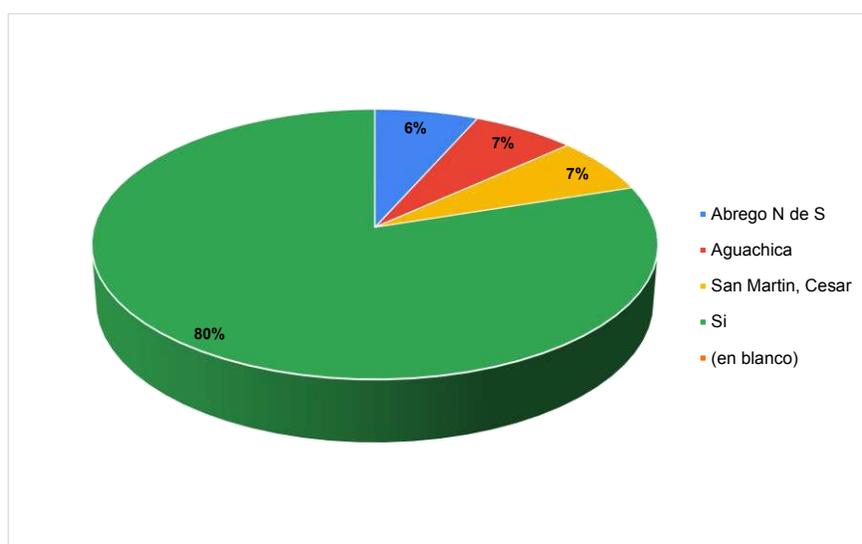


Figura 17. Origen constructoras

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Como se evidencia en la figura 17, del total de entrevistados el 80% manifestaron que sus compañías son originarias de Ocaña, el restante son de otros municipios cercanos, cabe señalar que todas las empresas constructoras entrevistadas son de la región, ninguna es de otra ciudad capital como por ejemplo, Bogotá, Medellín o Bucaramanga. Lo anterior puede corroborar que la mayoría de firmas que realiza sus operaciones en el municipio, pertenecen a la categoría de Pymes.

7. ¿Cómo considera usted actualmente el negocio de la construcción en Colombia, que oportunidades considera y que amenazas cree que hay en cuanto a aspectos económicos, regulatorios, tecnológicos, competencia, proveedores, gustos de los clientes, entre otros?

En esta pregunta, se suscitaron respuestas en cuanto a que se debe por ejemplo mejorar las condiciones y requerimientos por parte de los entes de control, otra opinión considera un mal negocio debido a los elevados costos de los inmuebles, igualmente, la entrada de multinacionales se ve como una amenaza, otro aspecto se relaciona con la crisis desatada por la pandemia, lo que suscita la incertidumbre, además se piensa que debe haber mayor apoyo del gobierno municipal, otro empresario denota buenas oportunidades en lo referente a VIS y que se debe explorar mucho más para encontrar mayores beneficios, se requiere más apoyo por parte de los bancos en cuanto a acceso a créditos, tasas de interés más bajas y mayores beneficios que incentiven la adquisición de vivienda, así mismo hay argumentos sobre prestar atención a los elevados costos de la tierra, otras opiniones refieren apoyo por parte del Gobierno nacional para reactivar el sector de la construcción y un último aspecto negativo se refiere a la corrupción, que permea y corrompe muchas veces buenos proyectos.

Todas estas consideraciones están en pro y contra de la situación actual, así como se ven amenazas, también se denotan oportunidades, por tanto, se puede decir que influye en gran medida la percepción para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presenten en el entorno.

8. ¿Cuál es el modelo de negocio en cuanto al negocio como tal, propuesta de valor, sistema operativo, modelo financiero, mediante el cual se basa la empresa?

En este cuestionamiento, los empresarios entrevistados manifestaron que los modelos de negocio se enfocan en venta de predio construido o mejorado, modelo financiero de bajo costo, precio acorde con el perfil del cliente, calidad y rapidez en la ejecución de la obra, vivienda VIS y además con financiación directa, modelo financiero con proyectos de vivienda accesibles a la población y gestionar apoyo gubernamental con subsidios y financiación bancaria, vivienda nueva en edificios netamente residenciales, contratación con el Estado, compra y venta de inmuebles, compra de lotes y urbanización, valorización de terrenos por medio de loteo, promoción y construcción de vivienda de alta densidad, obras de carácter civil para el sector hidrocarburos con reparación y vías de acceso. Todo lo anterior son los diferentes modelos de negocio que argumentaron los empresarios para poder atraer a nuevos y más clientes, sin embargo hay que mencionar que.

9. Además de ofrecer viviendas, ¿Qué otros productos o servicios ofrece la empresa a sus diferentes clientes?

En esta pregunta se buscó identificar qué tipo modalidad utilizan las firmas constructoras para obtener ingresos adicionales, en ese orden las respuestas estuvieron dirigidas a la construcción de obras civiles, consultoría en diseños, conexión de gas y otro tipo de mantenimiento, venta de lotes, asesoría jurídica, obras arquitectónicas, remodelación, construcción de vías, acueductos y alcantarillados, remodelación de viviendas, entre otras

actividades inherentes a la construcción, es de destacar que varios empresarios manifestaron que su actividad solo era la construcción y venta de vivienda nueva. Como se puede evidenciar, son diversas formas que usan las empresas que les proporcionen otros ingresos adicionales, con lo cual queda por sentado la importancia de no solo ofrecer como tal el bien inmueble, sino algo diferenciador que acompañe el proceso, en servicio, trámite, gestión, entre otros aspectos.

10. ¿Qué características considera usted que tiene su empresa que la diferencia de las demás compañías constructoras del municipio de Ocaña?

En esta pregunta, algunas respuestas se enfatizaron en la experiencia, calidad, rapidez, precio, apoyo en subsidios, financiación, cumplimiento, responsabilidad; como se aprecia son aspectos que la mayoría de empresas de tipo tradicional manifiesta, sin embargo, no se encontró una diferencia realmente marcada que presente innovación y sea lo mayormente atractiva para que los usuarios tomen la decisión de adquirir la vivienda.

11. ¿Actualmente, a pesar de la situación pandémica, se está cumpliendo con el objetivo de ventas trazado por la empresa, sí o no y por qué?

La mayoría de los entrevistados manifestaron que no se están cumpliendo con el objetivo de ventas trazado y la razón principal la atribuyen a la crisis por el coronavirus, otras razones por la falta de liquidez de la gente, la economía de la región que se ha visto afectada y el clima de incertidumbre que se respira; otras opiniones manifestaron que sí se está cumpliendo y las razones consisten en el avance de los proyecto y negociaciones que estaban desde tiempo atrás;

algunas empresas dijeron que han optado por nuevos canales para llegar a más clientes, consideran que hay buenas expectativas de trabajo, pues el producto creen que es de fácil acceso y no denota estancamiento a pesar de la pandemia; como se puede apreciar, debido a la crisis hay compañías que están vendiendo actualmente, no está generalizada la recesión como tal en el sector, se puede atribuir más bien este tipo de opiniones, perspectivas y pensamientos, inclusive a cuestiones de percepción, pues hay algunos que consideran que hay buenas expectativas para el sector, y esto se puede corroborar con las últimas noticias que han salido en función del apoyo manifestado por el Gobierno nacional al sector construcción.

12. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios (fondos propios, créditos, otros socios, etc.) para operar el negocio?

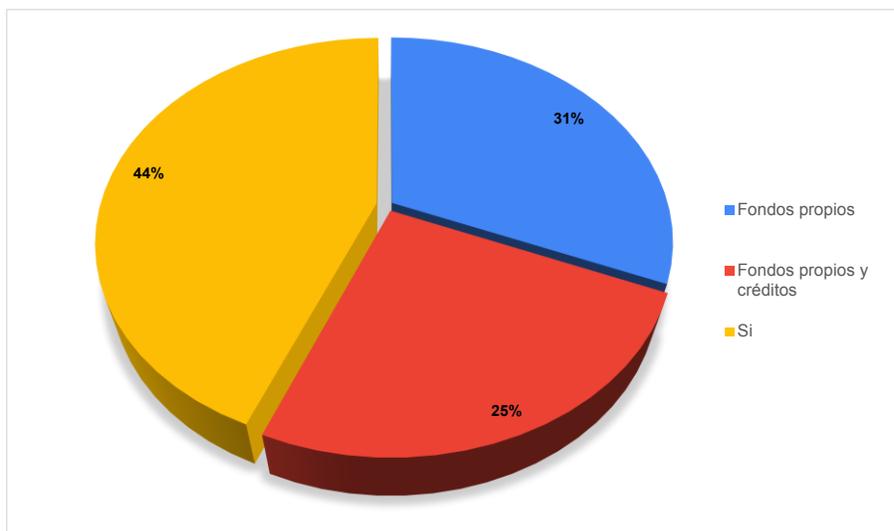


Figura 18. Recursos necesarios

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Como se aprecia en la figura 18, el 44% de las compañías entrevistadas, manifestaron que la empresa si cuenta con los recursos necesario, el 31% dijo que tenían fondos propios y el 25% afirmó que contaban con fondos propios y créditos para la realización de sus operaciones,

entonces, se puede analizar que la mayor parte de las firmas de construcción de la ciudad de Ocaña, prefieren contar con fondos propios en sus operaciones.

13. ¿En la actualidad la constructora realiza proyectos de vivienda de interés social?

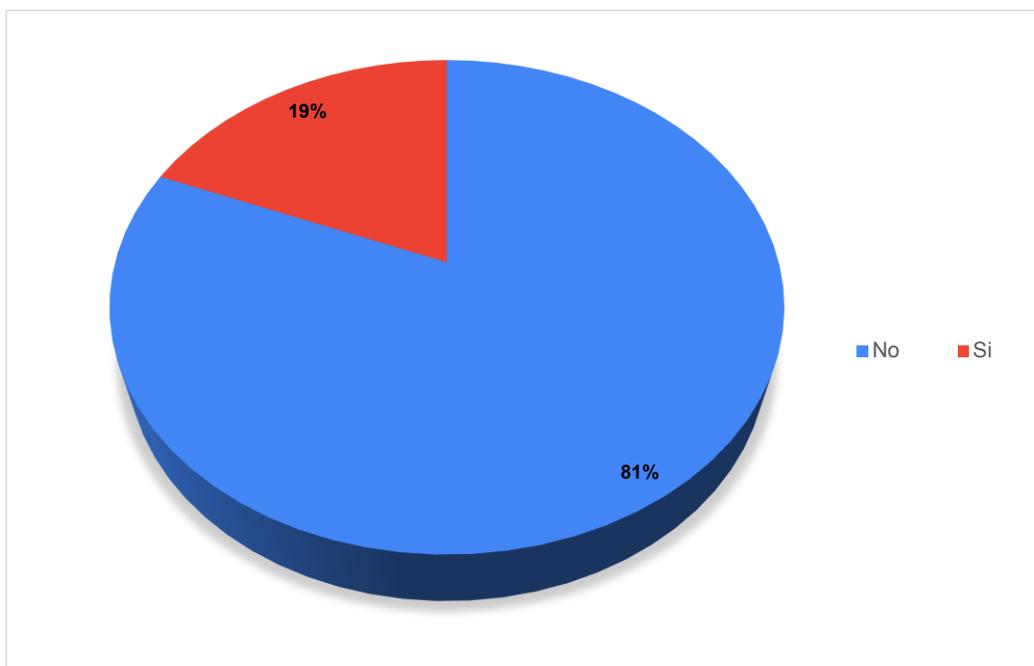


Figura 19. Realiza proyectos VIS

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Como se puede evidenciar en la figura 19, el 81% de las empresas entrevistadas no realiza proyecto de vivienda de interés social, solo el 19% dijo que si, lo cual se denota como una oportunidad y ventaja que puede aprovechar la nueva empresa constructora.

