

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ

CARLOS FRANCISCO MORA GUTIERREZ

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

DIRECTOR

ROBERTO MONTENEGRO
MAGISTER EN ECONOMÍA
PhD (c)

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ D.C

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. agosto de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Esteban Duran Becerra

Directora Programa

Dr. Esteban Duran Becerra

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia, a mis hijas, a las personas que apoyaron este reto académico y profesional, dedico esta tesis, con orgullo puedo decir que cuento con seres humanos maravillosos a mi lado y que son motor de emprendimiento y alegría para mí.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, gracias por abrirme el camino y darme la sabiduría para poder encontrar los senderos que me han permitido cumplir con cada objetivo que me propuesto, por darme los medios y recursos para conseguirlos, a mi familia, gracias por acompañarme, por apoyarme y tener la paciencia necesaria en los momentos donde debía dejar de lado mis responsabilidades como padre, hijo, hermano para cumplir con mis responsabilidades académicas, a mis hijas, gracias por acompañarme con una sonrisa y palabras de amor que me llenan de alegría mi vida y me dan fuerzas para seguir cumpliendo mis sueños, a la compañía para la cual presto mis servicios profesionales, que me acompaño, apoyo y me brinda el recurso para poder cumplir con un objetivo más en mi vida profesional, a mi tutor, que a pesar de las situaciones y dificultades me acompaño en la consecución de este documento, me brindó su apoyo profesional y sus lineamientos académicos para lograr darle forma a esta tesis, por último, gracias a la institución, porque por medio de sus docentes y programa, personas como yo logramos cumplir el objetivo que es tener un título de maestría.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. ANÁLISIS DE CASO EN REINO UNIDO	15
1.1. Competitividad en el entorno y su problemática	17
1.2. Problemática de la gestión empresarial en el sector	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1. Pregunta de investigación	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. Objetivo general	21
3.2. Objetivos específicos	21
4. DELIMITACIÓN	22
5. JUSTIFICACIÓN	23
6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	24
7. ASPECTOS TEÓRICOS	25
7.1. Relación procesos internos y estrategia	25
7.2. Variable recursos y capacidades Estrategia y desempeño	27
7.3. Variable industria y estrategia	29
7.4. Relación de los aspectos internos (Recursos y capacidades) y La estrategia competitiva	32
7.5. Relación de los factores de la industria y La estrategia competitiva	33
8. ANÁLISIS EMPÍRICO	35
8.1. Estructura de relación de variables (modelo teórico)	35
8.1.1. <i>Recursos y capacidades</i>	36
8.2. Variables de la industria	37
8.3. Análisis cinco fuerzas de PORTER	38
8.3.1. <i>Clientes</i>	39
8.3.2. <i>Proveedores</i>	39
8.3.3. <i>Substitutos</i>	40
8.3.4. <i>Nuevos entrantes</i>	40
8.3.5. <i>Rivalidad</i>	41

8.4. Análisis Modelo de gestión estratégica. PESTEL	41
8.4.1. <i>Factor Político</i>	42
8.4.2. <i>Factor Económico</i>	43
8.4.3. <i>Socio cultural</i>	44
8.4.4. <i>Factor Tecnológico</i>	45
8.4.5. <i>Factor Ecológico - Ambiental</i>	46
8.4.6. <i>Factor Legal</i>	48
9. ANÁLISIS EXPERIMENTAL	50
9.1. Relación de variables y metodología Bola de Nieve	50
9.2. Validación de hipótesis	51
9.3. Población y muestra	51
9.4. Recolección de información	51
9.5. Resultados de la investigación	51
9.5.1. Situación laboral	52
10. ESTRATEGIAS PODRÍA IMPLEMENTAR LA COMPAÑÍA PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO DE VIVIENDA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	66
BIBLIOGRAFÍA	68

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2017 – 2023pr (I trimestre).	12
Figura 2. Variación mensual por destino total nacional	14
Figura 3. Estructura de variables	35
Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	38
Figura 5. Planteamiento modelo de gestión estratégica (Pestel).	42
Figura 6. Factores políticos.	43
Figura 7. Factores económicos	44
Figura 8. Factores Socio- culturales	45
Figura 9. Factor Tecnológico	46
Figura 10. Construmatica.BuenasPracticas	47
Figura 11. Factor Ecológico Ambiental	48
Figura 12. Factor Legal	49
Figura 13. Diagrama de barras. Situación laboral encuesta.	52
Figura 14. Diagrama circular. Cargo u ocupación encuesta.	53
Figura 15. ¿En qué sector de la industria de la construcción en Colombia se ubica su empresa?	54
Figura 16. De 1 a 5 qué tan importante es el aporte de las tecnologías sustentables para su empresa.	55
Figura 17. ¿Su empresa ha invertido en tecnología en los últimos 12 meses?	56
Figura 18. ¿Conoce el concepto de sustentabilidad en la construcción?	56
Figura 19. Considera que el costo de una vivienda sustentable en relación con una tradicional es...	57
Figura 20.Cuál de los siguientes ítems considera que es el más importante en el diseño de una vivienda sustentable	58
Figura 21. El diseño de su proyecto de vivienda integra el entorno urbano con:	59
Figura 22. Durante el proceso de construcción, ¿como controla o evita la contaminación del suelo?	59

Figura 23. ¿En el mercado de la vivienda tipo vis, que factor diferenciador considera usted que podría ser determinante para tomar la decisión de compra de la población promedio, bajo el criterio de la sostenibilidad?	60
Figura 24. ¿Su empresa incluye en el diseño y construcción de la vivienda alguna de las siguientes formas de aprovechamiento de la energía solar?	61
Figura 25.Cuál de las siguientes opciones en iluminación natural es la más utilizada en sus diseños y proyectos	62
Figura 26. ¿Cuál considera usted la mejor alternativa de implementación en un proyecto para la recolección y aprovechamiento de agua lluvia?	63
Figura 27. ¿Sus diseños y proyectos cuentan con sistemas de automatización y ahorro?	64
Figura 28. ¿Sus diseños y proyectos promueven el uso de eco electrodomésticos, los cuales son aparatos con bajas emisiones de co2, con menor consumo de agua y bajo consumo energético?	64

INTRODUCCIÓN

Este trabajo está enfocado en determinar las diferentes estrategias que una empresa constructora en Bogotá puede implementar en su planteamiento estratégico del negocio, a partir de diferentes aspectos, por tal motivo, a continuación, se relacionan factores importantes para el desarrollo del proyecto.

Para 2023 existen 21.000 empresas constructoras asociadas al sector en Colombia (Confecámaras, 2023), el sector tiene una incidencia en el PIB del país del 9.8% (DANE 2023), en la ciudad de Bogotá la incidencia del sector de la construcción en el PIB es del 22% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

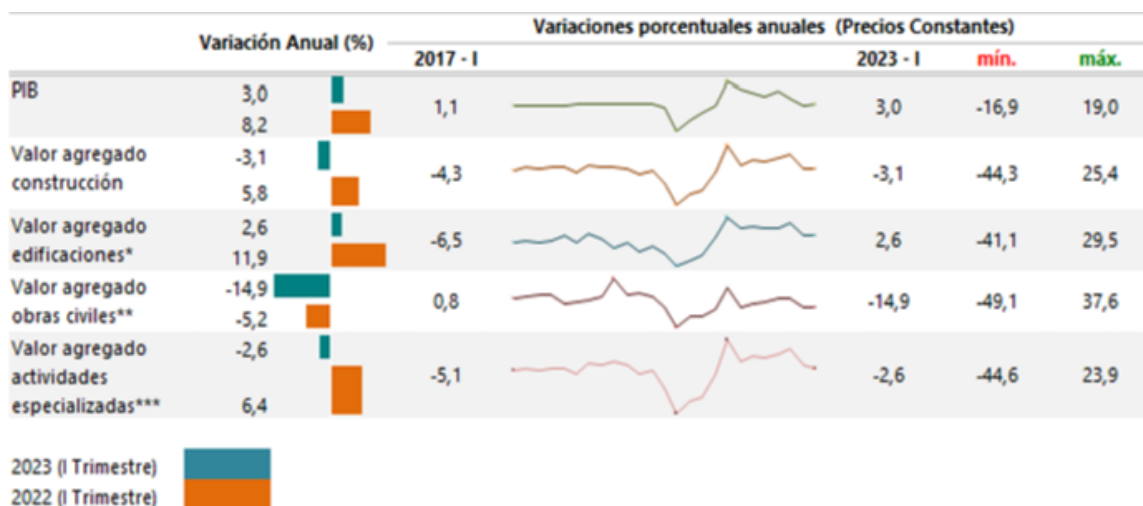
A nivel mundial Reino Unido líder en política de vivienda, mercado de vivienda online, para compra depósito, soporte de ingresos y adquisición de seguro. (Es más dinámico), el Reino Unido como aporte a la vivienda social, es pionero en la definición de este concepto, UK determino a partir de la situación del país, una política de vivienda para las clases menos favorecidas, creando espacios habitacionales en edificios de gran altura en busca de brindar oportunidades en la calidad de vida de los habitantes de UK.

En ese orden de ideas, el trabajo en este apartado se enfoca en el **sector de la construcción en Colombia** y la presencia notable y de alta connotación en la economía del país, este sector tiene diferentes subsectores como lo es infraestructura (redes, factibilidades, normativas) y el subsector de edificaciones (vivienda nueva, usada, hospitales, hoteles, instituciones y demás), subsector hacia donde está dirigido este análisis.

De acuerdo con Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2023), los indicadores macro económicos muestran que en el primer trimestre de 2023 (enero-marzo), el PIB a precios constantes aumentó 3,0% con relación al mismo trimestre de 2022. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa una disminución en el valor agregado de la construcción de 3,1% en su variación anual, que se explica principalmente por la reducción del valor agregado de las obras civiles (-14,9%); la disminución de 2,6% del valor agregado de las actividades especializadas y el aumento de 2,6% registrado en el valor agregado de las edificaciones.

Figura 1.

Variación anual del PIB total, valor agregado construcción y subsectores (a precios constantes) 2017 – 2023pr (I trimestre).



