

Propuesta de valor para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social.

Value proposal for the creation of a low-income housing construction company.

Jorge Luis González-Salgado¹, Wilder Quintero-Quintero², José Gregorio Arévalo-Ascanio³

^{1,2,3}Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Ocaña - Colombia

ORCID: ¹[0000-0002-7949-3594](https://orcid.org/0000-0002-7949-3594), ²[0000-0003-3260-6923](https://orcid.org/0000-0003-3260-6923), ³[0000-0001-5464-2293](https://orcid.org/0000-0001-5464-2293)

Recibido: 26 de octubre de 2020.

Aprobado: 11 de noviembre de 2020.

Resumen— Este artículo tiene como objetivo mostrar una propuesta de valor para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social (VIS), la cual genere diversos proyectos en esta modalidad, apoyado en un modelo de negocio que brinda soluciones de vivienda, en coherencia con los lineamientos y programas del Gobierno Nacional y el impulso que éste le ha dado al sector de la construcción para promover los programas VIS. Para este propósito se realizó un análisis del sector de la construcción desde el plano nacional, departamental y local para establecer la situación actual de esta industria. Se utilizó el tipo de investigación proyectiva por tratarse de proyectos factibles, que se pretenden realizar en una población 30743 familias de estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Ocaña, con enfoque cualitativo y cuantitativo en razón a que se utilizó la entrevista semiestructura y la encuesta mediante cuestionario. Finalmente, en los resultados y conclusiones, se obtuvo la propuesta de valor del modelo de negocio a partir de los datos obtenidos, y se diseñó el sistema operativo de la nueva empresa constructora, teniendo en cuenta el nivel de aceptación de este proyecto de VIS en la población objeto de estudio.

Palabras Claves: propuesta de valor, modelo de negocio, vivienda de interés social, bienes inmuebles, empresa constructora.

Abstract— The objective of this article is to make a value proposal for the creation of a social interest housing (VIS) construction company, which generates several projects in this modality, supported by a business model that provides housing solutions, in coherence with the guidelines and programs of the National Government and the impulse it has given to the construction sector to promote VIS programs. For this purpose, an analysis of the construction sector from the national, departmental and local levels was carried out to establish the current situation of this industry. The type of projective research was used because of the feasible projects, which are intended to be carried out in a population of 30743 families of strata 1, 2 and 3 of the city of Ocaña, with a qualitative and quantitative approach because the semi-structured interview and the questionnaire survey were used. Finally, in the results and conclusions, the value proposition of the business model was obtained from the data obtained, and the operating system of the new construction company was designed, taking into account the level of acceptance of this VIS project in the population under study.

Keywords: value proposition, business model, social interest housing, real estate, construction company.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: jlgonzalezs@ufpso.edu.co (Jorge Luis González Salgado).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: J. L. González-Salgado, W. Quintero-Quintero y J. G. Arévalo-Ascanio, "Propuesta de valor para la creación de una empresa constructora de vivienda de interés social", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 8, no. S1, pp. 206-216, 2020, doi: [10.15649/2346030X.2431](https://doi.org/10.15649/2346030X.2431)

I. INTRODUCCIÓN

Esta 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.

En el primer aparte se estableció el diseño metodológico de la investigación, mediante la cual se realizó el levantamiento de información y las técnicas e instrumentos a utilizar, lo cual arrojó los datos que posteriormente se analizaron 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. En la segunda parte del artículo, se analizó el sector y la industria de la construcción en Colombia, con lo cual se determinaron 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 elaboró la propuesta de valor del modelo de negocio, que tiende a beneficiar a las personas de bajos recursos por medio de los programas gubernamentales, en la adquisición de vivienda propia. Por último, se diseñó el sistema operativo para la nueva empresa constructora, con el fin de establecer la viabilidad para la creación de esta empresa en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El marco teórico de la presente investigación responde a la temática de modelos de negocio, por eso es necesario reconocer los parámetros conceptuales necesarios para la creación de una empresa. Se tiene en cuenta el contexto social y económico de la ciudad de Ocaña, y el tipo de proyectos de vivienda de interés social que realizará la empresa.

Modelo de negocios. Consiste en generar el diseño organizacional de una empresa. Este 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 [1]. 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 [2].