14. ¿La empresa en que se basa para el desarrollo de proyectos de viviendas de interés social?

En esta pregunta las pocas empresas que realizan proyectos de vivienda de interés social (19%) manifestaron que basan el desarrollo de sus proyecto en los lineamientos del Ministerio de vivienda, además concentran sus operaciones en nichos de mercado impulsados por la políticas públicas, otro aspecto que dijeron, tiene que ver con la necesidad insatisfecha de la población de tener una vivienda digna, otra opinión se enfatiza en lo que manifiestan los potenciales clientes por medio del voz a voz, tal vez en las inconformidades que lograr detectar del nicho de mercado específico, y esos descontentos los trasladan a los nuevos proyectos para brindar algún tipo de solución y satisfacción a sus clientes.

15. ¿Qué tipo de mercadeo realiza la constructora para atraer a sus clientes?

En este cuestionamiento, son diversas las modalidades que utilizan las empresas para atraer a sus clientes, dentro de los que están las redes sociales, generación de confianza debido a proyectos anteriores, recomendaciones de referidos y cultivar la reputación, menor precio del mercado, volanteo, radio, voz a voz, segmentación de nichos de mercado, ventas en frio visitando barrios para levantar información y conformar bases de datos. Como se puede apreciar, ninguna de las empresas entrevistadas manifestó contar con un plan de marketing estructurado y detallado de cada una de las acciones que realiza para el logro de los objetivos puntuales propuestos que conlleve a unos resultados satisfactorios.

16. ¿Cómo llega la empresa a lograr el punto de equilibrio?

En esta pregunta, la mayoría de las empresas entrevistadas, no dieron como tal una respuesta concreta, es decir, que manifestaron aspectos que tienen que ver con las ventas, precios y algunos manifestaron que no sabían; por ejemplo, alguien contestó que con consultoría en ingeniería, otro que estando al día con los aportes a los asociados, alguien dijo que mediante control de procesos internos, y otro manifestó que en busca constante de contratos; solo muy pocos dieron como tal una respuesta precisa, donde una empresa dijo que el punto de equilibrio lo logra con el 50% de los inmuebles vendidos sobre planos, otra manifestó que logra el punto de equilibrio con el 70% de las ventas totales. Como se aprecia, hay ausencia de planificación en ese sentido y no se lleva como tal un control exhaustivo de cada una de las operaciones con indicadores de gestión que señalen cómo va la empresa y si está en el camino correcto del cumplimiento de su punto de equilibrio.

17. ¿Cuál cree que ha sido los inconvenientes para operar en la ciudad de Ocaña, que limitaciones y adversidades ha encontrado?

En este punto, las empresas manifestaron respuestas tales como que las personas no creen en proyectos sobre planos pues prefieren ver la obra física terminada, para tomar la decisión de compra; otro aspecto que se mencionó tiene que ver con que la normatividad limita muchas veces la construcción, igualmente la inseguridad, los elevados fletes, la población con escasos recursos, limitaciones en el acceso al crédito, hay poco terreno para construir y el que está disponible es muy costoso, el orden público, mínima oferta de materiales de construcción en la región, y un último aspecto, la corrupción que limita los procesos. Todo lo anterior son consideraciones que perciben los diferentes empresarios, las cuales son amenazas que se deben

tener en cuenta al momento de elaborar un plan estratégico que determine los pasos a seguir y las acciones a realizar para el logro de los objetivos corporativos.

18. ¿Cuál es la competencia existente y potencial que tiene la compañía en el entorno actual en el que realiza sus operaciones?

Las respuestas a estas preguntas fueron variadas, una opinión enfatiza en que la vigilancia por parte de los entes de control se considera una competencia, otra tiene que ver con las facilidades de pago con entidades financieras, algunos empresarios manifestaron que empresas más grandes quieren acaparar el mercado, dado su mayor capital de trabajo, así mismo, otra respuesta está en que hay algunas compañías que contratan con el Estado por lo cual cuentan con un mayor músculo financiero, igualmente, hay empresas con aliados bancarios, se denotan menores precios de otras compañías, por tanto se considera una competencia puntual; por otro lado, algunas manifestaron no tener competencia y otras que hay firmas con mayor experiencia y mayor posicionamiento en el mercado; como se observó, son variadas las manifestaciones en este sentido de las empresas, con lo cual es pertinente la información para proponer acciones que contrarresten estos diversos factores para la nueva compañía.

19. ¿Cuál es el criterio que tiene la compañía para fijar el precio de las viviendas?

En este cuestionamiento, hubo opiniones no tan precisas, por ejemplo una empresa dijo que mediante el PIB, otra manifestó que con el costo beneficio, algunas manejan margen de ganancia, otra se basan en los topes fijados por el Gobierno para VIS, mientras que una se fundamenta en estudios económicos que tiene en cuenta presupuesto, precios del sector, estudios

de mercado, y algunas otras manifestaron que no aplican ningún criterio. Como se denota, no se evidencia un procedimiento como tal para fijar el precio de la vivienda o por lo menos un criterio bien fundamentado, solo una compañía manifestó que realizan estudios económicos al respecto y el resto se basan en márgenes de ganancia y relaciones costo beneficio.

20. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar las desviaciones?

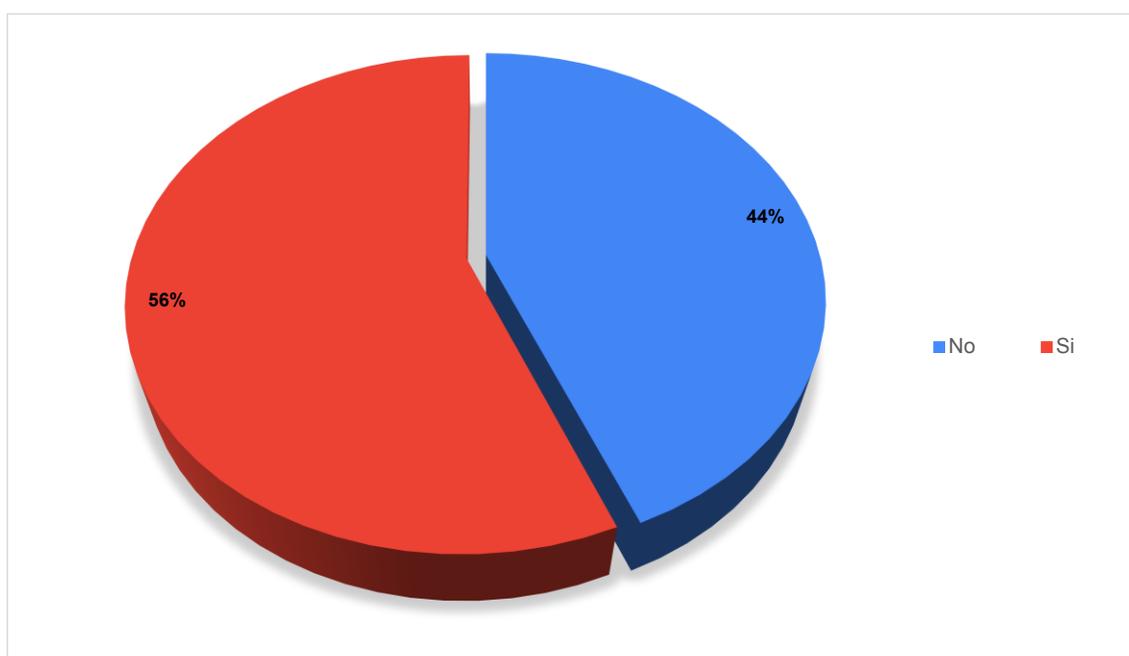


Figura 20. Comparación resultados mensuales

Fuente: elaboración del autor, según entrevista aplicada

Como se evidencia en la figura 20, el 56% de firmas entrevistadas, manifestaron que si compara los resultados económicos presupuestados con los reales para tomar acciones correctivas, mientras que el 44% respondió que no lo realizaba. Esta situación denota que varias empresas del sector construcción en Ocaña no llevan una estructura y seguimiento de sus operaciones, por ende no cuentan con datos y cifras mediante las cuales se puedan basar para

hacer seguimiento y feedback que le permita ir corrigiendo sus acciones sobre la marcha para lograr los objetivos que se hallan establecido desde el inicio o en concordancia con lo que se requiera lograr.

21. ¿Cómo es el plan estratégico de la empresa con respecto a crecimiento, diferenciación, relacionamiento, para los próximos años?

En este aspecto, las constructoras entrevistadas manifestaron que su plan estratégico está en desarrollar nuevos proyectos acordes a las realidades de las comunidades, otras dijeron que su plan se concentra en los bajos costos, una enfatiza en ganar reconocimiento por la buena labor realizada, otra se concentra en el crecimiento con proyectos más ambiciosos, una dijo que con base en estudios previos toman decisiones ajustadas a brindar experiencias diferentes a sus clientes, un empresario respondió que su plan se enfatiza en la inversión en maquinaria y equipo, otro afirmó que su plan consiste en no acceder a créditos, una empresa manifestó que su plan se concentra en trabajar con los banco y las alcaldías los proyectos de interés social y certificación; un par de empresas manifestaron que no realizan plan estratégico pues no aplica para ellos. Se puede ver que muchas de las empresas entrevistadas no cuentan con una estructura, ni un paso a paso que les guie en las diferentes acciones y en el logro de los objetivos, inclusive, se denota que no tienen un rumbo definido por medio del establecimiento de metas en el largo, mediano y corto plazo.

22. ¿Cómo es su estrategia de marketing?

Con respecto a la estrategia de marketing, muchas firmas manifestaron que no tenían, otras se enfocan en la transformación digital, publicidad en las redes sociales, páginas web y la estrategia voz a voz, alguna respondió que maneja bases de datos y realiza el contacto directo con los clientes y una última maneja la estrategia de competencia con precios y calidad.

Se puede analizar que en este sentido, la mayoría no cuenta con una estructura bien definida y organizada en su estrategia de marketing, inclusive lo realizan de forma rudimentaria y con improvisación esperando que lleguen las oportunidades que les pueda brindar el mercado, sin antes haber definido el nicho de mercado específico, el tipo de acción a realizar y el presupuesto estas actividades conllevaría en su ejecución.

23. ¿Cuál considera que es la situación actual, a propósito de la pandemia, del mercado inmobiliario en Ocaña?

En esta pregunta, las respuestas estuvieron en su mayoría enfocadas en que la situación actual esta difícil debido a la pandemia, hay incertidumbre y se vislumbra un panorama un tanto incierto, lo cual, de acuerdo a las diversas opiniones, disminuye el ingreso de los hogares, por lo cual no hay fluidez económica, esto conlleva al aumento del desempleo, por tanto, las perspectivas no son tan buenas, entre otros aspectos; sin embargo, hay opiniones que apuntan a que el sector está en proceso de reactivación y otra que dice que aunque la situación es difícil, el mercado del sector construcción se está moviendo poco a poco a partir del sector inmobiliario y se espera que se reactive pronto. Por consiguiente, las opiniones no son del todo pesimistas y se consideran buenas expectativas del sector en el mediano plazo.

24. ¿Cuáles cree que son los aspectos que permiten saber si su empresa está avanzando?

En este cuestionamiento, en términos generales los empresarios entrevistados afirmaron que la posición del mercado, incremento de las ventas, aumento de los ingresos, disminución de costos, aportes de los asociados, desarrollo de nuevos y novedosos proyectos, aumento de los activos, valorización de los lotes, cumplimiento de objetivos; estas son las diversas opiniones de cada uno de los entrevistados, que consideran para identificar si hay avances en su empresa.

25. ¿Qué tipo de medidas o mecanismos adopta la empresa en tiempos de crisis, a propósito de lo que se está viviendo actualmente, para enfrentar las adversidades del mercado?