Fuente: DANE, Cuentas trimestrales.

Pr: cifras provisionales

Nota: La diferencia de la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación en el nivel de los dígitos trabajados en el índice.

* El valor agregado de edificaciones incluye construcción de edificaciones residenciales y no residenciales.

** Incluye construcción de carreteras y vías de ferrocarril, de proyectos de servicio público y de otras obras de ingeniería civil.

*** A partir del primer trimestre del año 2018 se realiza cambio del año base a 2015 y se incorporan actividades especializadas para la construcción de edificatorio y obras de ingeniería civil (Alquiler de maquinaria y equipo de construcción con operadores).

Nota. Representa porcentual los indicadores del valor anual del PIB en el sector de la construcción Tomado de: Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], (2023) *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

Con base en lo anterior, enfocados en el subsector de la vivienda y de acuerdo con los análisis del DANE (2023), Se considera la edificación como una construcción independiente porque tiene acceso directo desde la vía pública, acera o camino y separada porque tiene paredes que la delimitan de otras construcciones-, compuesta por una o más unidades. El área total construida corresponde al metraje total del destino encontrado en proceso de construcción e incluye únicamente los espacios cubiertos de la edificación en construcción, sean comunes o privados. El destino describe las actividades para las cuales se estructuró y construyó la edificación o proyecto, se dividen en comercializables (apartamentos, casas, oficinas, comercio y bodegas) y no comercializables (educación, hoteles, hospitales, administración pública y otro (DANE, 2023). En tanto, la Vivienda de Interés Social – VIS: de conformidad con lo previsto en el artículo 91 de la Ley 388 de 1997, se refiere a esta como:

La Vivienda que se desarrolla para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos, que cumple con los estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción sostenible, y cuyo valor no exceda ciento treinta y cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (135 SMMLV).

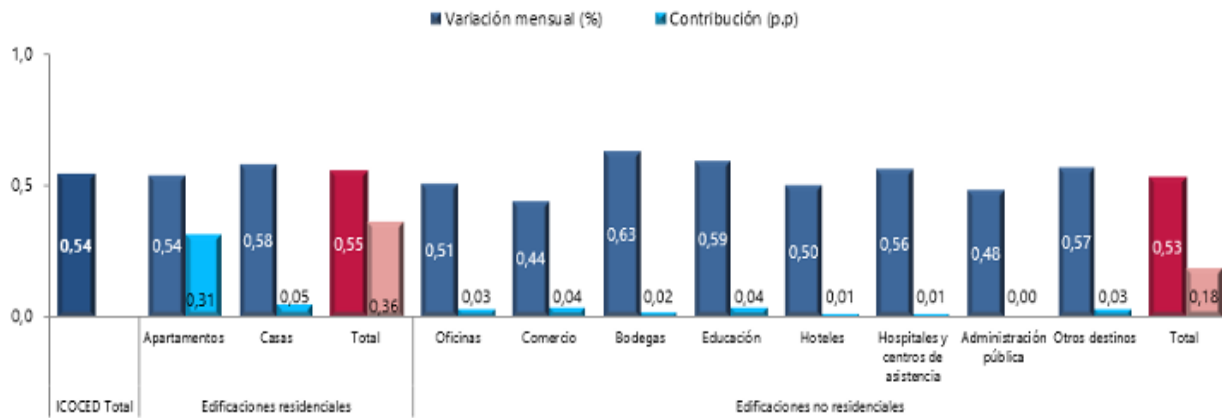
Excepcionalmente, para las aglomeraciones urbanas definidas por el CONPES 3819 de 2014 y cuya población supere un millón (1.000.000) de habitantes, el Gobierno nacional podrá establecer como precio máximo de la Vivienda de Interés Social la suma de ciento cincuenta salarios mínimos mensuales legales vigentes (150 SMMLV).

Para el caso de los municipios que hacen parte de dichas aglomeraciones, el valor aplicará únicamente para aquellos en que el Gobierno nacional demuestre presiones en el valor del suelo, que generan dificultades en la provisión de Vivienda de Interés Social. (Ley 1955 de 2019, art. 85)

Por otro lado, de acuerdo con el DANE (2023), En abril de 2023, el índice de Costos de la Construcción de Edificaciones – (ICOCED) presentó una variación mensual del 0,54%, en comparación con marzo de 2023. Para edificaciones residenciales la variación mensual fue de 0,55% y aportó 0,36 puntos porcentuales a la variación mensual total (0,54%). Por su parte, para las edificaciones no residenciales la variación mensual fue de 0,53% y contribuyó con 0,18 puntos porcentuales a la variación mensual total (0,54%). Como se menciona por parte del DANE (2023), los destinos que más aportaron a la variación total del índice se tienen Apartamentos (0,54%), Casas (0,58%), Comercio (0,44%) y Educación (0,59%), los cuales aportaron en conjunto 0,44 puntos porcentuales a la variación mensual total (0,54%).

Figura 2.

Variación mensual por destino total nacional



Nota. Tomado de Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC), por DANE, 2023, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

De acuerdo con Juan Felipe Hoyos, presidente de Coninsa Ramon H., el año pasado, el crecimiento del PIB para el subsector no fue un año bueno pues cayó cerca de un 7%. Sin embargo, hay otros indicadores que mostraron un mejor comportamiento. Por ejemplo, las ventas de vivienda nueva fueron 190.000 unidades con un crecimiento del 4%, jaladas en buena parte por las ventas de la vivienda de interés social, que fueron 120.000 viviendas con un crecimiento del 17%. Este comportamiento también se refleja en un indicador llamado lanzamientos, que corresponde al número de viviendas que se “lanzan” a ventas el cual creció en un 10% con cerca de 180.000 viviendas. No pasó lo mismo con las viviendas terminadas por vender que tuvieron un incremento en el rango medio llegando a 6.500 viviendas. (Hoyos, s.f., párr. 2).

Por tal motivo y en búsqueda de encontrar nuevas alternativas que permitan mejorar la competitividad y la posibilidad de aumentar la participación de la industria en la economía nacional, el enfoque analítico de este proyecto está dirigido hacia las empresas constructoras en la ciudad de Bogotá que desarrollen proyectos de vivienda.

1. ANÁLISIS DE CASO EN REINO UNIDO

Un estudio de caso relevante en la historia, se remite al siglo XIX en Reino Unido, donde la necesidad de ofrecer a las clases menos favorecidas una vivienda digna, se presenta a raíz del auge industrial donde se crearon empleos y provocó el desplazamiento de miles de personas hacia las ciudades, donde la falta de vivienda digna para la clase obrera era ausente al no estar preparado el gobierno para estos eventos, generando sobrepoblación y problemas de salubridad, en esta época se crearon los primeros barrios marginales en la periferia de las ciudades, donde se construyeron casas a manos de los propios trabajadores y donde las condiciones de habitabilidad no eran óptimas.

Para el siglo XX, sobre el año 1919 se dio el primer acercamiento a la vivienda social en tres de las principales ciudades del país, sin embargo, solamente hasta la llegada de las guerras, se percibió como tema importante la vivienda digna para la clase obrera. Con la llegada de las guerras se presentaron dos situaciones, inicialmente se crearon los primeros council housing, los cuales correspondían a la construcción de casas ofrecidas por el estado para los soldados y familias de clase media. Cabe anotar que en Reino Unido durante la segunda guerra mundial, el país sufrió una crisis que marcó el inicio de nuevas propuestas de vivienda a raíz de la guerra, muchas viviendas quedaron destruidas y se debía reubicar a las familias que habitaban en ellas, debido a esto y a la cantidad de viviendas requeridas, se tomaron decisiones como reparar las casas afectadas, se implementaron construcciones prefabricadas y como hito se crearon los edificios en concreto u Hormigón, llamados como PRC (precast reinforce concrete), los cuales tenían un tiempo de construcción rápido y no requerían de altos costes para su fabricación.

En los siguientes años, en los centros de las ciudades se demolieron viejas casas y se crearon edificios con alturas de 20 pisos llamados "streets in the sky", con la intención de alojar la mayor cantidad de población posible y muchas de ellas con la posibilidad de continuar viviendo en los mismos lugares donde habían vivido inicialmente, sin tener que ser desplazados a las ciudades periféricas, con esta alternativa se dio cumplimiento en parte a la demanda de vivienda de las familias.

Ahora bien, en los años posteriores, se evidenció que la calidad de los edificios no era óptima y que a pesar de cubrir una necesidad de las familias y la nación, se volvió un

problema debido a los altos costes de las reparaciones en los edificios deteniendo en gran medida la construcción, pero siendo una de las alternativas que marco en el mundo el inicio de nuevas propuestas constructivas para la alta demanda de vivienda.

En la actualidad, se sigue implementado el concepto de vivienda en altura para las nuevas propuestas de construcción de vivienda social, siendo estas, bloques de edificios en altura o developments realizadas por constructoras privadas, el caso de los viejos edificios, estos siguen siendo ocupados pero entendiendo que requieren de reinversión para mejorar la calidad de sus áreas y sus reparaciones, haciendo que parte de estas edificaciones sean compradas por compañías privadas para ofrecer alternativas innovadoras de vivienda y generando desalojo de inquilinos que ocupan actualmente estos councils housing y por ende sean trasladados a ciudades céntricas del país, dejando espacio al aumento de la oportunidad de negocio para la compra de vivienda nueva.

Durante décadas se han diseñado estrategias financieras, económicas, comerciales junto con propuestas de innovación diferenciando la competencia en el sector de la construcción, todo esto por dar mejores alternativas de negocio a la población objeto, que, debido al alto auge en la construcción y la necesidad de adquirir vivienda propia, han optado por realizar inversiones a largo plazo para cumplir el sueño de muchos colombianos “tener su propio techo”.

Con base en lo anterior y la situación del mercado constructor e inmobiliario en Colombia, sumado a la alta demanda constante del producto, la capital del país y sus alrededores son epicentro de esta alta concentración de demanda por la construcción (OIKOS, 2021), haciendo que las empresas constructoras presenten ofertas dentro del mercado que sean tentadoras para el usuario común, mejorando las propuestas de valor internas de cada empresa y ofreciendo un portafolio de oportunidades con el fin de llenar las expectativas a las cuales aspira cualquier tipo de persona.