Propuesta de Valor. Desde el modelo de negocio, se reconoce la conceptualización de la propuesta de valor, en este caso, es necesario reconocer al cliente al que va dirigida la propuesta para hacer una oferta de manera asertiva. En este caso, se enfoca en el consumidor, y cómo hacer que el producto sea diferente del mercado, cómo puede dar un adicional [3]. Después, se realiza 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. [4]. 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 [3].

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, donde se clasifican las Fortalezas y Debilidades (factores internos), Oportunidades y Amenazas (factores externos), datos que surgen después de una observación y análisis previo [2]. El paso a seguir es la formulación de la estrategia, en la cual se determinan los direccionamientos a largo plazo para organizar de manera práctica 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. Después de la planeación viene la ejecución, la cual se denomina implementación de la estrategia, que se desarrolla a través de programas, presupuestos y procedimientos; también denominada planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos, programas, presupuestos y procedimientos [2].

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. [2]. La información aquí obtenida se usa con el fin de tomar decisiones en función de generar medidas correctivas y buscar maneras de resolver problemas. También se reconoce la importancia de la flexibilidad, dado que es necesario resolver diversas problemáticas en el plan de marcha, y desde esta perspectiva, la empresa se puede adaptar al mercado de mejor manera. Es por esto, que se visiona la planeación estratégica, desde el cumplimiento de objetivos, así como la claridad en las metas [5].

Sector construcción y responsabilidad social. En una sociedad de consumo, las adquisiciones se dividen en bienes y/o servicios, los cuales son ofrecidos por una entidad o institución de carácter privado, público, o 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 [6]. 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 [3].

Ahora bien, bajo esta perspectiva se enmarca las consideraciones relativas al sector, el cual está relacionado, tal como afirma González (2009) se reconocen los instrumentos y elementos culturales que hacen parte de la vida en sociedad, así como las construcciones, en las que se desarrollan las actividades como los individuos en sociedad, desde el ámbito de la vida familiar, la actividad económica, política y religiosa entre otros [7]. Al respecto, 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 lo definen 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 [4].

La estructura operativa de la empresa depende no solo de procesos internos, sino también de procesos de gestión externos, puesto que el énfasis fue de 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 de la definición de Responsabilidad social, el cual propone que la corporación privada posea responsabilidades con el círculo social que más allá de la obtención de utilidades [2].

III. METODOLOGÍA

Este manuscrito busca resolver problemas conforme al contexto planteado, para esto utiliza la investigación proyectiva [8], que se caracteriza por la exploración, observación y razonamiento e interpretación de datos, en función de concretar la organización de los fenómenos. En esta categoría entran los proyectos factibles [9]. Para este tipo de investigación, se reconoce el conocimiento profesional y la experiencia [10].

Población y muestra. La población que se abordó en la investigación, corresponde a 30743 familias que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Ocaña, información suministrada por la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña (ESPO S.A.) y 17 constructoras legalmente constituidas según la Cámara de Comercio de Ocaña. De esta manera, se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, a través del muestreo aleatorio simple, obteniendo como resultado una muestra de 379 usuarios a los cuales se les aplicó la encuesta, y a las 17 constructoras existentes se les realizó la entrevista dirigida a sus gerentes.

Técnicas de recolección de la información. Para esta investigación, se utilizó la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la encuesta mediante cuestionario. La revisión documental se realiza desde los antecedentes y la formulación teórica del estudio; con la entrevista semiestructurada se obtuvo información de los gerentes de las constructoras existentes en la ciudad de Ocaña, para la ejecución de manera amplia de la investigación [8]; y la encuesta, se realiza a los potenciales clientes encontrados, para posteriormente analizar los datos obtenidos.

Análisis de información. En esta parte se tabuló y procesó la información recolectada, mediante las encuestas y entrevistas realizadas como instrumentos, y se analizaron los diferentes instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron tabulados y analizados, obteniendo 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. 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 esta manera 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.

IV. RESULTADOS

Se utiliza el análisis de factores como: el político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) para analizar la propuesta de creación de una empresa constructora de VIS, según se muestra en las Tablas de la 1 a la 6, en las cuales se presentan las amenazas y oportunidades de cada contexto.