En esta pregunta, algunas de las respuestas se enfatizaron en la adopción de los protocolos establecidos por el gremio para la prevención de sus colaboradores con respecto a la pandemia, otros manifestaron que mediante préstamos financieros, estrategias de marketing agresivas y de choque; algunas dijeron que por medio de paro de actividades, acciones de poco contacto con el público, licitaciones con el Estado, exploración de otros campos de la construcción; del mismo modo solicitud de plazos de pagos a proveedores; unas empresas dijeron que no adoptaban ningún tipo de medida, solo esperaban a que pasara la crisis.

26. ¿para usted, cual es el mayor riesgo que puede atravesar la empresa ante las dificultades o crisis que manifieste el mercado en los próximos cinco años?

En este cuestionamiento, las opiniones de los empresarios consisten en que el mayor riesgo es que se agudice la pandemia y decreten nuevos confinamientos, el despido de empleados, la incertidumbre de perder todo lo que se ha trabajado, recesión económica, decisiones políticas que afecten la propiedad privada, falta de recursos de las personas, cierre de crédito financiero, insolvencia económica, decrecimiento en la adquisición de vivienda, orden público, tasas de intereses que no favorezcan al sector y ausencia de inversión por parte del sector privado y público; todos estos aspectos son los que consideran los empresarios como riesgosos para sus compañías y de los cuales se debe procurar contar con acciones previas, puede ser mediante un plan estratégico que permita sortear esas diversas situaciones y corregir sobre la marcha, ajustando los planes operativos y tácticos para mantener el plan estratégico en línea con lo que se busca lograr en el establecimiento del objetivo fundamental de la compañía.

4.2.4 Triangulación de análisis. En este apartado, lo que se pretende es relacionar cada uno de los análisis efectuados con los apartados anteriores, es decir, concernir lo encontrado en el análisis PESTEL, los resultados de la encuesta y la entrevista, de tal forma que se pueda encontrar puntos de homogeneidad, tanto en el análisis externo como en las diferentes respuestas de las encuestas y entrevistas, con lo cual se contribuye a dar resolución a los planteamiento expuestos.

El objetivo de la triangulación, es recopilar información a través de diferentes fuentes y conocer otros puntos de vista sobre la exploración, el análisis, la observación y la recolección de información, para poder analizarlos y compararlos.

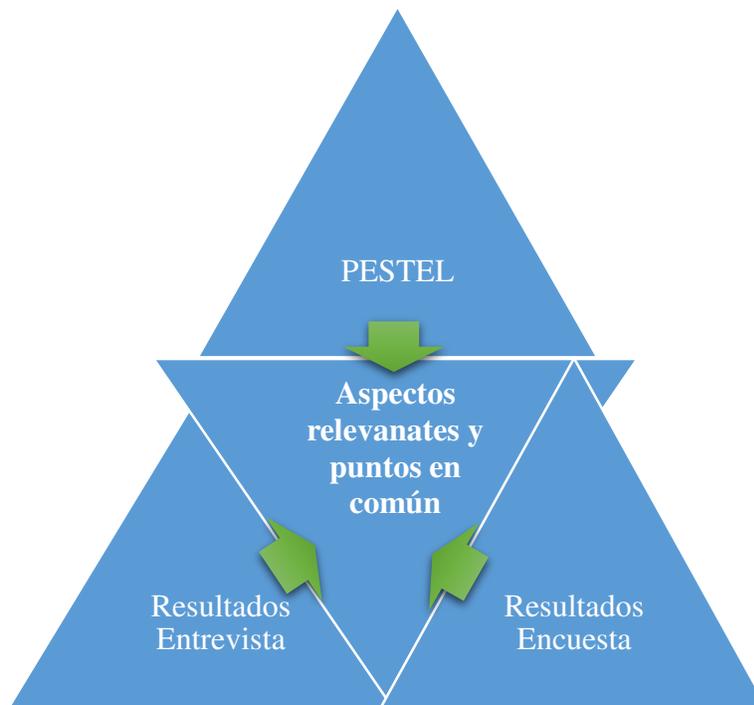


Figura 21. Triangulación
Fuente: Elaboración del autor

A continuación se realiza una recapitulación de la información encontrada en los análisis PESTEL y los resultados de la encuesta y entrevista, de tal manera que se puede establecer los aspectos más relevantes y puntos en común, información que permite el cumplimiento de los objetivos planteados y sirve de base para la elaboración de la propuesta de valor de la nueva empresa junto con el diseño del sistema operativo.

Ahora bien, en el PESTEL se encontró aspectos tales como las iniciativas del Gobierno Nacional con programas VIS como por ejemplo Mi casa ya y Semilleros de propietarios, con los que se busca propiciar impulso al sector construcción y reactivación de la economía, lo cual busca contrarrestar la incertidumbre que genera actualmente el coronavirus en cuanto a salud pública, por tal motivo estos programas mencionados de acuerdo con los últimos avisos del Gobierno, tienden a beneficiar a 200 mil familias que quieren acceder a vivienda nueva, de allí,

la tranquilidad que genera el apoyo gubernamental, con las nuevas iniciativas que se han propuesto y también hay que mencionar que la construcción ha sido uno de los sectores que inició más rápidamente sus labores, como también considerado sector clave para la reactivación de la economía, pues con la reactivación del sector en el mes de abril de 2020, ya se presentan en el mes de julio más de 2.500 proyectos que están operando y se espera iniciar con muchos más, dado el apoyo anunciado por el Gobierno y la aceleración de los procesos en cuanto a protocolos de bioseguridad.

Así mismo, se denota preocupación por las medidas que se vea obligado a adoptar el Gobierno Nacional con el fin de mitigar los procesos de avance de la pandemia, dado que la profundización de la pandemia puede afectar negativamente el sector, pues esta situación retrae la economía y otros sectores de la cadena, lo cual no favorece en ningún momento a la economía en general, puesto que si llegase a alargarse más de lo esperado o se llegue a agudizar aún más con lo cual se da la posibilidad de tener más restricciones e inclusive que se llegue a limitar las operaciones del sector u otros complementarios.

Con todo y lo anterior, a pesar de la situación pandémica, se considera sustentable el sector de la construcción y así lo corrobora el Gobierno Nacional con el apoyo que está brindando en el otorgamiento de los subsidios, además es un sector clave para la generación del empleo y la reactivación económica del país.

Esto lo puede aprovechar cada una de las empresas constructoras con la generación de nuevas plataformas tecnológicas que aporta en los procesos ingenieriles, de tal manera que se

presenten nuevos diseños, identificación de procedimientos inoficiosos que generan costos y gastos y prevención de riesgos laborales, además con las nuevas disposiciones de reglamentación, frente al uso de elementos y los protocolos de bioseguridad, si se aplican de la forma correcta y se sigue con los lineamientos pertinentes frente a este tema, se puede tomar como una oportunidad.

Frente a los resultados de la encuesta, hay que tener en cuenta que las mujeres son las más interesadas en la adquisición de vivienda, por lo cual, influyen poderosamente en la decisión de compra, pues el 68% de personas que respondieron el cuestionario son del género femenino, además el 81% de los encuestados no cuenta con vivienda propia actualmente, lo cual resulta en una gran oportunidad, así mismo, el 98% de personas encuestadas están interesadas en adquirir vivienda, lo que refuerza la oportunidad detectada; por otro lado, el rango de ingresos de las personas encuestadas en un 73% está entre los 300 mil a un millón doscientos mil pesos, la mayoría (96%) paga menos de 600 mil pesos por concepto de arriendo, por tanto, es un dato de referencia para la determinación de la cuota mensual, sin embargo, el 58% de encuestado manifestó que aportaría 300 mil pesos como pago mensual, el 25% entre 300 y 400 mil pesos, mientras que el 11% entre 400 y 500 mil pesos; por consiguiente, son dos aspectos a tener en cuenta, por lo que la cuota se puede definir entre el rango de 300 mil a 600 mil pesos mensuales, teniendo en cuenta el nivel de ingresos y la disposición de pago.

De otra parte, el 83% de personas encuestadas manifestaron que se sienten bien (les parece comfortable) en su vivienda actual, que sería un referente para alguna decisión de compra futura de vivienda; frente a la ubicación, el 80% considera que su vivienda actual está bien ubicada, por

lo tanto, es importante conocer el sitio actual de residencia de un potencial cliente, para determinar si un proyecto nuevo en cuanto a su ubicación, reúne las características y aspectos geográficos similares de la ubicación inicial de este posible comprador.

Como aspecto relevante, los encuestados están bien informados con respecto a los programas VIS, pues un 79% los conoce y sabe de los beneficios que brindan, finalmente, la mayoría (99%) de los encuestados están en conformidad con la creación de una nueva empresa constructora en Ocaña.

En cuanto a los resultados obtenidos en la entrevista, el 38% de las firmas constructoras entrevistadas, lleva más de 5 años en el mercado, el restante menos de 5 años, es decir el 62%, lo permite analizar que son empresas relativamente jóvenes en el mercado y con poca experiencia, lo cual representa una ventaja para la nueva empresa en el sentido que la competencia no se considera tan fuerte, no obstante, no es razón para tomar las cosas a la ligera, sino más bien refuerza el hecho de que se puede ingresar al mercado sin limitantes tan fuertes.

La mayoría de empresas del sector construcción en Ocaña cuenta con menos de 20 trabajadores de planta o permanentes (88%), mientras que temporales, el 69% de las firmas constructoras contrata menos de 20 trabajadores temporales, lo que indica que están en la categoría de Pymes. El 80% de las compañías entrevistadas son originarias de Ocaña.

Con respecto al ambiente corporativo, se analiza que los empresarios no cuentan con un direccionamiento en este aspecto ni tampoco una conformación de talento humano que motive y

apoye un clima organizacional acorde con las expectativas empresariales alineadas con los propósitos y misiones individuales de los colaboradores. Opiniones en favor y en contra del contexto comercial de las empresas constructoras de Ocaña, se denotan con expectativas no tan favorables tal vez por la situación actual debido a la pandemia, igualmente, se pudo analizar de las respuestas dadas, que la parte comercial de las empresas constructoras no cuentan con un plan de acción definido y mucho menos una estrategia de marketing para la consecución de nuevos prospectos, al parecer utilizan bases de datos mediante referidos e improvisan las modalidades de abordar a los clientes.

Frente a la percepción de la situación actual de la construcción en Colombia, de acuerdo con la opinión de los empresarios, hay varios puntos a tener en cuenta allí, tales como condiciones y requerimiento por parte de entes de control, entrada de multinacionales al mercado como amenaza, apoyo por parte de los bancos, profundización de la pandemia, entre otros. Estas consideraciones están en pro y contra de la situación actual, es decir, se manifiesta pesimismo, más sin embargo algunos ven coyunturas superables, así como se ven amenazas, también se denotan oportunidades.

En cuanto al modelo de negocio, de acuerdo a las respuestas dadas por los empresarios, no se evidencia una propuesta de valor como tal, ni un sistema operativo estructurado y modelo financiero en el cual se sostienen las compañías, lo cual permite analizar que no hay una organización en el aspecto corporativo en la mayoría de las constructoras de Ocaña, más bien se ajustan a las formas tradicionales y siguen la improvisación en sus acciones y decisiones.

Además de la construcción y venta de viviendas, las empresas constructoras utilizan diversas formas para obtener ingresos adicionales, lo que les permite abarcar productos y servicios inherentes a la actividad constructora que les otorga beneficios económicos.

Con respecto a los objetivos de ventas de las constructoras, la mayoría de los entrevistados manifestaron que no se están cumpliendo con el objetivo de ventas trazado y la razón principal la atribuyen a la crisis por el coronavirus, pues se genera un clima de incertidumbre; sin embargo, no está generalizada la recesión como tal en el sector, se puede atribuir más bien este tipo de opiniones, perspectivas y pensamientos, inclusive a cuestiones de percepción.