Contextualizando lo anterior, esta investigación tendrá varios puntos para analizar, entendiendo la evolución del sector constructor se enfocará inicialmente en la competitividad en el entorno nacional, la gestión empresarial por alcanzar los objetivos estratégicos en las compañías y el progreso en el desempeño empresarial de los recursos a nivel general del sector (Montoya y Boyero, 2016), desde una perspectiva que

nos permita visualizar como las compañías constructoras se enfocan en alcanzar unos objetivos propuestos como respuesta a las necesidades.

1.1. Competitividad en el entorno y su problemática

El sector constructor al igual que muchos otros, derivan de aspectos tales como la innovación, la estrategia y sobre todo la manera de como volver eficientes los procesos alcanzando estándares de calidad que le brinden al usuario final tranquilidad y seguridad. Con base en esto Porter (1985), señala que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (p. 1), analizando desde el punto de vista operacional las diferencias que hagan de una compañía el estandarte a seguir dentro del sector.

La construcción es uno de los principales actores en los últimos años que ha tenido influencia en el impulso de la economía en Colombia, el desarrollo y propuestas de infraestructura, vivienda y permanentes beneficios presentados por parte del gobierno nacional con la idea de promover y mejorar las condiciones dentro del sector, ha tenido gran connotación a nivel nacional. Sin embargo, la falta de innovación, visión y valor agregado para el cliente final ha dejado en un letargo el avance productivo del sector, que, no siendo deficiente, no presenta alternativas novedosas y se basan en estándares de productividad que podrían ser mejores para el sector.

La competitividad podría pensarse que parte de las estrategias que fomenten una mejor alternativa de producto o servicio para quien se ofrece, sin embargo, todo lo anterior está conectado con la manera en que se plantean nuevas estrategias que permitan que exista una mayor productividad no sólo del sector sino también del macroentorno. Entendiendo por esto que el recurso humano, el desarrollo económico de un país y las estrategias para mantener en el tiempo una curva de crecimiento en la economía de una nación, permitirán mejorar la productividad de los sectores económicos que la conforman. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, Porter (2020) señala que:

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (p.45)

1.2. Problemática de la gestión empresarial en el sector

La gestión empresarial es uno de los aspectos fundamentales en las compañías, ya que a través de esta podemos entender la manera en que podría desempeñarse los diferentes actores que la conforman como los son el recurso humano, la productividad y así mismo la competitividad dentro del marco del modelo de negocio en el que se está involucrado.

Para Chandler (2003) como se citó en Contreras (2013), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 161), con base a esto es importante mencionar que todo parte de la base de crear estrategias que permitan definir con certeza los objetivos que permitirán dar credibilidad a lo planificado desde la gestión empresarial.

En la actualidad, el modelo empresarial está enfocado en la producción y la manera de cómo mejorar el tiempo de producción, sin embargo, nos olvidamos que las compañías dependen del recurso humano, quien vuelve realidad los planteamientos empresariales y da curso al cumplimiento de los objetivos por medio de metas o directrices definidas desde diferentes departamentos de la compañía, pero ¿para mejorar la producción, no es importante mejorar el desempeño de los empleados?.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción de vivienda además de ser un sector que brinda un impulso económico, cubre una necesidad esencial para cualquier persona o familia, la vivienda propia en condiciones dignas (seguridad, servicios básicos, cumplimiento de normas y reglamentaciones, estabilidad estructural), permite que las personas mejoren su calidad de vida y aumenten el deseo de adquisición, sin embargo, las ventas han caído en los últimos años, en el 2022, se vendieron 59,941 unidades y en 2023, 15,983, los créditos hipotecarios no presentan una dinámica adecuada, según CAMACOL y SEMANA el mercado de la vivienda presenta una contracción del 40.5%, comparado con el mismo periodo del año anterior.

De acuerdo a Confecámaras para el año 2018, indicaba que en el país existen cerca de 21.000 empresas constructoras asociadas al sector, tanto de vivienda, infraestructura y proveedores de materiales con una incidencia en PIB del país del 9.8%, en el caso de la ciudad de Bogotá para el mismo año mencionado y de acuerdo a los datos registrados por la cámara de comercio, en la ciudad se tienen alrededor de 69.000 empresas en el sector en donde la mayoría de estas son micro empresas y donde la incidencia económica en el PIB de la ciudad es del 22%.

El sector de la construcción en Colombia, fundamenta su valor en la oferta de producto y la demanda con el fin de cubrir la necesidad de los usuarios en obtener vivienda propia y digna, por tal razón al día de hoy en Colombia, existen cerca de 1500 empresas constructoras que ofrecen diferentes tipos de alternativas de vivienda, pero que de acuerdo al tipo de cliente y su nivel económico, apoyados en las ayudas en cuestión de subsidios a los colombianos, pueden ser de fácil acceso o no a este derecho, por tal razón y en consonancia con lo mencionado anteriormente, aspectos relevantes como las recesiones, que causan desempleo y dificultan el acceso a la compra de vivienda, conlleva a las restricciones en los créditos hipotecarios, aumentan las tasas de interés que hace que sea más costosa la compra de vivienda, la devaluación de la moneda que aumenta el valor de los materiales, impactan en el sector y hacen que las ventas de vivienda con subsidio no presenten un crecimiento constante y adecuado, lo cual evidencia que las personas que toman los subsidios son de bajos ingresos, repercutiendo en la disminución de la adquisición de vivienda.

El sector es sensible a problemáticas propias del mismo como la ineficiencia en la consecución de mano de obra cualificada, imprevistos en las entregas de los materiales, problemas por procesos documentales como las cartas de aprobación de créditos, la obtención y aprobación de licencias de construcción, problemas de cálculos estructurales que hace que los proyectos se retrasen y por ende perjudican la demora en el proceso de adquisición, legalización y entrega de vivienda.

Ahora bien, la falta de estrategias por parte de las empresas constructoras que atienden este nicho de mercado, no permite que la oferta y la demanda se encuentren y afecten la oportunidad de ofrecer en el mercado nuevas alternativas para la población, si esta situación no se corrige y se plantean estrategias cautivadoras, las ventas continuaran con un bajo crecimiento y no se aprovechará todo el potencial que tiene el sector. Por tal razón y en vista de la problemática de vivienda, es importante analizar la perspectiva de una empresa constructora que se enfoque en presentar estrategias atractivas con planteamientos diferenciadores que permitan obtener una ventaja competitiva en el sector de la construcción.

La Falta de estrategias por parte de las empresas constructoras que atienden este nicho de mercado, no permite que la oferta y la demanda se encuentren y afecten la oportunidad de ofrecer en el mercado nuevas alternativas para la población, si esta situación no se corrige y se plantean estrategias cautivadoras, las ventas continuaran con un bajo crecimiento y no se aprovechará todo el potencial que tiene el sector.

Es importante analizar la perspectiva de una empresa constructora que se enfoque en presentar estrategias atractivas con planteamientos diferenciadores que permitan obtener una ventaja competitiva en el sector de la construcción.

2.1. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias podría implementar la compañía para obtener una ventaja competitiva en el mercado de vivienda en la ciudad de Bogotá?

3.OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Determinar las estrategias que generen ventaja competitiva que impulsen el desempeño competitivo de una empresa constructora en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Relación entre los procesos internos y la estrategia
 - Analizar las compañías constructoras a partir de sus procesos y su estrategia, con el fin de determinar los diferentes tipos de enfoque empresarial que se proyectan al interior de la organización en pro de cumplir con las metas propuestas para la compañía, lo anterior en busca de encontrar similitudes de las organizaciones dentro del sector.
- Relación entre la industria y la estrategia
 - A partir de una investigación a nivel organizacional en varias compañías constructoras y la actualidad del sector de la construcción en Colombia, diseñar enfoques empresariales que promuevan el constante desempeño competitivo dentro del sector industrial.
- Relación entre la estrategia con el desempeño
 - A partir del enfoque organizacional y la estrategia con la cual las compañías constructoras enfrentan los retos del sector, delimitar las diferentes estrategias que permitan que el desempeño en las áreas de la compañía sea exitoso y tenga los resultados esperados por la organización.

4.DELIMITACIÓN

El análisis propuesto en esta investigación se encuentra limitado al desarrollo e implementación del modelo estratégico empresarial de una compañía constructora de la ciudad de Bogotá, frente al sector de la construcción en la capital.

Cabe anotar que este análisis no sirve para empresas de otras industrias, empresas diferentes a edificaciones, empresas fuera de Colombia y no está enfocado en el factor macroeconómico.

5.JUSTIFICACIÓN

La problemática de la competitividad y las estrategias organizacionales para afrontar los retos de los sectores económicos, tiene como justificación el poder entender, analizar y plantear alternativas o estrategias que mejoren el desempeño competitivo y la ideología interna de las organizaciones basados en el criterio de crear mayor optimización de los recursos, partiendo de la base del cómo es la dinámica de un sector específico, en este caso el sector de la construcción.

Según Porter (1982), cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

Teniendo como base lo mencionado, lograr definir unas estrategias que se adecuen a la dinámica del sector económico son importantes y de gran envergadura. Sin embargo, de donde depende el éxito, progreso y permanencia en el tiempo de las organizaciones, es netamente de un análisis profundo de los factores y elementos externos e internos donde las organizaciones harán frente a las demandas del mercado en el cual se va a participar. Esta investigación, dará una nueva perspectiva hacia el sector de la construcción, debido a que su enfoque estará basado a partir de nuevas perspectivas estratégicas que involucrarán las organizaciones desde sus procesos internos hacia las nuevas tecnologías y el uso eficiente de los recursos para mejorar su performance como diferenciador frente a la competencia.