Tabla 1: Factores políticos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<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. - Se reconoce que la estabilidad política del país presenta dificultades. 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. También, hay que mencionar que ha sido uno de los sectores que inició sus labores más ágilmente en medio de la pandemia, a su vez es considerado un sector clave para la reactivación de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> - La incertidumbre política que genera el covid-19 en cuanto a salud pública, lo que desata un desgaste en el ambiente de los negocios en bienes raíces. - Las medidas que se vea obligado a adoptar el Gobierno Nacional con el 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.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Factores económicos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<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. Esto, se puede tomar como una oportunidad, pues, el mercado va centrar más su atención a las empresas constructoras que sigan al pie de la letra los cuidados y medidas pertinentes, en cuanto a bioseguridad. - 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 [11] - 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 que se han realizado de manera gradual. - Se considera sustentable el sector de la construcción y así lo corrobora el Gobierno Nacional con el apoyo que está brindando con 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, se menciona que, según el indicador, las previsiones del DANE se va ubicar en el 2,25% en 2020 [12]. 	<ul style="list-style-type: none"> - La extensión de la pandemia Covid19 más de lo esperado, con más restricciones, puede llegar 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 la Cámara Colombiana de la Construcción [13] al inicio del año, en el primer trimestre el PIB del sector presentó un decrecimiento 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. - 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 relacionados con VIS, (informe antes de la pandemia) lo cual plantea escenarios cambiantes para los próximos años, tanto para constructoras, como para empresas relacionadas [14].

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Factores socioculturales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>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 se reportaron 497 accidentes de trabajo, de los cuales 390 fueron expuestos como graves, 87 como leves y 20 como mortales. El 57 % (285) de ellos se reportaron de modo extemporáneo y el 43 % (212) a tiempo [15]. 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 cuanto a la labor que normalmente tenían todos los trabajadores que 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 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.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Factores tecnológicos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<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 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, el pronóstico de posibles accidentes laborales en un estudio previo de potenciales riesgos. Asimismo, permite examinar el momento actual de las organizaciones del ámbito de construcción. - Ejecutar inversión en investigación y desarrollo en la manera de atraer nuevos prospectos y llegar a otros nichos de mercado con propuestas diferenciales y diseños novedosos, igualmente reducir los peligros de accidentabilidad en los lugares de trabajo, además de generar bases de información en diferentes medios de comunicación para exponer los beneficios de adquirir vivienda nueva. - Utilizar formas de comercialización de nueva vivienda. Asimismo, comunicar las facetas de venta de la empresa para la asesoría de los clientes, en cuanto al diseño. 	<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 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. - 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.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Factores ecológicos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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>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, en este se realizó una encuesta de percepción de empresarios en el sector de servicios e industria para conocer su perspectiva sobre cambio climático, competitividad y sustentabilidad. Es así como, se encontró que el 66,2% de las empresas se han visto afectadas [16]. De esta manera, se reconoce como amenaza, que se requiere contrarrestar con proyectos desarrollados por la empresa, en función de disminuir los efectos, que ocasiona las operaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Factores legales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>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 el sector de la construcción es considerado clave, dado que propicia la generación de empleo e impulsa la dinámica de otros sectores inherentes y complementarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 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 propia.

Desde lo presentado en el análisis PESTEL, se reconoce que nacionalmente, el sector de construcción se ha mantenido en los cambios y términos globales, los cuales, se han presentado para afirmar la calidad y la idoneidad en los procesos de las empresas, asimismo, todo lo que ha conllevado la pandemia. De acuerdo, a opiniones como la de la presidenta de [17], ha acelerado los procesos en términos de bioseguridad de los trabajadores y construcciones amigables con el medio ambiente.

Análisis sectorial de la Construcción en la ciudad de Ocaña. Las empresas del sector construcción, actualmente, están en adecuaciones a los nuevos protocolos y medidas de bioseguridad, lo cual, acarrea una nueva forma de trabajo, que lógicamente disminuye la productividad, no obstante, incrementa la seguridad laboral. En este contexto, la región de Norte de Santander 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. Asimismo, 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 viviendas de interés social 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 para el año 2021 se ubique con una cifra mucho más elevada [18].

Al respecto, 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 [19], lo cual en 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. De esta manera, 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 [20]. Estos hechos son importantes revisarlos para evitar riesgos y accidentabilidad, lo cual como se mencionó antes ahorra costos y gastos.