Por otro lado, el 81% de las empresas entrevistadas no realiza proyecto de vivienda de interés social, solo el 19% dijo que sí, lo cual se denota como una oportunidad y ventaja que puede aprovechar la nueva empresa constructora. En el tipo de mercadeo, ninguna de las empresas entrevistadas manifestó contar con un plan de marketing estructurado y detallado de cada una de las acciones que realiza para el logro de los objetivos puntuales propuestos que conlleve a unos resultados satisfactorios y con presupuestos de inversiones detallado.

Frente al punto de equilibrio, no se evidencia procesos de planificación en ese sentido, además no se lleva como tal un control exhaustivo de cada una de las operaciones con indicadores de gestión que señalen cómo va la empresa y si está en el camino correcto del cumplimiento de su punto de equilibrio; en la misma situación se encuentra la fijación del precio de las viviendas, pues las compañías constructoras no cuentan, ni evidencian un procedimiento como tal para fijar el precio de la vivienda o por lo menos un criterio bien fundamentado.

Con respecto al ejercicio de comparar los resultados económicos presupuestados con los reales, el 56% de firmas entrevistadas manifestaron que si lo hacen con el fin de tomar acciones correctivas, mientras que el 44% respondió que no lo realizaba. Esta situación denota que varias empresas del sector construcción en Ocaña no llevan una estructura y seguimiento de sus operaciones, por ende no cuentan con datos y cifras mediante las cuales se puedan basar para hacer seguimiento y feedback que les permita ir corrigiendo sus acciones sobre la marcha.

Se observar de acuerdo a las respuestas dadas por los empresarios de la construcción en Ocaña, que muchas de estas firmas no cuentan con una plan estratégico bien fundamentado, es decir no hay una estructura, ni un paso a paso que les guie en las diferentes acciones. Así mismo, la mayoría de empresas entrevistadas no cuenta con un plan de marketing estructurado, organizado, inclusive realizan su plan de forma rudimentaria y con improvisación esperando que lleguen las oportunidades que les pueda brindar el mercado.

Con respecto a la situación actual frente a la pandemia, hay incertidumbre y se vislumbra un panorama un tanto incierto, lo cual, de acuerdo a las diversas opiniones, disminuye el ingreso de los hogares, por tanto no hay fluidez económica, esto conlleva al aumento del desempleo, entonces las perspectivas no son tan buenas; por otra parte, hay opiniones que apuntan a que el sector está en proceso de reactivación y aunque la situación es difícil, el mercado del sector construcción se está moviendo poco a poco a partir del sector inmobiliario.

4.2.5 Cruce de información a partir de análisis DOFA. Ahora bien, partiendo de las consideraciones anteriores, se realiza un cruce de variables en lo sucesivo a partir de una matriz DOFA, la cual permitirá identificar diversos aspectos en cuanto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes, ya que como se observó en el apartado anterior a nivel externo existen muchos factores que, de una u otra forma intervienen considerablemente en el desarrollo y desempeño de la nueva empresa y, para poder contrarrestar los mismos se requiere que desde la parte de los procesos internos la misma se encuentre con una estructurada bien fundamentada, de modo que su progreso sea constante.

Vale destacar que la información obtenida y referenciada, es producto de un trabajo de campo realizado por el autor del proyecto, partiendo de la observación del entorno y las respuestas de los cuestionarios de encuesta y entrevista.

Tabla 6. *Cruce de información a partir de DOFA*

Cruce de Información	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Evaluación interna	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Productos: la nueva empresa constructora puede ofrecer a sus potenciales clientes viviendas acorde con sus necesidades, en cuanto a diseño, ubicación, y asesoría en la gestión en entidades gubernamentales y financieras, así mismo puede contar con plataforma de simulación de las</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Productos: no contar con un sistema o plataforma donde se pueda simular la vivienda y el estilo de vida que logre el usuario que la adquiera; la falta de un área de mercadeo que genere nuevas dinámicas para ofrecer nuevos productos y servicios.</p>

Cruce de Información	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	<p>viviendas y el estilo de vida que se puede lograr.</p> <p>Capacidades: servicios personalizados y disposición en todos los aspectos referentes a la gestión para acceder al subsidio de vivienda, además, de una plataforma que muestre en 3D los diversos diseños y el estilo de vida que se puede lograr con el acceso a la vivienda en la nueva empresa.</p> <p>Recursos: Contar con una excelente planta física y de personal con experiencia para resolver cualquier tipo de inquietud y sobretodo, dispuesto a dar resolución a cualquier inconveniente que se pueda presentar, ya sea en los productos, servicios o procesos que se lleven a cabo en la constructora.</p> <p>Precio: Por la calidad de los productos y servicios se ofrecen bienes inmuebles a unos precios competitivos, acordes con el diseño, los materiales de construcción y el estilo de vida que se propone, sin</p>	<p>Capacidades: el espacio con el que se debe contar para propiciar el encuentro, debe ser amplio para mantener los respectivos protocolos de bioseguridad.</p> <p>Recursos: no contar con los recursos para brinda un excelente servicio a los usuarios, tanto en los aspectos técnicos como en la gestión de trámites de documentación y asesoría ante las entidades gubernamentales y financieras, así mismo, orientación y guía para elegir la mejor opción que le pueda convenir al cliente.</p> <p>Precio: pese a que se considera contar con precios competitivos del mercado, la calidad en diseño y materiales pueden incrementar el precio, lo cual puede ser una desventaja teniendo en cuenta que otras</p>

Cruce de Información	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	<p>embargo no son los más bajos del mercado, debido a los aspectos mencionados.</p> <p>Ubicación: Ocaña, Santander.</p>	<p>constructoras dan precios mucho más bajos, esto puede afectar de algún modo las operaciones de la nueva empresa.</p> <p>Ubicación: falta de sucursales a nivel regional.</p>
Evaluación externa	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Mercado: brindar todas las garantías en los elementos y protocolos de bioseguridad, ofrecer todos los aspectos y medios pertinentes para cuidar la salud y seguridad de los trabajadores de la nueva empresa.</p> <p>Competidores: lo que se pudo determinar en la entrevista, es que las empresas constructoras que están actualmente ubicadas en Ocaña, no cuentan con plan estratégico definido, ni estrategias de marketing, con lo cual se puede dilucidar una ventaja en ese sentido para la nueva empresa, siempre y cuando se ajuste a los procesos y planes de acción para tener una estructura empresarial y con objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Mercado: otras compañías que quieran ingresar al mercado, aprovechando los beneficios anunciados por el Gobierno nacional, puede de algún modo limitar las ventas y las buenas perspectivas a largo plazo.</p> <p>Competidores: La competencia más determinante son aquellas compañías más organizadas y que llevan sus procesos de una manera estructurada y definida, las cuales en la entrevista se identificaron que son pocas, en el mismo sentido, se identifica la amenaza de posibles nuevos competidores que pretendan de alguna forma entrar al mercado, lo cual sería de contrapeso para la nueva compañía.</p>

Cruce de Información	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	<p>Tendencias: diseños, estilos de vida y seguridad que se puedan ofrecer en los nuevos proyectos, donde se identifique el nicho de mercado específico para cada forma y estilo de vida, ofreciendo características y atributos de los bienes inmuebles acordes con las necesidades de los demandantes, que se ajuste al confort que estén buscando y la ubicación que más les favorezca.</p>	<p>Efectos económicos y políticos: las decisiones políticas, donde con los impuestos y gravámenes pueden afectar de manera un tanto considerable los precios en el mercado, lo que resulta un riesgo que se debe tener en cuenta previendo cambios en las condiciones del mercado.</p>
	<p>Influencias globales: La publicidad en diversas plataformas y redes sociales que denoten posición de marca y atributos diferenciadores en los bienes inmuebles que se ofrecen por parte de la nueva empresa, de tal forma que incentive a los compradores.</p>	<p>Demanda del mercado: La gran cantidad de nuevos proyectos que se lancen en el mercado debido a los nuevos anuncios del Gobierno como apoyo al sector construcción.</p>
	<p>Contratos: posibilidad de contratar con el Estado y así ampliar más el mercado.</p>	<p>Efectos legislativos: las leyes nacionales sobre importaciones de materias primas o aspectos que tiendan a incrementar los precios, lo cual dificulta los procesos de comercialización de bienes inmuebles.</p>
	<p>Importaciones: posibilidad de importar materiales e insumos más económicos.</p>	

Como se evidencia en la matriz, son diversos los cruces de información que se pueden desarrollar con el objetivo de tener a disposición todos los datos pertinentes para poder abordar como tal un modelo de negocio para la nueva empresa constructora con una propuesta de valor diferenciada que sobresalga en el mercado. Por consiguiente, en el apartado a continuación, dado todos los datos e información al respecto, se elabora la propuesta de valor del modelo de negocio para crear una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

4.3 Propuesta de valor Modelo de negocio para crear una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña.

En el presente ítem se va desarrollar la propuesta de valor del modelo de negocio para la nueva empresa constructora VIS en Ocaña, la cual se inicia con las estrategias planteadas, de acuerdo al análisis previo.

En atención al análisis del sector y la industria mediante el análisis PESTEL, igualmente, la caracterización del entorno con los resultados dados en las encuestas y entrevistas, y el cruce de información a partir de la matriz DOFA expuesta en el apartado anterior, se plantean las siguientes estrategias a los fines de identificar fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas que se pudiesen presentar en la nueva empresa constructora.

4.3.1 Estrategias DA

- ✓ Crear un departamento de investigación de marketing, para tener la posibilidad de penetración del mercado con posicionamiento estratégico, de tal forma que se pueda expandir los servicios y productos de la constructora en los lugares donde sea oportuno y práctico invertir.
- ✓ Diversificar los productos y servicios para poder ofrecer a los clientes variedad, alternativas y soluciones ajustadas a sus requerimientos, de tal forma que se pueda disminuir los riesgos en la nueva empresa constructora como estrategia de ahorrar costos.
- ✓ Contar con un sistema bien ajustado y adecuado de bioseguridad en prevención, control y protección del entorno laboral, con todos los elementos y protocolos para salvaguardar la vida de los colaboradores y evitar la accidentabilidad, con lo cual se ahorra en costos y gastos.
- ✓ Invertir capital con prospección de largo plazo, para gestionar la creación de sucursales a nivel nacional.
- ✓ Tener un sistema de comunicación que propicie la virtualidad, mediante plataforma bien estructurada por medio de la cual se logre el encuentro con los potenciales clientes de manera personalizada, previendo un nuevo confinamiento para mitigar el coronavirus y que se alargue mucho más de lo esperado.

4.3.2 Estrategias DO

- ✓ Contar con un sistema de community manager para ofrecer los bienes inmuebles y servicios en redes sociales y otras plataformas vía internet utilizando la modalidad de segmentación de nicho de mercado para llegar a los usuarios que requieran o estén buscando vivienda.

- ✓ Generación de acciones encaminadas a minimizar los efectos del cambio climático, donde se manifieste y comunique estas actividades al mercado, de tal manera que se pueda evidenciar por parte de los usuarios y de la industria de la construcción que la nueva empresa es amigable con el medio ambiente e impulsa procesos y programas en ese sentido.
- ✓ Incentivar el empleo dando la oportunidad de apoyar a practicantes de distintas áreas de aprendizaje del SENA.
- ✓ La mayor parte de los empresarios del sector construcción de Ocaña no cuentan con un direccionamiento estratégico dentro de sus compañías, ni tampoco una conformación de talento humano que motive y apoye un clima organizacional acorde con las expectativas empresariales alineadas con los propósitos y misiones individuales de los colaboradores, por tanto, se denota una oportunidad para iniciar la nueva empresa con la conformación de una dirección estratégica enfocada en el corto, mediano y largo plazo.