6.HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- La cadena de valor de una compañía influye en la propuesta de la estrategia competitiva de las organizaciones
- Los factores de la industria inciden a determinar estrategias que sean diferenciadoras dentro de un sector competitivo
- La estrategia competitiva permite que las organizaciones obtengan mejores rendimientos tanto en sus recursos como en sus resultados

7.ASPECTOS TEÓRICOS

7.1. Relación procesos internos y estrategia

La estrategia busca la forma de encontrar alternativas que permitan el cumplimiento de los objetivos encaminados a buscar procesos, factores y recursos que logren dar un desenlace asertivo al propósito por el cual un proyecto llega al resultado deseado. En tal caso, Jhonson (1993), menciona que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, donde se divide en análisis, en el cual el gerente intenta comprender la posición estratégica de la organización, por otro lado está la elección, la cual tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y definición entre ellas, y la implementación de la misma, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica el planteamiento elegido y de cómo dirigir los cambios necesarios. La mayoría de las organizaciones están sintiendo el efecto combinado de la globalización, la tecnología de la información y los rápidos cambios de sus entornos empresariales. Hay más sectores en la economía de la mayoría de los países que dependen cada vez más del «conocimiento» (Johnson et al., 2006).

A lo largo de los años, se han presentado diferentes contextos en los cuales la estrategia aborda diferentes campos de conocimiento, uno de ellos es la estrategia corporativa, de acuerdo con Renau y Menguzzato (1994), la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico. Según Maldonado (2018), de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Por otro lado, según la literatura, otro tipo de estrategia es la funcional, la cual permite a la empresa establecer parámetros para el uso y administración de los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas (Quiroa, 2020), se presentan varios tipos de herramientas que apoyarán la formulación de estrategias en este contexto como la de producción, marketing, recursos humanos, financiera e investigación y desarrollo, que

complementan la cadena de recursos que permitirán a la empresa permear desde diferentes puntos la estrategia general a utilizar en los proyectos.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente en donde la estrategia competitiva está asociada a múltiples factores como el desarrollo sostenible el cual es un concepto bastante amplio que tiene implicaciones importantes en el ámbito corporativo. (Castro, 2010, p. 247).

En otras palabras, se puede definir como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, con diferentes acciones que se enfocan como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Teniendo en cuenta lo anterior, Porter identificó tres estrategias generales que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria, con base en esto, una de las estrategias es el liderazgo en costos bajos, el cual se basa en mantener precios bajos frente a la competencia logrando incrementar las ventas en la industria donde se compite, encontramos la estrategia de la diferenciación, basada en crear un producto o servicio exclusivo dentro del sector económico donde se encuentre la empresa, la tercera estrategia es el enfoque, que como bien lo dice su nombre, se concentra en un producto específico o grupo de interés, brindando mejores condiciones al servicio de los interesados o segmento económico al cual se dirige la estrategia. Es importante mencionar, que las organizaciones deben enfrentarse no solo a retos relacionados con presiones de desempeño financiero, sino también a las crecientes expectativas de la sociedad para que actúen de forma más responsable en complejos contextos sociales, económicos y ambientales (Briñez y Penagos, 2021), Cabe anotar que de acuerdo con López-Zapata et al. (2019), se debe analizar la relación existente entre las estrategias competitivas de ventaja en costos, diferenciación de producto y

estrategia híbrida con tres tipos de aprendizaje organizativo: explotación, exploración y destreza.

Por su parte Jiménez et al. (2000) menciona que Miles y Snow diferencian cuatro estrategias genéricas que caracterizan a las organizaciones como defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas, las cuales tienen características específicas por cada tipología de empresa, en el caso de las organizaciones defensivas tienen un limitado control sobre el mercado y producto donde actúan, las prospectivas buscan continuamente el mejoramiento que permita la innovación en los productos y mercados donde compiten, para las organizaciones analizadoras fusionan las características de las anteriores, donde se limitan en las unidades de negocio donde actúan pero con un equilibrio eficiente e innovador, para terminar las organizaciones reactivas actúan según el mercado donde se establecen, con resultados impredecibles y sin una estrategia sólida que permita mantenerse en el tiempo, para Pintor (2023), estas organizaciones son consideradas un tipo de estrategia inestable en el tiempo.

7.2. Variable recursos y capacidades Estrategia y desempeño

Siguiendo el contexto de Miles y Snow, su tipología se define a partir del factor empresarial/estratégico, tecnológico y organizacional, todo partiendo de la base que toda organización basa su tipología en un ciclo de adaptación, entendiendo que toda organización tiene una percepción que puede adoptar con respecto al entorno que competitivo donde se encuentra (Lado, 1997).

Es importante mencionar que en el sector de la construcción, en los últimos años se ha contado con casos de éxito, reconocimiento y permanencia en el tiempo, como lo son constructoras de alto renombre en la ciudad como, Amarilo, Marval, Bolívar, que han incrementado sus activos con propuestas de inversión y aprovechando los beneficios que el gobierno ha otorgado para la construcción de vivienda tipo VIS, VIP y algunas viviendas no VIS, según reporta el diario La República, para el año 2020, constructora Bolívar vendió 23.709 unidades, con unas entregas de 11.121 unidades de vivienda entre VIS, VIP y no VIS, por otro lado esta constructora Marval, que vendió en el año 12.184 unidades de vivienda y atrás de ellas constructora Amarilo con unas ventas reportadas de 9.125 unidades, escala dentro del marco de grandes agrupaciones de vivienda y ofreciendo productos asequibles a las personas con menos oportunidad.

Por otro lado, la teoría de los recursos y las capacidades permite tener un panorama con referencia a la importancia que tienen la estrategia empresarial, permite su evolución a través del papel de los recursos y capacidades como fuente de dirección y base de la rentabilidad de la empresa, junto con su relación y los beneficios que la empresa obtiene con su apropiación de estos (Suárez y Ibarra, 2002).

Como lo menciona Lanzas et al. (2008):

Conocer el estilo de liderazgo gerencial y el de las personas que integran su equipo es una ventaja competitiva que ayudará a triunfar en los negocios ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes. El éxito de cualquier propuesta solo será posible si los dirigentes tienen la disposición y voluntad para ello, de igual forma deben comprometer recursos y facilitar el acceso de la Universidad, los gremios y el sector público y privado. (p. 125)

La obtención de beneficios tanto operacionales como económicos en las compañías, con el manejo adecuado de los recursos y la capacidad de cada uno de los colaboradores, permitirá que como lo menciona Barney (1991), para crear valor se requiere también de características como, ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir, adicional a esto, la teoría de recursos y capacidades es coherente tanto con la teoría económica como con las teorías tradicionales de la gestión estratégica (Wernerfelt, 1995).

Los recursos y capacidades, adaptada a entornos cambiantes como los actuales, los cuales hacen parte de las organizaciones, permiten tener bases sólidas y estables donde se puede definir con más claridad su propósito, (Font, 2011). Una organización que entienda y establezca dentro de sus políticas la teoría de los recursos y capacidades, tendrá la oportunidad de ampliar su ventaja competitiva frente a competidores, respondiendo a las necesidades de nuevos mercados. Según Grant (1991), menciona que una estrategia adecuada a una ventaja competitiva y mantenimiento, como mecanismo por asegurar la obtención de beneficios debe plantear una secuencia de a largo plazo, donde la empresa identifica y clasifica sus recursos, identifica sus capacidades, evalúa los recursos y capacidades, donde se determina la potencialidad de

la ventaja competitiva sostenible, selecciona la estrategia como respuesta a las oportunidades externas del sector donde se encuentra.

7.3. Variable industria y estrategia

La industria en aspectos generales se fundamenta en diversos aspectos económicos, estratégicos y de sostenibilidad; con respecto a esto, es importante entender cuáles son las compañías que compiten y cuáles son los sectores industriales a los que pertenecen, todo lo anterior, con el fin de identificar las diferentes etapas por las cuales una compañía se enfrenta a los diversos aspectos industriales en donde incursionan.

Según Porter (1985), las empresas deben entender y comprender la competencia, no solamente con los competidores directos, sino también, la estructura del sector a partir de las cinco fuerzas de competitivas, donde se involucran los clientes, los proveedores, los posibles productos entrantes y los productos sustitutos. Es decir, estos aspectos y la rivalidad que se genera con las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción de la competitividad de un sector, siguiendo el modelo de Porter, las empresas deben adoptar una posición estratégica a partir de estudios de mercado y propuestas del sector que aumenten la oportunidad de negocio, según Porter, estrategias genéricas como el liderazgo en costes puede ser una ventana de oportunidad, sin embargo, en el sector industrial para el cual está dirigido este trabajo, los materiales, insumos y demás aspectos técnicos son similares y la reducción en costos no partirá de la premisa de bajar el valor al producto ofrecido, por tal motivo, debemos tener en cuenta la estrategia de diferenciación, marcando pautas que motiven a los compradores a tomar la decisión fidelizar su compra a partir de nuevas alternativas e innovación del producto que va adquirir, ejemplo de esto podría ser que la disposición de espacios sea flexible para el futuro usuario, la libertad de modificación interna o la tipificación en el tipo de acabado. Por último, la estrategia del enfoque e un nicho particular, para el caso investigado, no marca gran diferencia más allá de los amenities que pueda tener el gran entorno donde se ofrezca un producto, en el sector de la construcción difícilmente podrá existir una brecha que diferencie un competidor de otro en este aspecto, ya que están legislados por normativas que restringen ocupación y sobre todo el costo de vida de los proyectos.

Sin embargo, La industria dentro una estructura nacional de un país, hace parte de la maquinaria económica que pende no solamente del funcionamiento y lineamientos regidos por políticas y/o normas definidas para los sectores industriales, como lo menciona Suñol (2006), la dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno.

Parte del desarrollo económico y organizacional de una compañía, está sujeta a la forma en la cual la toma de decisiones, la estrategia, el análisis de la competencia, determinan los factores que permiten afrontar situaciones que hacen parte de un sector industrial, consiguiente a esto, según Suñol (2006), aunque la competitividad de la empresa es el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad.

Cabe anotar que las empresas y la estrategia para apalancar su crecimiento y desarrollo en el tiempo, deben basarse en como encontrar respuestas a los constantes cambios de un sector, la gestión estratégica permite que las empresas logren identificar sus objetivos empresariales alineados a sus operaciones diarias y las cuales contribuyan a una adecuada toma de decisiones.