Resultados de análisis y tendencias. En el ámbito político, se reconocen las iniciativas propuestas por el gobierno 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 sus operaciones constantemente 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 [21]

Dado las nuevas disposiciones gubernamentales que incentivan el consumo de viviendas, esto puede incentivar la creación de nuevas empresas en el mercado. Por consiguiente, el cumplimiento de 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 coherencia 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. Puesto que, según el número de accidentabilidad en los sitios de trabajo, según datos de la Federación de Aseguradores Colombianos [22], en 2019 se presentaron 645.119 accidentes con una disminución de la accidentalidad laboral de 2,3% en relación al año anterior. En relación a la mortalidad, si bien no hubo un aumento significativo para 2018, se dieron 569 muertes de origen laboral [23], se evidencia que no hay una cultura de prevención de incidentes en las empresas principalmente del sector construcción. Esto, lo hace un aspecto para ser revisado y esta situación tiende a convertirse en una gran oportunidad, que puede aprovechar la nueva empresa. Debido a 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. De esta manera, se genera un sentido, en torno al uso de la tecnología, manejo de información especializada y asesoría en prevención de riesgos; los cuales son aspectos para tener en cuenta, en función de otorgar una propuesta de valor más específica, enfocada a resolver problemas y la opción de reducir los riesgos.

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, así como a los objetivos de sustentabilidad del milenio, es importante y también marca un diferencial. Asimismo, tener los protocolos de bioseguridad que exige el manejo de la pandemia covid-19, y 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 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, se puede explorar en nuevos productos y servicios de manera positiva. Esto, con el objetivo de complementar la venta de bienes inmuebles con el respaldo y garantía como fuente de valor agregado, para atraer mayores usuarios. 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 es resultado de una ventaja competitiva, en función de conseguir mejor posicionamiento en el mercado, para poder aumentar el espectro de producción y comercialización.

Propuesta de valor. 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 las oportunidades y amenazas del apartado anterior, se proyectan las siguientes estrategias con el fin de identificar fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas que se pudiesen presentar en la nueva empresa constructora.

Estrategias DA

Desarrollar un estadio de marketing, en función de entrar al 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 ahorran costos.

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.

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 estén interesados en adquirir 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 ambiente y se desarrollen proyectos en esta línea.

Motivar el trabajo para apoyar a practicantes de distintas áreas de aprendizaje del SENA.

La mayor parte de los empresarios del sector construcción de la ciudad 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.

Estrategias FO

Proyectar estrategias de mercadeo adecuadas y de alto impacto, en función de 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 la ciudad 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 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 del riesgo laboral en accidentabilidad, aislamiento y uso adecuado de elementos de protección y bioseguridad.

Estrategias FA

La importancia de dar cuenta de la calidad de los productos y servicios, en comparación a lo propuesto por la competencia es una estrategia para denotar diferenciación.

Buscar proveedores de materiales que estén en la región, para bajar costos de fletes.

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 correspondencia 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 evitar riesgos laborales, las cuales se definen a continuación:

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). De esta manera, las 4 c's se traducen de la siguiente manera como se presenta en lo sucesivo: producto evoluciona a cliente; promoción hacia comunicación; precio hacia costo y; 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.

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. En función de realizar el proyecto según las características

particulares del cliente, 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. En relación a esto, según los resultados de la encuesta, las mujeres son las más interesadas en la adquisición de vivienda. Por lo cual, influye poderosamente en la decisión de compra. Entonces, la estrategia de venta debe estar dirigida hacia el género femenino principalmente, donde se denote un ambiente familiar en la publicidad que se diseñe para los proyectos VIS.

Comodidad o Conveniencia. Los bienes inmuebles que aporten solución y confort a los clientes, y por tanto, se requiere de llegar a las expectativas del cliente. No obstante, se requiere de soluciones y propuestas para generar confianza. 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.

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, se realiza 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.

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, se requiere la propuesta de un costo ideal y alcanzable por los compradores. 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 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, estableciendo el proyecto de su preferencia y que se adecue a sus necesidades y requerimientos, según los resultados del estudio a los usuarios les gusta que habita actualmente y se sienten cómodos en él, entonces, para un usuario específico, de acuerdo a su perfil y preferencias, se le ofrece el proyecto que esté acorde con sus inclinaciones y presupuesto.

Estrategia C1-C3. Para 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 preciso identificar 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 sus necesidades, de allí la importancia de definir las preferencias de bienes inmuebles del nicho de mercado; no obstante, con todo el proceso de diseños, ubicación y materiales 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 proponer una relación desde lo ofertado, con la objetividad del proyecto, para que el cliente se sienta seguro.