4.3.3 Estrategias FO:

- ✓ Encontrar estrategias de mercadeo adecuadas y de alto impacto que ayuden a dar a conocer los proyectos de vivienda y demás productos y servicios ofrecidos por la nueva empresa.
- ✓ Buscar medios publicitarios idóneos mostrando los productos y servicios e informando los beneficios de los programas VIS, conforme a lo ofrecido por el gobierno nacional.
- ✓ Dado que la mayoría de constructoras de Ocaña no cuentan con un plan de acción definido en sus áreas comerciales y mucho menos una estrategia de marketing para la consecución de nuevos prospectos, se recomienda iniciar con un plan de marketing definido y estructurado donde se identifique el nicho de mercado acorde con el proyecto a lanzar, aunado

con la definición del perfil del usuario cliente, las expectativas y la identificación de la percepción que éste pueda tener acerca del bien inmueble que quiera comprar y se ajuste a sus necesidades y requerimientos más inmediatos.

✓ Tener una propuesta de valor clara y dirigida al cliente potencial, ya que no se evidencia como tal este tipo de iniciativas en las constructoras de Ocaña, al igual que un sistema operativo estructurado y modelo financiero en el cual se sostienen las compañías, por consiguiente, contar con todas estas herramientas de planeación estratégica le brinda a la nueva empresa una ventaja competitiva.

✓ Debido a las nuevas disposiciones de reglamentación, frente al uso de elementos y los protocolos de bioseguridad, si se aplican de la forma correcta y se sigue con los lineamientos pertinentes frente a este tema, se puede tomar como una oportunidad, por tanto, la estrategia está dirigida a la realización de un protocolo interno de bioseguridad, de acuerdo con lineamientos internos y disposiciones de las entidades gubernamentales competentes, donde se estipule la minimización a cero del riesgo laboral en accidentabilidad, aislamiento y uso adecuado de elementos de protección y bioseguridad.

4.3.4 Estrategias FA

✓ La importancia de mostrar la calidad de los productos y servicios frente a los de la competencia es una estrategia para denotar diferenciación.

✓ Buscar proveedores de materiales que estén en la región, para de esta manera bajar los costos de flete.

✓ Dado que el sector de la construcción es bastante amplio, esto permite abrir nuevos campos de acción y nuevos servicios de manera rápida debido a los constantes cambios

que se generan a partir de la innovación en diseño y nuevas tecnologías en temas inherentes a la construcción.

✓ En línea con el avance tecnológico, se debe contar con plataformas que llevan un control de cada uno de los procesos en que va la construcción, lo cual se denota en una oportunidad que permita avances en los diseños, al igual que en los procesos, lo que ahorra costos y gastos, así mismo evitan riesgos laborales.

4.3.5 Estrategias 4 C's. Una vez expuestas las estrategias que surgen a partir del análisis realizado de cruce de variables, la matriz DOFA y frente a la necesidad de implementar acciones de mercadeo adecuadas que logren marcar diferencia y sentido de valor a la nueva empresa, se enmarcan las denominadas 4 C's que surgen como alternativa a las 4 P's (producto, promoción, precio y plaza), en consecuencia, de ello las 4 c's se traducen de la siguiente manera como se presenta en lo sucesivo.

1. Producto evoluciona a cliente;
2. Promoción hacia comunicación;
3. Precio hacia costo y,
4. Plaza hacia conveniencia o comodidad.

Aunque las diferencias entre las 4 p's y las 4 c's puedan parecer superficiales, vale destacar que las 4 C's: Cliente, Comodidad, Comunicación y Costo surgen como consecuencia de la innovación de productos y del nuevo marketing que se presenta en varios escenarios, físico y digital.

4.3.6 Cliente. El usuario que satisface su necesidad o requerimiento a través del servicio o el producto que brinda la nueva empresa constructora, por tal motivo, una total disposición de apoyar y solucionar lo que está buscando y ayudarlo a decidir la mejor opción para éste, lo cual se puede realizar con el diseño de un servicio o producto ajustado en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades, en el caso por ejemplo de las viviendas de interés social, brindarle a los clientes el apoyo y la asesoría en la gestión pertinente para que pueda acceder al subsidio y por ende a la vivienda, de esta manera el usuario se siente más cómodo y confiado debido al apoyo, la guía y orientación que le ofrece la nueva empresa constructora; igualmente, de acuerdo a los resultados de la encuesta, las mujeres son las más interesadas en la adquisición de vivienda, por lo cual, influyen poderosamente en la decisión de compra, entonces, la estrategia debe estar dirigida hacia el género femenino, donde se denote un ambiente familiar en la publicidad que se diseñe para los proyectos VIS.

4.3.7 Comodidad o Conveniencia. Los bienes inmuebles que le aporten solución y confort a lo que solicita el cliente, por tanto, este es el primer paso para atender las expectativas del comprador; sin embargo se debe dar al cliente soluciones y alternativas para que sienta confianza y seguridad; de acuerdo con los resultados de la encuesta, la mayor parte de encuestados se sienten cómodos y les parece conveniente el lugar que actualmente habitan, en ese orden de ideas, es pertinente realizar un estudio previo del cliente sobre el sitio donde vive, la vivienda o apartamento, el barrio, los vecinos y la comunidad en general que rodea a este usuario, de allí se puede direccionar a éste posible comprador al proyecto que más se adecue a las condiciones identificadas en el estudio previo, de tal manera que este usuario se siente cómodo con su nueva vivienda y la considere la más conveniente.

4.3.8 Comunicación. Una comunicación asertiva, mediante los medios y canales idóneos para llegar al nicho de mercado específico que se ajuste a los bienes inmuebles del proyecto que se esté promocionando, para ello realizar una segmentación del mercado es primordial, por tanto, con la investigación en marketing se obtienen los datos pertinentes y se identifica cual es el público objetivo para determinado proyecto, por consiguiente, se procede a proponer las estrategias enfocadas en la percepción y perfil detectado de ese nicho de mercado, con lo cual se realizan las acciones puntuales para llegar a ese grupo de población en específico, de tal manera que conozcan la empresa constructora y el proyecto de vivienda que se propone, los beneficios y ventajas.

4.3.9 Costo. En esta parte es fundamental que el costo o la cuota mensual que se defina, que le correspondería cancelar a los usuarios por la adquisición de su vivienda, debe estar acorde con sus posibilidades, el manejo de este aspecto está referido en muchas ocasiones al hecho que el costo del servicio/producto tiene que ser bajo; eso puede ser subjetivo, es decir, que el cliente sienta que pagó un precio justo por lo que ha recibido de acuerdo con sus expectativas; por tanto es importante realizar una segmentación adecuada para llegar a los clientes que cuenten con el presupuesto y la disposición económica para adquirir su vivienda.

A continuación se exponen las estrategias enfocadas en el cliente que es lo que interesa para la nueva empresa constructora, por consiguiente, se relacionan las variables cliente - comodidad (C1-C2), cliente - comunicación (C1-C3) y cliente - costo (C1-C4), de tal forma que se obtengan tres estrategias en función de la información analizada.

Estrategia C1-C2: en concordancia con los resultados de la encuesta, la estrategia está dirigida a encontrar la comodidad y conveniencia para el cliente, lo cual se va realizar teniendo en cuenta la investigación previa que se realice a cada cliente, de tal forma se establezca cual es el proyecto que más se adecue a sus necesidades y requerimientos, en el sentido de que cada usuario de acuerdo con la encuesta le gusta el sitio que habita actualmente y se siente cómo en él, entonces, para un usuario específico, ya identificado su perfil y preferencias, se le ofrece el proyecto que esté acorde con sus inclinaciones y presupuesto, en ese sentido, la nueva empresa debe esforzarse por conocer a sus clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad y ofrecerlos.

Estrategia C1-C3: para poder llegar al nicho de mercado preciso, de acuerdo con un determinado proyecto, se establece un modelo de comunicación mediante redes sociales, y plataformas de internet adecuadas para transmitir el mensaje que le llegue al cliente realmente interesado en el proyecto con las especificaciones y características que éste tenga, esperando una respuesta adecuada y evidenciando los beneficios y apoyo en la gestión de trámites y documentos para poder agilizar los procesos y que se denote la seguridad y confianza que se puede tener en la nueva empresa.

Estrategia C1-C4: con el objetivo de brindar unos costos acordes en cuanto a pagos de cuota mensual, es primordial primero tener identificado el nicho de mercado para cada uno de los proyectos que maneje la nueva empresa, donde hay que tener en cuenta el perfil, las preferencias y el presupuesto disponible, de esa manera se puede ajustar un determinado usuario al proyecto que más le convenga, con lo cual se sienta cómodo y satisfaga su necesidad, de allí la

importancia de definir las preferencias de bienes inmuebles que requiera el nicho de mercado; no obstante, con todo el proceso de diseños, ubicación y materiales a utilizar amigables con el medio ambiente, ya se determina una parte del proceso y se tiene un público objetivo que se incorpore a la nueva propuesta y el estilo de vida que se propone, para ello, hay que tener congruencia con lo que se ofrece a través de la publicidad y lo que realmente le brinda el servicio o el producto ofertado, para que el balance sea siempre a favor del cliente.

Como se evidencia en lo hasta ahora manifestado en la presente investigación, se definieron las estrategias a partir del cruce de variables de la matriz DOFA, así mismo, se precisaron las estrategias de las 4C's enfocadas en este caso en el cliente, quien es el que interesa para efectos de contar con una propuesta de valor diferenciada.

4.3.10 Definición de la Propuesta de valor. La propuesta de valor se ajusta a las estrategias planteadas en los apartados anteriores, donde se define un producto (bien inmueble) y servicio diferenciado (asesoría y gestión ante entidades gubernamentales y financieras), enfocado en brindar la satisfacción del cliente.

Para poder determinar los diversos aspectos de la propuesta de valor, se tiene en cuenta factores que intervienen de forma directa para que el valor que se pretenda dar a los clientes sea diferencial y este alineado con los requerimientos y necesidades actuales, igualmente, ajustado al presupuesto y las preferencias que éste tenga. Dado lo anterior, los elementos a tener en cuenta son los siguientes: segmento de clientes, comunicación, relación con los clientes, actividades a ejecutar, alianzas estratégicas.

Segmento de clientes: es pertinente definir el segmento de clientes, donde esta definición está en función del proyecto específico que maneje la nueva constructora, de acuerdo a ello el nicho de mercado se determina teniendo en cuenta: 1) estudio previo del comprador de vivienda, para identificar su perfil, preferencias y presupuesto; 2) identificación del lugar donde actualmente vive, con lo cual se sabe las características y atributos de su sitio actual de residencia, además del barrio o la zona, de tal manera se pueda establecer una preferencia de compra; 3) determinación de si el cliente reúne o no las condiciones para acceder a crédito de vivienda y puede ser beneficiario de alguno de los programas gubernamentales de vivienda de interés social.

Comunicación: establecer los canales de comunicación idóneos, mediante redes sociales, plataformas de internet tales como adwords, google my bussiness, entre otras; asesoría personalizada en gestión de trámites de documentación que permita agilizar los procesos y se pueda dar soporte ante las entidades encargadas de surtir el trámite y procedimientos para la aprobación de los beneficios crediticios que contemplen acceder al bien inmueble de forma rápida y eficaz.

Relación con los clientes: este aspecto es primordial para mantener una relación de cercanía la cual propicie la llegada de nuevos clientes, debido a los buenos comentarios y recomendaciones dado el buen servicio, para que esto ocurra, el servicio es clave, procurando la confianza, seguridad y certeza de que se brindan todas las garantías en pro de solucionar y satisfacer necesidades acorde con los requerimientos; lo cual se puede lograr mediante el mapa de empatía, el cual permite saber que piensa y siente el cliente, que ve, que dice y hace, que oye,

los miedos y frustraciones que puede tener y los deseos y necesidades que quiere superar; por tal motivo, por medio de la herramienta mapa de empatía se puede definir una relación con los clientes de mayor confianza.