Como lo menciona Ferraz et al. (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Las empresas y organizaciones deben implantar estrategias que permitan el aumento y crecimiento no solamente propio sino del sector donde se ubican, permitiendo tener una mayor permanencia a partir de métodos competitivos que no solo impongan barreras para evitar el ingreso de nuevos competidores, sino marcando diferencia a partir de productos y/o servicios que aumenten la captación de nuevos clientes y la fidelización del mismo.

De acuerdo con Ferrer y Clemenza (2006), el potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias

distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional, mencionando que una compañía debe asumir su papel protagonista dentro del sector en el cual está involucrado , a partir de distintas estrategias que encaminadas hacia el desarrollo organizacional, promuevan la industria y nuevos desarrollos, en búsqueda de alternativas que involucren aspectos relevantes del entorno actual.

Ahora bien, como lo menciona Bustamante y Opazo (2004):

En los procesos gerenciales se asume que es imposible controlar el ambiente, y ni siquiera tomarlo como poco cambiante es una buena idea, ya que se está frente a la variable generadora de incertidumbre que provocará la mayor cantidad de estados posibles en la estructura del sistema a fin de sostenerla en equilibrio con su entorno. (p. 16)

Así mismo ocurre dentro de cualquier sector industrial, donde las innumerables situaciones ajenas a los procesos organizacionales de las compañías, se ven afectados por falta de una clara visión, una equivocada estrategia para afrontar los retos del sector o una falta de conocimiento desde la toma de decisiones gerenciales, determinando el futuro de una compañía que puede en cualquier caso ser absorbida por el mercado perteneciente y perder la claridad en la cual se define su permanencia en la industria; Por otro lado, la productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios (Porter, 1990).

En resumen, la industria y los sectores que la componen, particularmente se fundamentan en las estrategias que implementen cada una de las organizaciones que las complementen, a partir de la competencia, la productividad, la innovación y la inversión a nuevos productos o servicios que permitan establecer nuevas tendencias económicas dentro de los sectores industriales; Así mismo, las propuestas que mejoren las condiciones de un mercado fluctuante e innovador para la sociedad, permitirá que los recursos tanto internos como externos logren determinar un relevante presencia en el entorno que los rodea, aumentando la eficiencia y éxito de cualquier organización.

7.4. Relación de los aspectos internos (Recursos y capacidades) y La estrategia competitiva

A partir del análisis realizado en cada una de las variables mencionadas, se determina que la relación entre los recursos internos de las organizaciones y la estrategia competitiva, parten de la base de analizar las organizaciones desde su interior hacia la propuesta que genere su presencia en el tiempo, lo anterior, teniendo como punto de partida el entorno y los objetivos para ser diferenciador dentro del sector industrial donde haga presencia, sin embargo, todo esto está basado en las estrategias corporativas que se determinen del sector y su entorno.

Caso particular, el mencionado por Penrose (1959), donde se refiere a recursos y servicios, entendiéndose según la autora, como recurso, todo aquello que puede ser comprado o adquirido por la empresa y que las personas pueden contratar para volver más eficaz todas las áreas de la organización, también se menciona las capacidades o servicios, como todo aquello que los recursos pueden contribuir para volver más productivas las áreas de la organización y volverlos factores importantes dentro de los procesos de la empresa, recalcando, que como se menciona en el desarrollo de este punto del documento, lo relacionado con la estrategia y su buen desempeño con los resultados, se debe a los aportes que desde lo interno de las compañías por medio de su recurso humano y las capacidades con las que cuente la organización, son derivadas de entender como es el dinamismo dentro de un sector y la ventaja competitiva que se propone para dar frente a nuevos competidores y nichos de mercado.

Es importante mencionar, que la estrategia está profundamente relacionada con los recursos y las capacidades, tanto así que partiendo de la base de algunas definiciones de estrategia y la manera en cómo llega a involucrar los aspectos internos de la empresa, según Chandler (2003), “es que la estrategia se define como las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (p.), por tanto, el éxito de los resultados y la manera en cómo se llegara a ellos, se basa en los aspectos no solo del entorno de la industria, sino también de como conformamos internamente los factores que permitan llegar a cumplir con los objetivos planteados desde la posición organizacional y definida para volver la estrategia competitiva y diferenciadora.

Según Ibarra y Suarez (2002), las competencias y capacidades organizativas, ayudaron a desplazar el foco de atención de la dirección estratégica hacia los aspectos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos de la organización, lo anterior, direccionado hacia los recursos y capacidades propios de la empresa. En dicho orden, se da valor en gran medida a la empresa desde su interior como centro de competitividad, toda vez, que los recursos propios permiten que las estrategias y ventajas sean iniciadas desde puntos focales que miren de adentro hacia afuera, con el fin de no dejar solamente dependiente del mercado donde participa la organización su éxito corporativo, sino desde su mismo recurso e injerencia dentro de las decisiones tomadas según sus capacidades.

7.5. Relación de los factores de la industria y La estrategia competitiva

La industria y la estrategia competitiva, son conceptos ligados y que van de la mano con lo deseado desde una organización y su permanencia dentro de un sector, con base en esto, entendemos que existen factores dentro de un sector o industria específico que afectan no solo los intereses propios de una compañía sino también todo su entorno en llegado caso, por tal motivo ha de entenderse que existen factores internos y externos a los cuales tanto compañías de cualquier tipo como competidores y demás interesados estarán en constante dinámica de afrontar y la clave del éxito para poder afrontarlo pende de la estrategia y las ventajas competitivas que estén implementadas, determinadas y fundamentadas en cualquier nivel de competencia.

Como lo menciona Cuentas y Marriaga (2018), los factores que favorecen a la competitividad pueden clasificarse en factores externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelven; y factores internos, o sea, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la decisión de decidir sobre ellos. Sin embargo, los factores inciden permanentemente en la organización y su entorno, causando cambios producidos por decisiones que no dependen de una buena administración interna, sino que hacen parte de un dinamismo que conlleva a tener una movilización diferente a la que inicialmente en una empresa puede llegar a plantear al momento de poner en marcha una estrategia, siendo estos de un control no definido por la organización, las condiciones políticas, gubernamentales, geográficas, sociales y

culturales, son algunos de los factores que irrevocablemente hacen que se tenga que determinar alternativas que permitan una adaptación a un nuevo entorno externo.

Ahora bien, caso contrario en el entorno interno, que derivado de los factores que inciden desde fuera de la organización, son de control de la parte ejecutiva de la compañía, según Aragón y Rubio (2005), Los factores internos se refieren a las variables propias de cada empresa, a los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.) y a las habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.) que una vez analizados ayudan a la obtención de ventajas competitivas; Las organizaciones, dentro de su áreas internas y la búsqueda de competitividad a partir de los recursos y capacidades de cada una de ellas, está en constante búsqueda de adaptación en la industria en la cual se encuentra inmersa; De acuerdo con Cuentas y Marriaga (2018), donde hacen referencia a factores clave de éxito, se remiten en concordancia con Aragón y Rubio (2005), respecto a aquellos recursos y habilidades que muestran un mayor potencial competitivo que deberán ser el foco de las empresas, por lo cual, las organizaciones deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlas y desarrollarlas en el mediano y largo plazo.

8. ANÁLISIS EMPÍRICO

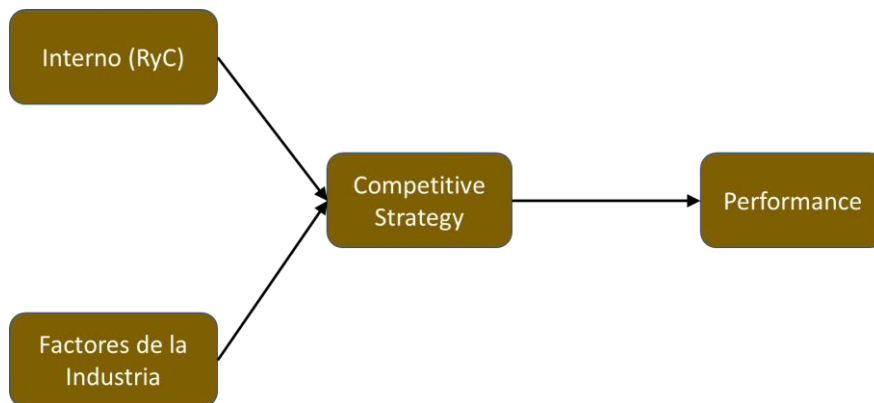
El objetivo de este apartado es inicialmente establecer el marco de análisis ya aplicado al sector de la vivienda en Bogotá, el cual alimentará la estructura de la encuesta a realizar a gerentes y demás actores del sector de la vivienda. Con el fin de determinar el modelo estratégico de una compañía constructora en Bogotá, donde se evidencie los factores de éxito y posibles alternativas que mejoren los productos o beneficios propios de la compañía en cada uno de sus negocios.

Lo anterior, basados en la planificación estratégica de la compañía y el uso de las herramientas que permiten que la estrategia corporativa obtenga solidez en las decisiones que actualmente y a futuro permitirán mantenerla en el mercado, lo anterior por medio de modelos de análisis PESTEL y los diagramas de Pareto de las actividades propias del negocio.

8.1. Estructura de relación de variables (modelo teórico)

Figura 3.

Estructura de variables



Nota. Diagrama de secuencia en el desarrollo de las variables que hacen parte de la estructura de investigación,

8.1.1. Recursos y capacidades

Según Zapata (2021), La capacidad de innovación son las habilidades de la empresa para desarrollar, cambiar e innovar en nuevos productos y/o mercados mediante la aplicación de estrategias, comportamientos y procesos innovadores.

Según Penrose (1959) Teece (1984); Barney (1991); Barney et al. (2001); Song et al. (2005); Hsu y Ziedonis (2013); Kor et al. (2016) como se citó en Zapata (2021), dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades, las empresas contienen un conjunto heterogéneo de recursos que las pueden hacer únicas y constituyen las bases fundamentales para el establecimiento de sus políticas y estrategias necesarias para el logro de ventajas competitivas y rendimientos superiores.