Como se evidencia en lo hasta ahora manifestado en la presente investigación, se definieron las estrategias a partir del cruce de variables de las tablas de oportunidades y amenazas, 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, que se define a continuación.

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), para satisfacer los clientes objetivos. 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, y 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 que 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 las 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.

Perfil del cliente. Esta parte es fundamental en la propuesta de valor del modelo de negocio, pues se define a qué tipo de cliente va dirigida esta nueva propuesta, 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.

Diseño del 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 proyectan los objetivos y planes de acción estratégicos, en los que se propone la programación y los presupuestos para las actividades a realizar durante el periodo de un año. Este procedimiento se desarrolla anualmente, especialmente, 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 de la propuesta de valor del modelo de negocio.

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. Se reconoce la importancia del desarrollo de estrategias, en función de conseguir mayores recursos económicos, así como dar un valor agregado para la optimización de costos, para la propuesta congruente con los clientes. La iniciativa estratégica operativa en la parte financiera, se constituye para lograr los objetivos que se haya trazado la compañía, consiste en tener a disposición para 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.

Sistema operativo Administrativo. Diseña las estructuras organizacionales para beneficiar 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 señales, lo cual lleva a la dirección de decisiones conscientes, en función de proyectar control de la organización, contribuyendo al éxito del propósito de la compañía.

Los procesos misionales llevados a cabo en esta área, se tienen en cuenta:

La información es clara y sencilla.

Se tiene en cuenta la 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 y los objetivos a cumplir.

Congruencia y unificación de los procesos.

Las características particulares de este proyecto, se relacionan con la información previamente recolectada, esto desde el aspecto financiero, en cambio en aspectos que satisfagan y solucionen requerimientos de los clientes, por lo cual hay una flexibilidad dentro de los procesos para conocer la información desde diferentes variables. Es así como se resuelven las problemáticas, y se incluyen nuevos procesos. Los cuales, se adhieren al ambiente laboral.

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 y análisis de la información, 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 mercado con clientes potenciales.
- Fidelizar los clientes actuales y nuevos, a través de actividades de consecución de información acerca de los clientes.
- Ampliar el portafolio de productos y servicios, mediante la innovación y creatividad del proyecto ofrecido.
- Incrementar la participación en el mercado, al 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 la identificación de 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, crear el perfil de cada cliente y tomar las decisiones acertadas en cada caso específico.

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 del proyecto, según las aspiraciones y necesidades de los clientes.
- 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 concluyen las decisiones clave de diseño. El diseño detallado responde a los documentos de construcción, esto se observa en el desarrollo 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 las 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 conlleve a solucionar diversas necesidades de los clientes.

V. CONCLUSIONES

Este manuscrito diseñó 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, 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 a lo anterior, se evidenció 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, el sector de la construcción cuenta con buenas perspectivas. Además, se evidenció en esta investigación la aceptación de la creación de una nueva empresa constructora de VIS, pues, los usuarios que quieren acceder a vivienda propia están de acuerdo con este tipo de iniciativas.

La propuesta es viable debido a los valores recolectados en las encuestas, con énfasis en la identificación del cliente. En este caso, la propuesta debe estar dirigida hacia el género femenino, dado que tiene un mayor interés en la adquisición de vivienda. Asimismo, se tiene en cuenta que, en la ciudad de Ocaña, la mayoría de los ciudadanos no poseen vivienda propia, creando la posibilidad de creación del modelo de negocio. Por otra parte, la entrevista a las constructoras dio como resultado que el mercado tiene gran posibilidad de apertura, puesto que la mayoría no tienen un recorrido mayor a cinco años. Así como, no se observa una organización adecuada en las estructuras internas. Las empresas tampoco cuentan con una dirección clara de modelo de negocio para las VIS. Desde las 4C (cliente, comunicación, costo y conveniencia), se observa que el cliente es el centro de la propuesta diseñada, dado que este es el eje focal, y a partir de allí, se genera el proyecto de vivienda.