Actividades a ejecutar: resulta fundamental establecer que es lo importante, urgente y prioritario, por tanto, a partir de una lista de chequeo y plan de acción específico se establecen las actividades en orden de prioridad, importancia y urgencia.

Alianzas estratégicas: establecer una red de proveedores y socios que aporten recursos y acciones benéficas para la nueva empresa constructora, donde el enfoque se determine en brindar soluciones a los requerimientos de los clientes, de tal forma que éstos a su vez sientan ese respaldo y garantía que los procesos que se realizan en la constructora, ya sea de gestión, diseño o producción se realizan en función de brindar el mejor servicio.

4.3.11 Perfil del cliente. Esta parte es fundamental en la propuesta de valor del modelo de negocio, pues se define qué tipo de cliente es al que va llegar la nueva empresa constructora, para ello, hay que tener en cuenta diversos aspectos que se describen a continuación, los cuales van ayudar para tener una idea más clara de lo que requiere el cliente y como se puede llegar a éste con la propuesta de valor desarrollada por la nueva empresa. En lo sucesivo se definen cinco aspectos claves para la determinación del perfil del cliente de la constructora.

1. Identificación del segmento de cliente: se selecciona el segmento de clientes, en este caso son las personas, principalmente mujeres, que tienen el interés por adquirir vivienda propia de la ciudad de Ocaña.

2. *Identificar la actividad económica que desarrolla:* qué tipo de personas son las que desean acceder al crédito de vivienda, a que se dedican, donde viven, que tipo de relaciones son las que mantienen con sus vecinos y conocidos, cuantos ingresos generan en el mes, para determinar el presupuesto, la disposición a pagar y el interés que denote por determinado proyecto, con el fin de recomendarle o guiarle en la mejor opción que se ajuste a sus requerimientos y necesidades.

3. *Conocer las limitaciones que tiene el cliente.* indagar sobre las razones del porque las personas aún no han obtenido vivienda propia y cuales han sido los límites y obstáculos para ello, si tienen vivienda propia, saber que los mueve para adquirir otra vivienda; es decir, tener información sobre los factores restrictivos, dificultades y riesgos que ha enfrentado el cliente y las manifestaciones que tiene para no haberse decidido antes, ya sea porque no le gustan las deudas, tiene miedo de quedar mal o de que pueda quedarse sin trabajo y no pueda seguir pagando las cuotas, en fin, todos los aspectos inherentes a sus decisiones de compra de vivienda.

4. *Saber las expectativas del cliente:* es importante conocer qué tipo de resultados y beneficios espera el cliente con su decisión de compra, que lo motiva y lo hace feliz.

5. *Lista de Chequeo:* en esta parte se registra toda la información recolectada de cada uno de los clientes con el objetivo estructurar organizadamente el perfil que se pudo identificar del cliente, donde se debe priorizar los diversos aspectos que se consideren más importantes y que le pueda generar beneficio a los clientes en aras de ayudarlo y acompañarlo en el proceso de gestión de trámites para acceder al crédito y subsidio de vivienda y que pueda tomar la mejor decisión en

línea con sus preferencias para que se pueda sentir cómodo, confiado y seguro en la decisión de compra.

Para la adquisición de la información en los aspectos relacionados al perfil del cliente, se puede elaborar un cuestionario que contenga los diversos cuestionamientos relacionados con cada punto expuesto, de tal forma que se pueda definir los diferentes perfiles de los clientes y mediante el mapa de valor se estructura una propuesta más ajustada y específica.

4.3.12 Mapa de valor. Aquí se describe de forma estructurada y detallada las características de los productos y servicios a ofrecer por parte de la constructora, que busquen solucionar requerimientos y satisfacer necesidades de los clientes.



Figura 22. Propuesta de valor

Fuente: elaboración del autor

Como se evidencia en la figura 22, la propuesta de valor de la nueva empresa constructora, va encaminada a ofrecer productos y servicios que le lleguen al cliente de una forma diferenciada, que propicie confianza, seguridad y genere soluciones de acuerdo a lo que busca el cliente, de tal forma que aspectos como características, atributos y ubicación de la vivienda sea acorde con sus preferencias, igualmente, el proceso de acompañamiento y guía en todo el trámite le brinda a los clientes la certeza de que está tratando con una empresa comprometida con el bienestar de sus clientes.

Para una información más precisa, con el ánimo de contar con una estructura que le ayude al área comercial en la gestión de los clientes para que brinde una propuesta de valor ajustada a cada uno, se realiza de la siguiente forma:

- Se realiza una lista de todos los proyectos de bienes inmuebles que está en proceso de iniciación por parte de la constructora.
- Se cruza la información de los proyectos con los resultados del cuestionario que se aplicó a cada uno de los clientes, de tal manera que se pueda determinar las opciones más pertinentes y acordes a cada uno de los clientes.
- Con la información recogida y analizada se ajusta la propuesta de valor a cada uno de los clientes, no quiere decir que se realicen cambios profundos a la propuesta de valor general, más bien, se busca la coherencia de las preferencias de los clientes con lo que ofrece la constructora.
- Se realiza un resumen de los diferentes aspectos que le generan seguridad y confianza a los clientes, así mismo, se determinan las acciones y actividades de solución que se consideran se deben ejecutar para generar mayor valor a los clientes.
- Por último se efectúa una clasificación por orden de prioridad e importancia de las diversas acciones a ejecutar en línea con los bienes inmuebles y servicios inherentes que conlleva la operación para brindar soluciones y satisfacción a los clientes.

Ya con la información detallada de las estrategias surgidas a partir de la matriz DOFA, la estrategias definidas en las 4C's, el establecimiento del perfil del cliente y el mapa de valor, se determina la propuesta de valor de la nueva empresa constructora encaminada a brindar solución y generar confianza y seguridad en los clientes.

4.4 Diseño sistema operativo para la empresa constructora de vivienda de interés social

Debido a que se trata de una nueva empresa que va incursionar en el mercado, específicamente en el sector de la construcción, se plantea en este apartado un sistema basado en las áreas operativas que tiene normalmente una empresa, las cuales se dividen en financieras, administrativas, comerciales y técnicas.

El sistema operativo se encuentra inherente a la planificación anual que realiza cualquier empresa, en este caso, en la planeación mencionada se definen los objetivos y planes de acción operativos, en los cuales se establece la programación y los presupuestos para las actividades a realizar durante el periodo de un año. Este procedimiento se realiza todos los años, generalmente a final de año, el cual hace parte del proceso de planificación y dirección anual que hacen parte de la estrategia corporativa.

Cabe aclarar que la planificación de las diversas actividades de la empresa, no es un procedimiento estándar definido, puesto que se debe realizar de forma periódica en el momento que se requiera y cuando se justifique los cambios.

En la definición de la estrategia que contiene el sistema operativo, es importante que cada una de las personas que laboren en la nueva empresa constructora, entienda y asimile el propósito de la compañía, al igual que la propuesta de valor, para de esta forma lograr homogeneidad en el planteamiento de las operaciones y las estrategias para llevarlas a cabo, puesto que de allí se desprenden los planes de acción y actividades de la compañía. Las

iniciativas de las acciones estratégicas se consideran un conglomerado de actividades relevantes para alcanzar el éxito competitivo, que están alineadas a las estrategias planteadas en la propuesta de valor del modelo de negocio.

4.4.1 Sistema operativo Financiero. En este ítem lo que se pretende es llevar el control y la operatividad de las diversas actividades de tipo financiero, de tal forma que se pueda maximizar el valor económico de la empresa.

Dependiendo de la buena definición de las iniciativas estratégicas, la empresa obtendrá mayores beneficios, lo cual se traducirá en valor agregado, optimizará los costos y creará solidez ante la competencia.

La iniciativa estratégica operativa en la parte financiera, se constituye para conseguir concretar los objetivos que se haya trazado la compañía, consiste en tener a disposición todas las alternativas de financiación de menor costo y fácil acceso, que le permita a la empresa constructora y a sus clientes poder acceder a las diversas modalidades de crédito para beneficio de la labor realizada en la gestión de acompañar, guiar y apoyar a los usuarios que quieran tener una vivienda propia; con esto se puede garantizar el funcionamiento normal de la empresa con los recursos de apoyo, igualmente, disponer de los recursos necesarios en el momento indicado sin arriesgar la rentabilidad de la compañía y contar con las instituciones financieras y gubernamentales para facilitar los procesos operativos de la constructora.

Para el aumento de la rentabilidad se deben efectuar varias actividades como la investigación de mercados, con el objetivo de encontrar nichos de mercados sin atender para poder ampliar el portafolio de clientes y lograr incrementar las ventas.

4.4.2 Sistema operativo Administrativo. Establece las bases para contar con una estructura organizacional competente y motivada, para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Las iniciativas estratégicas que se proponen se detallan a continuación:

- Sensibilizar a cada uno de los colaboradores en el cumplimiento del propósito empresarial enfocado en la propuesta de valor hacia el cliente.
- Seleccionar y contratar personal con las competencias requeridas
- Entrenar y capacitar al personal en función de garantizar un desempeño de alta calidad y con resultados óptimos, con el apoyo de todo el equipo directivo y el área comercial
- Realizar actividades motivadoras en pro de mantener un adecuado clima organizacional
- Crear sentido de pertenencia hacia la empresa, mediante procesos de capacitación, esparcimiento e incentivos económicos y de realización.

Lo que se procura en la operatividad administrativa es la agilidad en el acceso a la información, tanto de los clientes como de los nuevos proyectos para realizar cruce de información, lo que conlleva a la toma de decisiones preparadas y eficaces, puesto que admite

someter a control las actividades importantes de la organización, lo cual ayuda indiscutiblemente al éxito del propósito de la compañía.

Para los procesos misionales llevados a cabo en esta área, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de información debe ser clara, resumida en lo posible y sencilla.
- Se ha de tener presente en todo momento el carácter de estructura piramidal en los procesos llevados a cabo, debido a que esto permite la conformidad en cuanto a la asignación de funciones y actividades, de tal forma que se asigne sólo aquellas actividades relativas a la gestión a realizar y los objetivos a cumplir.
- Destacar lo verdaderamente relevante.
- Uniformidad y coherencia en la ejecución de los procesos.

Las características diferenciadoras que se buscan adherir, tienen que ver con el tipo de información utilizada, en otras palabras se incluye investigaciones de carácter no solamente financiero sino aspectos que satisfagan y solucionen requerimientos de los clientes, por lo cual destaca la flexibilidad para recolectar dicha información; así mismo, permite la solución de problemas mediante acciones rápidas y eficientes, como también, al momento de incorporar nuevos procesos, estos se acoplan a la realidad del entorno empresarial, conduciendo a la organización hacia la asertividad de las decisiones que se ajusten más a la realidad posible.

4.4.3 Sistema Operativo Comercial. Para los procesos llevados a cabo en esta parte, se definen las siguientes iniciativas que apuntan al logro de los objetivos estratégicos: incremento de la productividad de cada colaborador, mejoramiento e implementación de procedimientos eficientes de recolección de información y análisis, aumento de la participación en el mercado mediante técnicas eficaces de comercialización.

De la misma forma, debe enfocar su estrategia en el cubrimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para incrementar su satisfacción en cuanto a calidad, precio, tiempo y servicio asistencial técnico especializado.

Las iniciativas a dar cumplimiento son:

- Incrementar el reconocimiento de la empresa
- Aumentar el valor del cliente
- Aumentar la satisfacción del cliente

Las acciones estratégicas que apoyan el cumplimiento de estas iniciativas se enumeran a continuación:

Incrementar las ventas. Por medio de estudios de mercados que busquen encontrar nuevos nichos de compradores y convertirlos en clientes.