Parte de las estrategias y de encontrar capacidades dentro de la organización, es tratar por medio de la innovación, dar valores agregados a partir de nuevas alternativas que permitan la obtención de recursos que mantengan los productos activos y sostenibles dentro del mercado, tales como materiales sostenibles como es el caso del concreto, el acero, las instalaciones internas de las edificaciones, procesos constructivos que aumenten los rendimientos de producción y los bajos costes, produciendo mayor rentabilidad a la organización o los mismos productos, siendo estos amigables con el medio ambiente y mejorando la captación de recursos para volver las viviendas autosostenibles.

En resumen, La innovación es uno de los factores clave necesarios para producir cambios, y, por tanto, generar desarrollo, riqueza, y ventajas competitivas en las organizaciones, es por ello que se ha convertido en un tema central de estudio dentro del marco del funcionamiento de las empresas (Damanpour y Wischneysky, 2006; Teece, 2007; Restrepo et al., 2016; Cherubin, 2017 como se citó en Zapata, 2021). Por otro lado, dentro de las variables generales planteadas encontramos una variable clave dentro del modelo teórico, esta es la estrategia en función, ya que permite focalizar puntos clave dentro del mercado en el cual la organización participa, siendo estos específicamente el producto, precio, la distribución y la comunicación y/o promoción. Esta estrategia está fundamentada en la manera como la organización presenta sus productos volviéndolos atractivos a través de los recursos con los cuales cuenta, bien sean, de infraestructura, equipo humano, los procesos internos, recursos financieros,

entendiendo a que aspira la compañía en posicionamiento, reconocimiento y público objetivo.

Las compañías a nivel general, tiene claros los objetivos y las estrategias que utilizaran en el recorrido de su permanencia en el mercado, sin embargo, el entender desde la óptica empresarial a la hora de analizar el producto, es necesario tener claro qué quiere vender la empresa, cuál es el público objetivo, si los materiales que utiliza en su producción son los adecuados para el tipo de producto que se busca, etc. Así, en cada variable se adaptarán las acciones de la empresa al objetivo final.

En un contexto general, se debe hablar de la planeación estratégica, que nos permite a partir de los recursos, las capacidades propias de la compañía y los análisis tanto internos como externos, lograr encontrar las estrategias adecuadas para que las compañías logren cumplir con los objetivos que tienen planteados y determinar la formulación de alternativas que permitan afrontar los nuevos retos que bien sea dentro del sector industrial donde se encuentre y según la necesidad de los consumidores se exija, pueda dar respuesta acertada a cada situación que se presente en busca de nuevos productos y servicios.

Es importante mencionar que las compañías constructoras a nivel general, buscan captar consumidores a partir de estrategias comerciales entrelazadas a las ofertas dentro del sector y los productos que se ofrecen al público, sin embargo, la planeación estratégica permite encontrar desde el interior de cada compañía, las alternativas que den respuesta a la necesidad que requiere el mercado analizando desde la información macro y micro de cada industria, la manera de mejorar las estrategias que serán planteadas en el desarrollo y ejecución de cada proceso de las compañías, buscando efectividad y éxito en los planteamientos organizacionales.

El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro (Roncancio, s.f.).

8.2. Variables de la industria

La estructura propuesta de las variables mencionadas, tiene como fin establecer la relación de los factores internos de la compañía como los recursos y capacidades con la estrategia competitiva, adoptando correlación desde los factores de la industria y su

injerencia en el planteamiento hacia el mejoramiento de la competitividad frente a las propuestas actuales del mercado en el sector de la construcción en la ciudad de Bogotá.

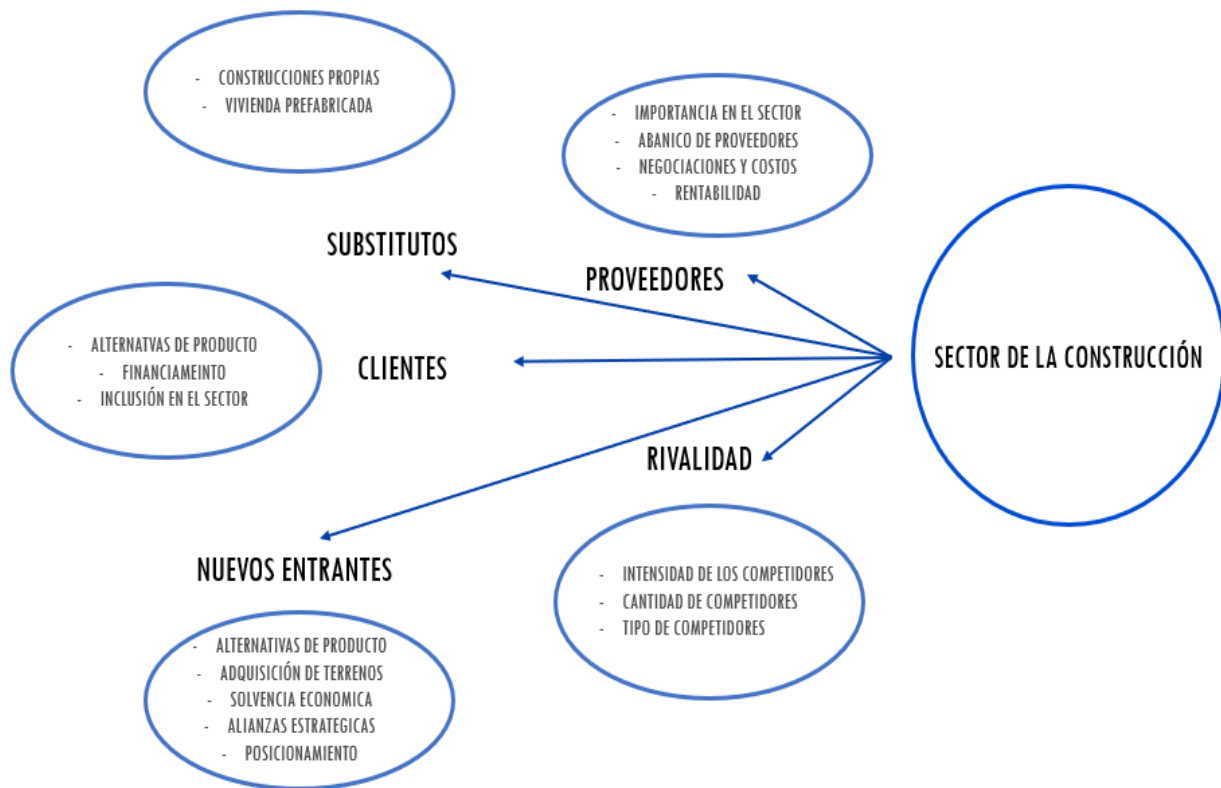
8.3. Análisis cinco fuerzas de PORTER

Se espera que, con el análisis de este método estratégico, se encuentren diferentes alternativas como respuesta a las necesidades del sector entorno a la vivienda de interés social, donde se encontraran oportunidades y desventajas a nivel general de las compañías constructoras en la ciudad de Bogotá.

A continuación, relaciono las cinco fuerzas competitivas, como son clientes, proveedores, substitutos, nuevos entrantes y Rivalidad:

Figura 4.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Nota. Representa los diferentes puntos focales en la industria de la construcción las distintas variables para analizar.

8.3.1. Clientes

En la actualidad, el mercado ofrece alternativas de producto que se ajustan a las necesidades de los compradores, sin embargo, de acuerdo con Porter (2008), Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, en dado caso, con el pasar del tiempo y la oferta de productos, el comprador tendrá mayor alternativa al momento de tomar una decisión con estándares de mayor calidad y valor agregado, obligando a las compañías constructoras a mejorar cada vez más los producto ofrecidos, al igual que la toma de decisión al momento de adquirir una vivienda, esto amarrado a las políticas de financiamiento y alternativas bancarias con el sector financiero. Cabe anotar, que a pesar de existir ofertas de producto, en diferentes casos se puede presentar la inclusión del particular en el negocio de vivienda, esto en los casos donde parte de los terrenos adquiridos por las empresas constructoras llegan hacer parte del negocio porcentualmente con una ganancia tanto en especie como en flujo de caja por parte del vendedor, lo que permite entender que en el sector existen correlaciones donde los compradores hacen parte de un proyecto.

8.3.2. Proveedores

De acuerdo con Porter (2008), los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. En el sector de la construcción, particularmente en la ciudad de Bogotá, las compañías constructoras pueden llegar a tener un abanico de proveedores amplio partiendo de la base de las negociaciones y beneficios que ofrece el proveedor para la organización, siempre y cuando existan alianzas comerciales y políticas de cumplimiento en cada uno de los negocios que se definan, sin embargo, parte de definir un proveedor se basa en la experiencia y la importancia que tengan como proveedores, a partir de estas dos exigencias, se definen los tipos de contratos y negociaciones para los proyectos, amarrados a los ajustes tanto en calidad como económicos a favor de las compañías constructoras mejorar sus índices de producción y rentabilidad con proveedores responsables y solventes. Pueden haber un sin número de alternativas para la función del proveedor, pero no todos dan la

confianza de ofrecer productos a buen precio, calidad y cumplimiento, sin decir, que lo barato en varios casos sale caro para este sector industrial.

8.3.3. Substitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Porter (2008). En la ciudad de Bogotá no existen sustitutos para el producto ofrecido como la vivienda de interés social (VIS), sin embargo, puede que se presenten alternativas por fuera de los lineamientos particularizados de los tipos de vivienda, una de ellas son las viviendas prefabricadas que en la actualidad están sobre el valor de una vivienda tipo VIS, pero sin sus beneficios financieros, o nos encontramos con alternativas de construcciones propias, estas, partiendo de una serie de requerimientos de cada persona como lo es el terreno, el flujo de caja para la construcción, la expedición de los documentos legales para la ejecución del proyecto, por tal caso, se evidencia que a parte de la misma competencia organizacional en el sector, no hay un sustituto en la actualidad para hacer contra peso a la alternativa actual.