En este caso, se enfoca en clientes de género femenino, puesto que según las encuestas fueron las más interesadas. Según la comunicación, se presenta un vínculo asertivo entre los diversos canales, debido a la segmentación del mercado; se realizan estrategias de marketing enfocadas a las necesidades de los clientes. Se prioriza un costo adecuado según las necesidades específicas de los clientes; se requiere cumplir con las expectativas del cliente. Y finalmente, la conveniencia se relaciona con comodidad, identificando un gusto por los lugares que habitan. Se diseñó un sistema operativo para la nueva empresa constructora, donde se definió que este sistema se encuentra inherente a la planificación anual que realiza cualquier empresa. En este caso, la planeación mencionada define 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 les brinda a los clientes. Las compañías constructoras de la ciudad de Ocaña requieren de 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, un plan de marketing y de operaciones, de tal forma que se pueda llevar control de todos los aspectos relacionados con la operatividad.

En cuanto a las futuras líneas de investigación sobre este tema, se sugiere realizar estudios en el aspecto técnico y financiero para determinar la viabilidad en la puesta en marcha de este tipo de proyectos. También se debe continuar con la investigación en planeación estratégica de las empresas.

VI. REFERENCIAS

- [1] J. Mendoza, Decisiones estratégicas, Barranquilla: Universidad del Norte, 2011.
- [2] T. Wheelen y J. Hunger, Administración estratégica y política de negocios, México: Pearson Educación, 2007.
- [3] G. Tondolo, 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, 2013.
- [4] M. Sosa y M. Garzón, Diseño de una metodología Ecléctica, Holística e Integral sobre modelos de negocios, Barranquilla: Universidad del Norte, 2010.
- [5] J. Aguirre, «Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación,» Estudios gerenciales, n° 31, pp. 100-110, 2015.
- [6] P. Kotler y G. Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11 ed., México: Pearson, 2007.
- [7] L. E. González, «Javeriana.edu,» 2009. [En línea]. Available: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis196.pdf>
- [8] A. Campoy y A. Gomez, «Técnicas e instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos,» 16 06 2009. [En línea]. Available: Técnicas e instrumentos.
- [9] UPEL, Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, Caracas: Fedeupel, 2003.
- [10] J. Barrera, El Proyecto de investigación Comprensión holística de la metodología y la investigación, Caracas: Quirón ediciones, 2012.
- [11] Revista Dinero, «Reactivar la construcción sumará 1,3 millones de empleos a 2022,» Dinero.com, 2020.
- [12] Portafolio, «El sector edificador rompería tendencia y crecería 2% en 2020,» Portafolio.com, 16 Febrer 2020.
- [13] Camacol, «La competitividad en la cadena de valor de la construcción será foco de discusión,» 2017. [En línea]. Available: <https://camacol.co/search/google/cadena%20de%20valor>

- [14] Cámara de comercio de Bucaramanga, «Construcción de vivienda Santander 20185,» Cámara de comercio Bucaramanga, Bucaramanga, 2018.
- [15] Vanguardia - UNAB, «Seguridad y salud en el trabajo deben ser prioridad en las empresas.,» Vanguardia.com, 2018.
- [16] El Tiempo, «El 66% de las empresas se han visto afectadas por cambio climático,» El Tiempo.com, 09 mayo 2017.
- [17] Camacol, «Tendencias de la construcción Economía y coyuntura sectorial.,» Bogotá D.C., 2020.
- [18] DANE, «Colombia construcción en cifras.,» Camacol., Bogotá D.C., 2020.
- [19] La Opinión, «Economía de Norte de Santander creció 3,1% en 2018,» La Opinión, 26 junio 2019.
- [20] Primer Nombre, «Obras de construcción de Ocaña ponen en peligro a sus trabajadores.,» Primer Nombre revista digital., 2019.
- [21] Ministerio de Vivienda, «, «Conceptos jurídicos - Vivienda - Vivienda de interés social.,» 2020. [En línea]. Available: minvivienda.gov.co
- [22] Fasecolda, «Cómo le fue a Colombia en accidentalidad, enfermedad y muerte laboral en 2018,» 2018. [En línea]. Available: <https://ccs.org.co/como-le-fue-a-colombia-en-accidentalidad-enfermedad-y-muerte-laboral-en-2018/>
- [23] Consejo Colombiano de Seguridad (CCS), «Cómo le fue a Colombia en accidentalidad, enfermedad y muerte laboral en 2019,» 2020. [En línea]. Available: <https://ccs.org.co/como-le-fue-a-colombia-en-accidentalidad-enfermedad-y-muerte-laboral-en-2018/>.