Fidelizar los clientes actuales y nuevos. Mediante actividades de consecución de información acerca de los clientes.

Ampliar el portafolio de productos y servicios. Innovación y creatividad es lo que resulta eficiente.

Incrementar la participación en el mercado. Estudiar la competencia en diferentes periodos donde se establezcan sus fortalezas y debilidades, lo cual hace la diferencia.

Utilizar estrategias comerciales eficientes.

Ofrecer una atención efectiva a los clientes para cada requerimiento que tengan.

Optimizar los tiempos de entrega de las nuevas viviendas.

Así mismo, buscar la fidelización de los clientes mediante el conocimiento profundo de éstos, para saber su perfil y perspectivas acerca de los bienes inmuebles y servicios complementarios, necesidades y especificaciones técnicas que requieran. Esto se logra mediante el uso de programas o sistemas de bases de datos que permiten almacenar suficiente información de los usuarios, para de esta forma analizar esta información, crear el perfil de cada cliente y tomar las decisiones acertadas en cada caso específico.

4.4.4 Sistema Operativo Técnico. En esta parte se origina y otorga valor a los clientes, dada la información de la investigación de marketing, en aras de la búsqueda del mejoramiento de los procesos, donde el procedimiento se puede abordar a partir de tres etapas, la etapa de inicio / idea, luego la etapa de criterios de diseño y posteriormente la etapa final que es la de diseño de detalle; cada una de las cuales se describe a continuación:

Inicio/Idea: recepción de sugerencias, preferencias y consideraciones que tengan los clientes frente a las características y atributos que consideran debe tener su vivienda, donde el objetivo consiste en identificar a los involucrados claves que permitan determinar el propósito del proyecto y empezar a planificar de manera

primaria los aspectos más relevantes que intervienen en el proyecto planteado. En esta fase la iniciación comienza a determinar QUÉ se construirá, QUIÉN la construirá y CÓMO se construirá.

Criterios de diseño: en esta parte el proyecto de construcción comienza a tomar forma, las diversas opciones se evalúan, prueban y seleccionan. En esta parte del proyecto intervienen todos los involucrados, de tal manera que su participación permita aportar ideas y estructurar el proyecto, por consiguiente, se generan alternativas definidas y sus entregables son tomados en cuenta en etapas posteriores, ahora bien, el objetivo de esta etapa consiste en la elección de la alternativa que genere el máximo valor al cliente. Los resultados esperados en esta fase se detallan como sigue:

- Alcance.
- Definición y presentación de alternativas, donde se precisan los compromisos de los interesados.
- Selección y diseño inicial de los principales sistemas de construcción (estructura, acabados, redes principales, domótica etc.)
- Estimación de los costos (con la precisión adecuada), utilizando análisis de precios unitarios de proyectos similares.
- Cronograma (con la precisión adecuada), utilizando diagramas de Gantt o métodos similares.

Diseño de detalle: en esta fase se concluye el Qué del proyecto, se finalizan todas las decisiones clave de diseño. El diseño detallado comprende gran parte de lo que queda de la fase de documentos de construcción en la práctica tradicional, por lo que la fase de diseño detallado implica un esfuerzo significativamente mayor que la fase de desarrollo de diseño tradicional. Los resultados esperados de esta etapa, son los que se definen, coordinan y validan de manera completa y sin ambigüedades en el proyecto que se esté abordando, donde se tienen en cuenta factores como:

- Los principales sistemas de construcción, incluidos el mobiliario, accesorios y equipos dentro del alcance del proyecto.
- Todos los elementos de construcción están completamente diseñados y coordinados. El equipo habrá colaborado para resolver cualquier incoherencia, conflicto o problema en la construcción.
- Se debe llegar a un acuerdo con los involucrados en la gestión del proyecto sobre las tolerancias de los cambios, para garantizar la construcción y permitir la mayor prefabricación posible.
- Las especificaciones se completan en base a los sistemas prescritos y acordados.
- Se establecen niveles de calidad basados en las especificaciones de construcción aprobadas.
- El costo se establece con un alto nivel de precisión, ya que el nivel de detalle permite refinar el presupuesto.
- El cronograma de construcción se establece con un alto nivel de precisión, ya que se pueden incluir las actividades que no estaban consideradas en etapas anteriores.

De todo lo anterior, se manifiesta que se deben elaborar sistemas de control de actividades por parte de los directivos en cada uno de los procesos enunciados que se van a llevar a cabo en la empresa, para incentivar el compromiso de la gerencia y los mandos medios, que busque mejorar la relaciones profesionales y propiciar un ambiente laboral favorable que se traduzca en excelentes resultados operativos.

Como se puede evidenciar, se detallaron cada una las partes estipuladas del sistema operativo que se propone para la nueva empresa de construcción, donde se tiene en cuenta en cada una de las fases y etapas detalladas, al cliente como centro del proceso de operación, al igual que como se establece en la propuesta de valor definida en el presente estudio, pues a partir de todo lo que rodea al cliente es que se determina los planes, procesos, acciones y actividades a realizar, de tal forma que todo esté en congruencia y alineado a conllevar solución en diversos aspectos que los clientes de la nueva empresa constructora requiera, pues la estrategia se enfoca principalmente en ello.

Conclusiones

El presente proyecto de investigación, estuvo encaminado al diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, de allí que se da en este estudio el cumplimiento de los objetivos específicos con el análisis del sector y la industria de la construcción, la caracterización del entorno, la propuesta de valor del modelo de negocio y el sistema operativo para la nueva empresa constructora.

De acuerdo al primer objetivo, se pudo evidenciar un panorama favorable con respecto a la vivienda de interés social en el plano nacional y departamental, pues con los programas del Gobierno Nacional y el impulso que éste le ha dado al sector de la construcción para promover los programas VIS, se puede decir que el sector de la construcción en este sentido cuenta con buenas perspectivas.

El segundo objetivo, caracteriza el entorno del sector construcción en la ciudad de Ocaña, con lo cual se determinó con la información recolectada y analizada, la propuesta de valor de la nueva empresa, de allí, la importancia que se le dio en el estudio a este aspecto centrado especialmente en el cliente. Por tanto, los resultados de la encuesta, se estableció que las mujeres son las más interesadas en la adquisición de vivienda, además el 81% de los encuestados no cuenta con vivienda propia, así mismo el 98% están interesados en adquirir vivienda; de otra parte, el 83% de personas encuestadas manifestaron que se sienten bien (les parece comfortable) su vivienda actual, que sería un referente para alguna decisión de compra futura de vivienda.

En la entrevista, el 38% de las firmas constructoras entrevistadas, lleva más de 5 años en el mercado, el restante menos de 5 años, es decir el 62%, lo permite analizar que son empresas relativamente jóvenes en el mercado, lo cual representa una ventaja para la nueva empresa, se analiza que los empresarios no cuentan con un direccionamiento estratégico ni tampoco una conformación de talento humano que motive y apoye un clima organizacional acorde con las expectativas empresariales alineadas con los propósitos individuales de los colaboradores; así mismo, no se evidencia una propuesta de valor como tal, ni un sistema operativo estructurado y modelo financiero en el cual se sostienen las compañías, lo cual permite analizar que no hay una organización en el aspecto corporativo. Por otro lado, el 81% de las empresas entrevistadas no realiza proyectos de vivienda de interés social, lo cual se denota como una oportunidad y ventaja que puede aprovechar la nueva empresa.

En el cumplimiento del tercer objetivo, se definieron las estrategias a partir del cruce de variables de la matriz DOFA, así mismo, se precisaron las estrategias de las 4C's enfocadas en este caso en el cliente, quien es el que interesa para efectos de contar con una propuesta de valor diferenciada.

Se diseñó un sistema operativo para la nueva empresa constructora, que cumple con el desarrollo del cuarto objetivo, donde se definió que este sistema se encuentra inherente a la planificación anual que realiza cualquier empresa, en este caso, en la planeación mencionada se definen los objetivos y planes de acción operativos, en los cuales se establece la programación, un sistema basado en las áreas operativas que tiene normalmente una empresa, las cuales se dividen en financieras, administrativas, comerciales y técnicas.

Para finalizar la propuesta de valor de la nueva empresa constructora, va encaminada a ofrecer productos y servicios que le lleguen al cliente de una forma diferenciada, que propicie confianza, seguridad y genere soluciones de acuerdo a lo que busca el cliente, de tal forma que aspectos como características, atributos y ubicación de la vivienda sea acorde con sus preferencias, igualmente, el proceso de acompañamiento y guía en todo el trámite le brinda a los clientes la certeza de que está tratando con una empresa comprometida con el bienestar de sus clientes.

Recomendaciones

En la formulación del problema del presente estudio, se cuestiona sobre la pertinencia de un modelo de negocio para una empresa constructora enfocada en VIS en la ciudad de Ocaña; de esta premisa surge la primera recomendación, que está en función con el primer y segundo objetivo, la cual va encaminada a sugerir principalmente a las compañías constructoras de Ocaña llevar una planeación estratégica de sus negocios, que cuente con objetivos de largo plazo, metas de mediano plazo y planes de acción de corto plazo con indicadores de gestión; además, una plan de marketing y de operaciones, de tal forma que se pueda llevar control de todos los aspectos relacionados con la operatividad de las empresas, con el propósito de saber qué acciones tomar si no se está cumpliendo con lo estipulado en el plan.

La posibilidad de realizar estudios posteriores que aborden la temática de administración estratégica del sector de construcción de la ciudad de Ocaña, se recomienda, pues lo que se encontró en esta investigación es que muchas de las empresas de este sector en la ciudad referida no cuentan con planes estipulados en cuanto al manejo de indicadores, iniciativas estratégicas, planes de acción, entre otros factores que son importantes para el buen y normal funcionamiento de un negocio con elevado riesgo como el de la construcción; por consiguiente, estos aspectos resultan como indicadores de que muchas de estas compañías puedan estar en riesgo de salir del mercado.

Para finalizar, se recomienda llevar a cabo este proyecto, pues se pudo corroborar que hay probabilidades desde el punto de vista del mercado de que sea viable, pues, los usuarios que

quieren acceder a vivienda propia están de acuerdo con este tipo de iniciativas, así mismo, hay apoyo al sector construcción por parte del Gobierno Nacional, ya que se considera clave para la reactivación de la economía dada la coyuntura actual; no obstante, es pertinente adelantar otros tipos de estudios en el aspecto técnico y financiero para poder determinar en últimas efectivamente, si hay viabilidad en la puesta en marcha del presente proyecto, ya que hay tema adelantado en lo correspondiente a la propuesta de valor que se considera y el sistema operativo que puede conllevar la nueva empresa, sin embargo, cada uno de estos aspectos puede recibir ajustes y complementariedad a partir de nuevos estudios que se adelanten al respecto.

Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*(31), 100-110.
- Alcaldía municipal de Ocaña. (2020). Nuestro municipio. Ocaña. Obtenido de <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Barrera, J. (2012). *El Proyecto de investigación Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón ediciones. Obtenido de https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado
- Cabana, R., Cortés, F., Vega, D., & Cornejo, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 295-304. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031008.pdf>
- Calderón, R. (2019). *Creación de una empresa constructora y consultora de obras civiles en los municipios del departamento de Arauca*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23323/1/TRABAJO%20DE%20GRADO-%20ROSSY%20CALDERON...pdf>
- Cámara Colombiana de la Construcción. (05 de Mayo de 2017). *La competitividad en la cadena de valor de la construcción será foco de discusión*. Obtenido de <https://camacol.co/search/google/cadena%20de%20valor>
- Campoy, A., & Gomez, A. (16 de 06 de 2009). *Técnicas e instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos*. Obtenido de *Técnicas e instrumentos*

Castaño, M. (2017). *Modelo de negocios para una empresa dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos.*

Pereira: Universidad Eafit. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11916/MariaFernanda_Casta%C3%B1oSalazar_2017.pdf?sequence=2

Chávez. (2000). *El Arte de hacer un proyecto de investigación.* Caracas: Editorial Panapo.