8.3.4. Nuevos entrantes

Según Porter (2008), los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, cabe aclarar, que en un sector como el de la construcción pueden existir la posibilidad que se presenten amenazas de entrada, lo anterior, debido a que estos entrantes pueden ser compañías que operan en otras ciudades, ofrecen productos de infraestructura y ven la oportunidad de incursionar en el área de la vivienda VIS, la llegada de estos nuevos entrantes hace que se presenten nuevas alternativas de producto, pueden llegar a adquirir terrenos para el desarrollo de proyectos, aumentando la oferta pero disminuyendo la demanda para la competencia, pueden establecer alianzas con proveedores mejorando los precios para las partes que ofrecen producto y afectando las negociaciones con lo demás compradores, podrían llegar a tener apalancamiento por parte de entidades financieras y reduciendo la oportunidad de negocio de los demás constructores, sin embargo, para llegar a tener este impacto deben ser compañías reconocidas en otros sectores o en su defecto tener

una amplia gama de productos urbanísticos aumentando la demanda a favor propio y afectando al sector en general.

8.3.5. Rivalidad

En la ciudad de Bogotá, existen actualmente 380 compañías constructoras desde las más grandes hasta las más pequeñas, que ofrecen variedad de productos y que de una u otra forma pueden llegar hacer que las rentabilidades de las compañías se vean afectadas. Tal como se menciona, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio (Porter, 2008).

En este caso, las compañías constructoras en la ciudad de Bogotá, ofrecen productos que son estandarizados en muchos casos por el tipo de áreas, los precios, las zonas comunes de las agrupaciones de vivienda, las tasas de financiamiento y la gestión de los subsidios de vivienda, acotando, que frente a la sobre oferta de producto se debe plantear valores agregados que motiven a los clientes a comprar o adquirir sus productos, volviéndolos llamativos y teniendo diferenciadores que permitan la captación de mayores volúmenes de inmuebles por parte de los compradores.

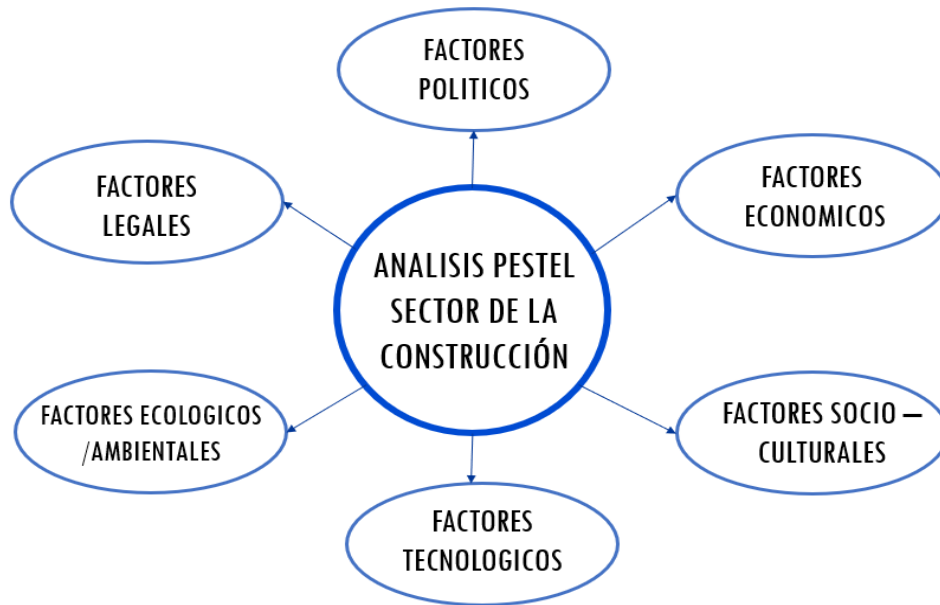
Es importante resaltar, que, a pesar de tener una alta oferta de mercado, también existe una alta demanda, parte de esto es debido a que muchos compradores lo hacen por inversión y esto se refiere a que vuelven el mercado un negocio fluctuante, permitiendo a las organizaciones aumenten la propuesta de nuevos proyectos y garanticen por medio de estos clientes, la constante venta de inmuebles a partir de la calidad, cumplimiento y compromiso.

8.4. Análisis Modelo de gestión estratégica. PESTEL

Se plantea por medio de este análisis del modelo de gestión, los diferentes factores que inciden en el sector de la construcción y que hacen efecto en el desempeño y estrategias de las compañías constructoras en la ciudad Bogotá, buscando encontrar respuestas acertadas a las necesidades de las organizaciones las cuales enfrentan diferentes planteamientos en búsqueda de componentes de desarrollo que permitan el crecimiento y permanencia en el sector, dando respuesta a las brechas que actualmente se presentan en todos los aspectos del modelo.

Figura 5.

Planteamiento modelo de gestión estratégica (Pestel).



Nota. Representa los diferentes factores dentro del análisis general del sector industria de la construcción.

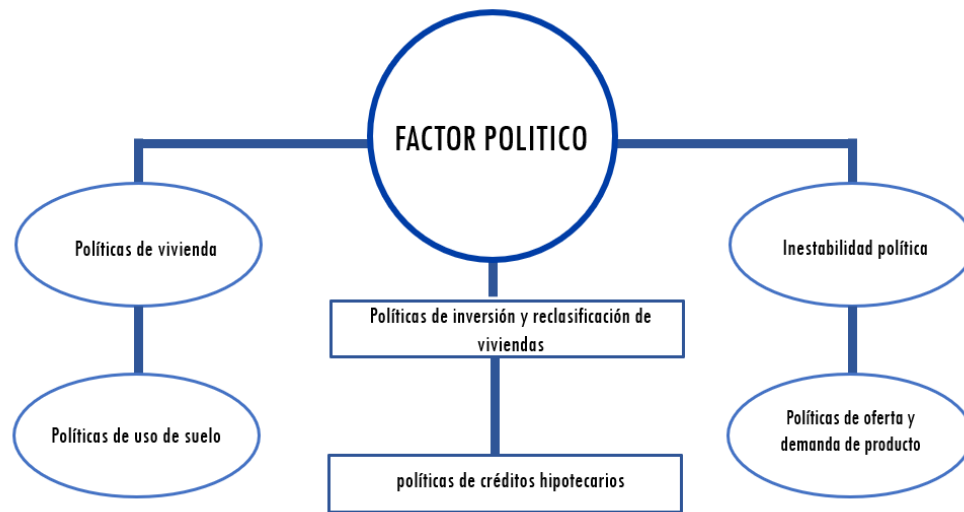
8.4.1. Factor Político

Se hace una presentación de 6 factores que inciden en el desarrollo del sector constructor a nivel nacional y distrital, las cuales intentan cubrir el déficit de necesidad de vivienda en la ciudad y el país. Las políticas actuales, con las cuales se intenta motivar al ciudadano a adquirir vivienda propia están soportadas en las diferentes ayudas que el gobierno nacional hace para los más necesitados junto con beneficios para los constructores, algunas de estas políticas son:

- Subsidio familiar de vivienda
- Fortalecimiento del sistema de financiación de vivienda a largo plazo
- Garantías de vivienda para hogares informales
- Leasing habitacional
- Devolución de IVA a los constructores
- Cuentas AFC

Figura 6.

Factores políticos.



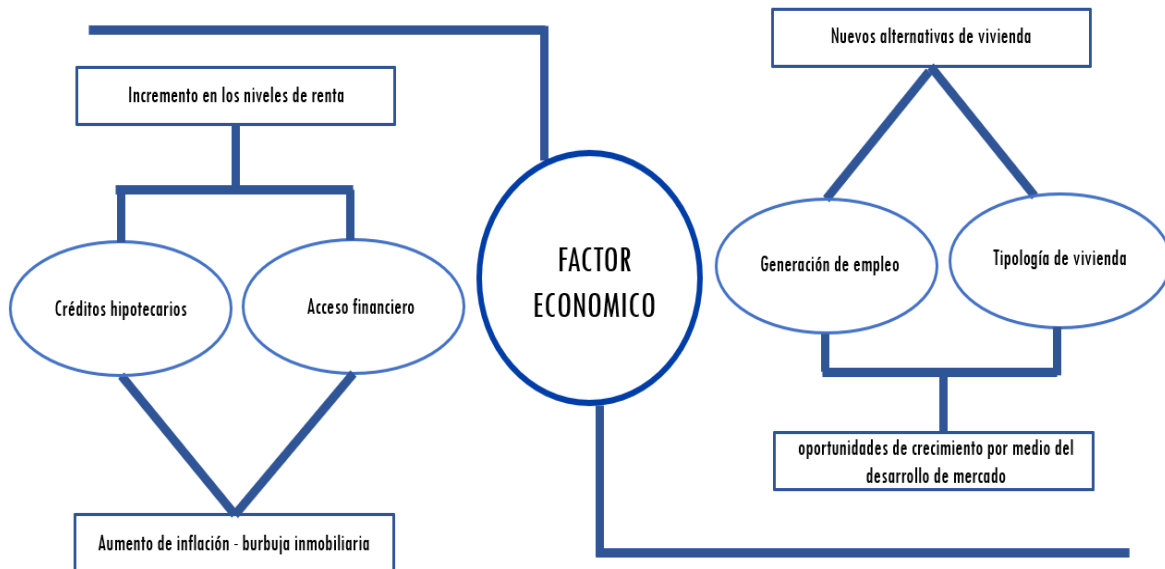
Nota. Representa las variables que hacen parte del factor político dentro del sector de la construcción.

8.4.2. Factor Económico

La construcción en el país es uno de los sectores que más genera dinamismo económico a nivel nacional, aparte de ser generador de empleo, innovador y desarrollador urbano de las ciudades, ha permitido lograr que un gran porcentaje de ciudadanos puedan obtener el beneficio de vivienda, lo anterior, por medio de los beneficios y estrategias gubernamentales que permiten a los ciudadanos alternativas que aumenten su posibilidad de obtener créditos y alianzas comerciales como solución a su necesidad, sin embargo, con las situaciones presentadas en los últimos años a nivel mundial, los incrementos de precio de los insumos, el aumento de los intereses de los créditos hipotecarios, se han disparado de forma que puede afectar en un tiempo no muy lejano los valores en los inmuebles y por ende el desistimiento de muchos productos que a hoy día son anhelados por las personas.