Creswell, J. (2008). *Educational Research.* . N.J. Pearson.

Forero, G. (3 de febrero de 2020). El ministro de Vivienda señaló que en 2019 se comercializaron 119.000 unidades del segmento. *La República.* Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/ventas-de-vivienda-de-interes-social-2959095>

Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de ciencias sociales RCS,* 136-159. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion_estrategica_aplicacion_del_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, L. E. (2009). *Javeriana.edu.* Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis196.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Kotler. (2006). *Dirección De Marketing.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica* (11 ed.). México: Pearson.

- Leyva, A., Cavanzos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson. Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Mayntz, R., Holm, K., & Hubner, P. (1993). *Trabajo Social Alianza Universidad*. Obtenido de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/mayntz__holm_y_hubner__introduccion_a_los_metodos_de_la_sociologia_empirica_.pdf
- McMillan, J. & Shumacher, S. (2001). *Research and education: A conceptual introduction*. New York: Addison Wesley Longman.
- Mendoza, J. (2011). *Decisiones estratégicas*. Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=ETGjDwAAQBAJ&pg=PA240&lpg=PA240&dq=modelo+de+negocios+es+%E2%80%9Cuna+estructura+que+se+basa+en+el+valor+y+operaci%C3%B3n+de+la+empresa+para+alcanzar+una+mayor+competitividad.%E2%80%9D&source=bl&ots=ahom10QsMS&sig=ACfU>
- Ministerio de Vivienda. (2020). *Conceptos jurídicos - Vivienda - Vivienda de interés social*. Bogotá D.C.: minvivienda.gov.co. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/sobre-el-ministerio/conceptos-juridicos/vivienda-de-inter%C3%A9s-social>
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 166-174. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1019683814000584?token=606E4D7038B47C62>

756D01EAC29C25652EC93783B6FF2B4CD023E23C43B5DFA6D33236DB5BFB4F001
A7184330FF1FD1C

Portafolio. (13 de Agosto de 2018). ¿Cómo va la vivienda de interés social en Colombia? *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/como-va-la-vivienda-de-interes-social-en-colombia-520009>

Question Pro. (s.f.). *QuestionPro*. Recuperado el 13 de 09 de 2017, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Román, P., Castaño, J., & Álvarez, E. (2010). *Plan de negocio para la construcción de soluciones de vivienda de interés social utilizando un material renovable como la guadua*. Tesis de Especialización. Medellín: Universidad de Antioquia.

Sosa, M., & Garzón, M. (2010). *Diseño de una metodología Ecléctica, Holística e Integral sobre modelos de negocios*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Tondolo, G. (2013). *Desarrollo de una propuesta de valor para el servicio de IPTV, enfocada en productos al alcance de clientes con acceso alámbrico e inalámbrico*. Tesis de Maestría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Torrice, N. (2017). *Diseño de un nuevo modelo de negocio para una empresa constructora*. Tesis MBA. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia. Obtenido de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/94888/TORRICO%20-%20DISE%
c3%91O%20DE%20UN%20NUEVO%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%
20PARA%20UNA%20EMPRESA%20CONSTRUCTORA.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/94888/TORRICO%20-%20DISE%c3%91O%20DE%20UN%20NUEVO%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20UNA%20EMPRESA%20CONSTRUCTORA.pdf?sequence=1&isAllowed=)

y

UPEL. (2003). *Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*.

Caracas: Fedeupel. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/59482717/UPEL-Manual-de-Trabajos-de-Grado-de-Especializacion-y-Maestria-y-Tesis-Doctorales>

Villamizar, K. (19 de Noviembre de 2019). Vivienda de interés social, la preferida en el 2019. *La*

Opinión. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/vivienda-de-interes-social-la-preferida-en-el-2019-187306#OP>

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México:

Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=UyYks_L0Wr8C&pg=PA110&lpg=PA110&dq=Un+modelo+de+negocios+%E2%80%99Ces+el+m%C3%A9todo+que+utiliza+una+empresa+para+ganar+dinero+en+el+ambiente+comercial+actual.+Incluye+las+caracter%C3%ADsticas+estructurales+y+operativas

Apéndices

Apendice A. Formato Encuesta

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

FORMATO ENCUESTA

Reciba un cordial saludo; por favor dedique unos momentos a completar la presente encuesta.

La información suministrada servirá para establecer un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora, proyecto que busca recolectar datos acerca de los intereses de los entrevistados en materia de la adquisición de vivienda propia bajo la modalidad de Vivienda de Interés Social en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Esta surge como instrumento de recolección de información para la investigación de una tesis de Maestría en Administración, en la línea de Emprendimiento, de la Universidad Francisco de Paula Santander, sede Ocaña, desarrollada por Jorge Luis González Salgado.

La información aquí proporcionada se usará con fines exclusivamente académicos. El encuestado, al responder el presente cuestionario, acepta el manejo adecuado de sus datos para el propósito de la investigación.

Esta encuesta tiene una duración máxima de 10 minutos.

Agradecemos que la persona que responda la encuesta sea la cabeza del hogar, igualmente, damos gracias por su tiempo y valiosa colaboración.

Género: Masculino _____ Femenino _____

Edad _____

1. ¿Cuenta usted con vivienda propia?

SI _____

NO _____

Si respondió SI pase a la pregunta 3. Si respondió NO, siga con la pregunta 2

2. ¿Si tuviese la oportunidad de adquirir una vivienda de interés social, estaría interesado?

Definitivamente SI _____

Probablemente SI _____

Definitivamente NO _____

3. ¿De los siguientes rangos de ingresos, en cuál se encuentra su núcleo familiar?

Entre 300.000 y 600.000 _____

Entre 600.000 y 900.000 _____

Entre 900.000 y 1'200.000 _____

Entre 1'200.000 y 1'500.000 _____
 Más de 1'500.000 _____

4. ¿Cuánto paga mensualmente por el arriendo de su vivienda? (si es dueño(a) pase a la siguiente pregunta)

Entre 200.000 y 300.000 _____
 Entre 300.000 y 400.000 _____
 Entre 400.000 y 600.000 _____
 Más de 600.000 _____

5. De las siguientes opciones elija las que posee actualmente su vivienda (respuesta múltiple).

Cocina integral _____
 Cocina semi integral _____
 Una habitación _____
 Dos Habitaciones _____
 Más de dos habitaciones _____
 Sala _____
 Comedor _____
 Un Baño _____
 Dos baños _____
 Más de dos baños _____
 Hall de televisión _____
 Estudio _____
 Parqueadero _____

6. ¿Considera que su vivienda es confortable y cómoda para vivir, de las siguientes opciones elija la respuesta que más se ajuste a su criterio?

Muy confortable _____
 Confortable _____
 Indiferente _____
 Poco confortable _____
 Nada confortable _____

7. ¿Qué características le llevaría a elegir una vivienda para comprarla?

Que este bien ubicada _____
 Que cuente con buen espacio en metraje _____
 Que tenga más de dos habitaciones _____
 Servicios públicos completos _____
 Que tenga materiales de construcción estables _____
 Que esté ajustada a su presupuesto _____
 Que tenga vías de acceso _____
 Que este cerca de un parque _____
 Otras, cuales _____

8. ¿Cómo considera la ubicación actual de su vivienda?

Muy favorable _____
Favorable _____
Indiferente _____
Desfavorable _____
Muy desfavorable _____

9. ¿Conoce los programas de vivienda de interés social que actualmente adelanta el Gobierno nacional para beneficiar a la población de estratos 1, 2, 3 y 4?

SI _____
NO _____

10. ¿Si fuera beneficiado con programas VIS, cual es la capacidad de pago mensual que usted estaría dispuesto a aportar?

300.000 _____
Entre 300.000 y 400.000 _____
Entre 400.000 y 500.000 _____
Entre 500.000 y 600.000 _____
Más de 600.000 _____

11. Estaría usted de acuerdo con la creación de una empresa constructora enfocada en VIS en la ciudad de Ocaña.

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Indiferente _____
En desacuerdo _____
Totalmente en desacuerdo _____

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Apendice B. Formato Entrevista

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

FORMATO ENTREVISTA A CONSTRUCTORAS

Reciba un cordial saludo; por favor dedique unos momentos a realizar la siguiente entrevista.

La información suministrada es con fines académicos, con el objeto de determinar un estudio encaminado a establecer un modelo de negocio para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social en la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Nombre del entrevistado: _____

Compañía a la que representa: _____

1. Antigüedad en el mercado

0 a 1 año _____

1 a 3 años _____

3 a 5 años _____

Más de 5 años _____

2. Número de trabajadores permanentes

5 a 10 empleados _____

11 a 20 empleados _____

21 a 50 empleados _____

Más de 50 empleados _____

3. Número de trabajadores temporales

5 a 10 empleados _____

11 a 20 empleados _____

21 a 50 empleados _____

Más de 50 empleados _____

4. ¿Cómo describe el ambiente corporativo (situación interna) de su empresa?

5. ¿Qué opinión tiene sobre el contexto comercial (compra y venta de inmuebles) actual de las compañías constructoras de la ciudad de Ocaña?

6. ¿La compañía constructora es originaria de Ocaña, si no es así, de que ciudad es?

7. ¿Cómo considera usted actualmente el negocio de la construcción en Colombia, que oportunidades considera y que amenazas cree que hay en cuanto a aspectos económicos, regulatorios, tecnológicos, competencia, proveedores, gustos de los clientes, entre otros?

8. ¿Cuál es el modelo de negocio en cuanto al negocio como tal, propuesta de valor, sistema operativo, modelo financiero, mediante el cual se basa la empresa?

9. Además de ofrecer viviendas, ¿Qué otros productos o servicios ofrece la empresa a sus diferentes clientes?

10. ¿Qué características considera usted que tiene su empresa que la diferencia de las demás compañías constructoras del municipio de Ocaña?

11. ¿Actualmente, a pesar de la situación pandémica, se está cumpliendo con el objetivo de ventas trazado por la empresa, sí o no y por qué?

12. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios (fondos propios, créditos, otros socios, etc.) para operar el negocio?

13. ¿En la actualidad la constructora realiza proyectos de vivienda de interés social?

14. ¿La empresa en que se basa para el desarrollo de proyectos de viviendas de interés social?

15. ¿Qué tipo de mercadeo realiza la constructora para atraer a sus clientes?

16. ¿Cómo llega la empresa a lograr el punto de equilibrio?

17. ¿Cuál cree que ha sido los inconvenientes para operar en la ciudad de Ocaña, que limitaciones y adversidades ha encontrado?

18. ¿Cuál es la competencia existente y potencial que tiene la compañía en el entorno actual en el que realiza sus operaciones?

19. ¿Cuál es el criterio que tiene la compañía para fijar el precio de las viviendas?

20. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para contralar las desviaciones?

21. ¿Cómo es el plan estratégico de la empresa con respecto a crecimiento, diferenciación, relacionamiento, para los próximos años?

22. ¿Cómo es su estrategia de marketing?

23. ¿Cuál considera que es la situación actual, a propósito de la pandemia, del mercado inmobiliario en Ocaña?

24. ¿Cuáles cree que son los aspectos que permiten saber si su empresa está avanzando?

25. ¿Qué tipo de medidas o mecanismos adopta la empresa en tiempos de crisis, a propósito de lo que se está viviendo actualmente, para enfrentar las adversidades del mercado?

26. ¿para usted, cual es el mayor riesgo que puede atravesar la empresa ante las dificultades o crisis que manifieste el mercado en los próximos cinco años?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.