Figura 7.

Factores económicos



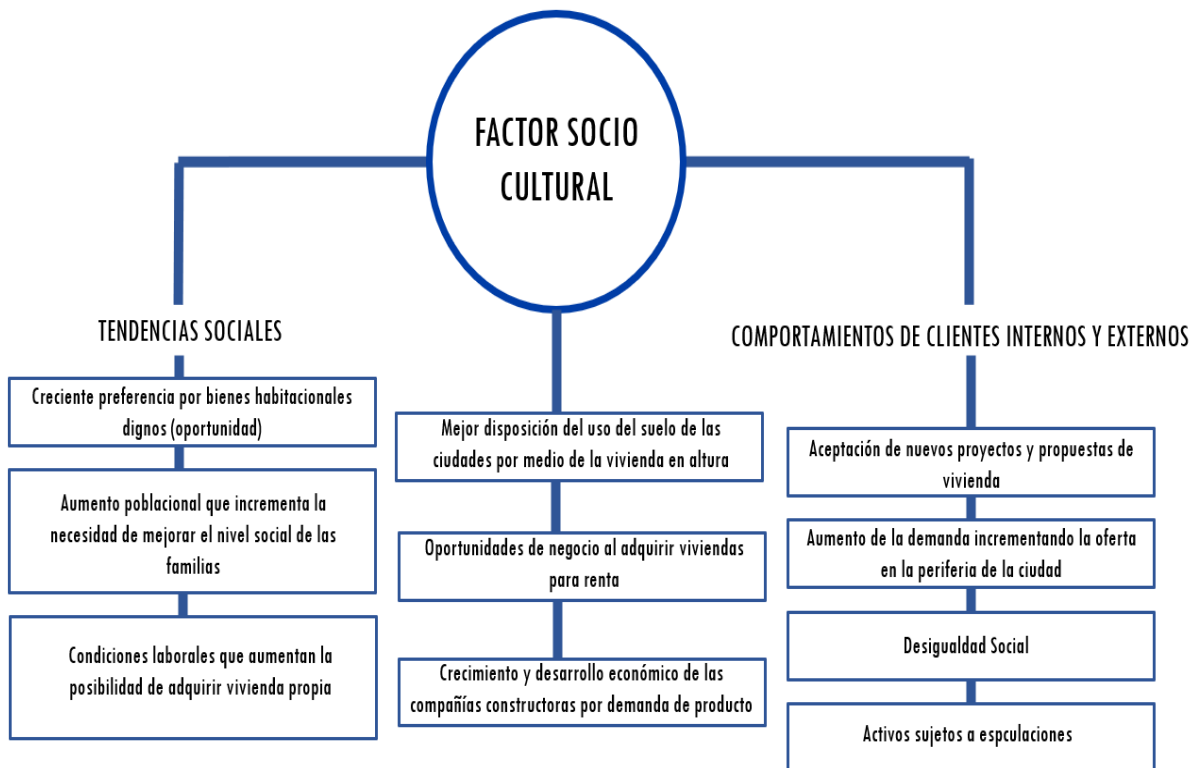
Nota. Representa las variables que hacen parte del factor económico dentro del sector de la construcción.

8.4.3. Factor Socio cultural

El sector de la construcción tiene alta influencia en los aspectos sociales del país, así mismo como los culturales, entendiéndose como factor fundamental el derecho a la vivienda digna que tanto se ha proclamado para los habitantes de una ciudad o país, cabe resaltar, que las compañías constructoras de la mano con las tendencias actuales de la sociedad, dan respuesta a la necesidad de la población a partir de propuestas de vivienda que en espacio son reducidas pero cumplen con todos los servicios básicos para habitar una vivienda de interés social (VIS), estas propuestas dan solución a la ausencia de respuestas que emanan en una sociedad que esta provista de mejorar tanto a nivel económico como social, aumentando su nivel socio económico y permitiendo que propiamente para la ciudad de Bogotá se incremente la oportunidad de generar empleos, adquirir productos o insumos y aprovechar los recursos en la mayoría de casos en pro del desarrollo del país.

Figura 8.

Factores Socio- culturales



Nota. Representa las variables que hacen parte del factor socio cultural dentro del sector de la construcción.

8.4.4. Factor Tecnológico

En la actualidad, el sector constructor en el país y propiamente en la ciudad de Bogotá, se encuentra en la búsqueda constante de mejorar los tiempos de producción y ejecución de los proyectos, se pueden tomar varios caminos en pro de favorecer factores como presupuesto, tiempo y ejecución, sin embargo, en un sector tan manual y en muchos casos rudimentario como este, no es tan sencillo encontrar una tecnología que permita mejorar el desarrollo de un proyecto en cuanto a mano de obra, cabe anotar, que la planeación y los procesos anticipados por medio de programas pueden favorecer un mejor desempeño del recurso humano dentro de un proyecto, sin embargo, las compañías constructoras podrían verse beneficiadas en el caso que se puedan implementar tecnologías que permitan que el recurso humano ejecute actividades en menos tiempo y con menos riesgo al momento de ejecutarlas.

Figura 9.

Factor Tecnológico



Nota. Representa las variables que hacen parte del factor tecnológico dentro del sector de la construcción.

8.4.5. Factor Ecológico – Ambiental

Los factores medio ambientales y las reglamentaciones a nivel distrital para el manejo de residuos para el sector constructor, es hoy por hoy el medio por el cual se trata de dar orden y cumplimiento a la falta de conciencia del cuidado hacia nuestros recursos. Las construcciones tienen una connotación importante en el impacto ambiental de un entorno, la contaminación del aire, el desperdicio del agua, la reducción de zonas verdes en la ciudad, el aumento en el consumo de energía, son factores que con el tiempo afectarán a nuestra sociedad, la intención del sector constructor y de las compañías dentro de este, debe estar encaminado a producir y generar productos amigables con el factor ecológico, no se vislumbra en un tiempo cercano el tener tecnología que nos permita mejorar los índices de contaminación, pero si se le puede apostar a la manera

de realizar alianzas estratégicas con proveedores que implementen alternativas en el uso de materiales, minimizando la huella de carbono.

De acuerdo con el portal web construmatica, en la actualidad, se requiere más de 2 toneladas de materias primas por cada m² de vivienda que construimos, la cantidad de energía asociada a la fabricación de los materiales que componen una vivienda puede ascender, aproximadamente, a un tercio del consumo energético de una familia durante un periodo de 50 años, la producción de residuos de construcción y demolición supera la tonelada anual por habitante.

Figura 10.

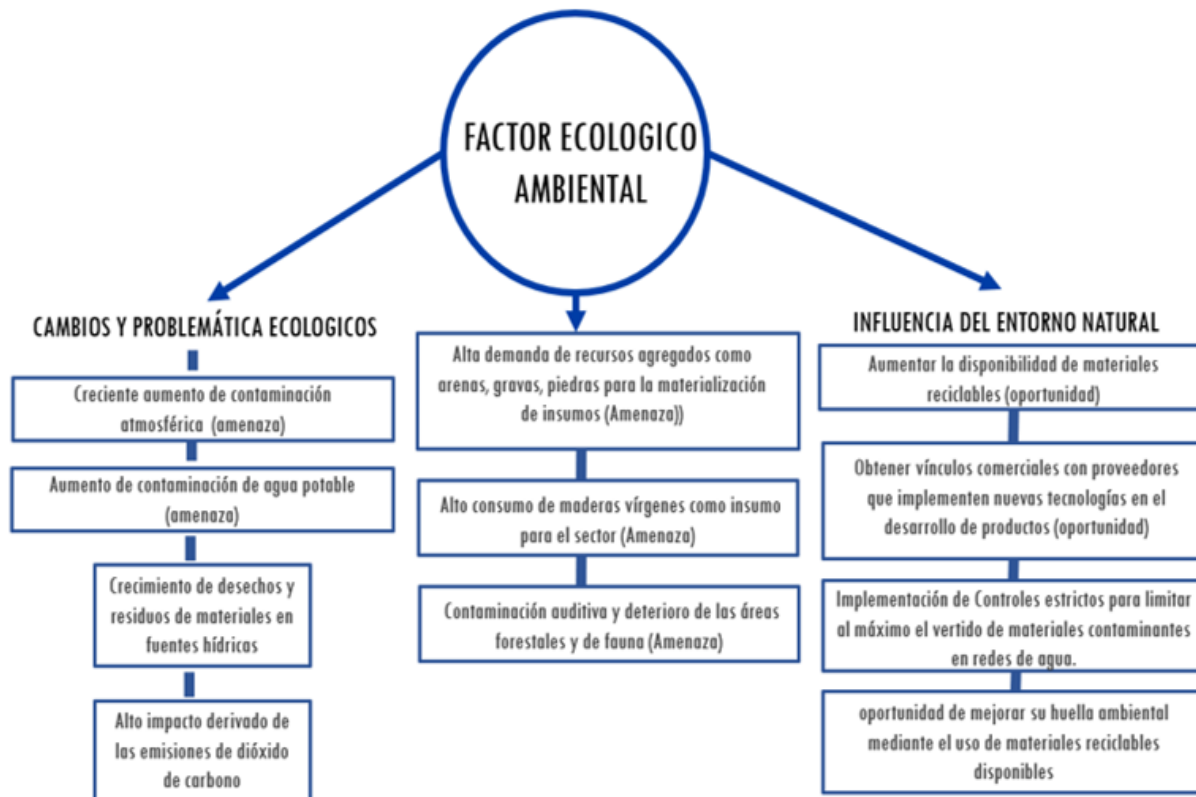
Construmatica.BuenasPracticas



Nota. Diagrama de actividades propias del sector de la construcción y métodos de reutilización de materiales. Tomado de Construmatica del blog Impactos Ambientales en el Sector de la Construcción.

Figura 11.

Factor Ecológico Ambiental

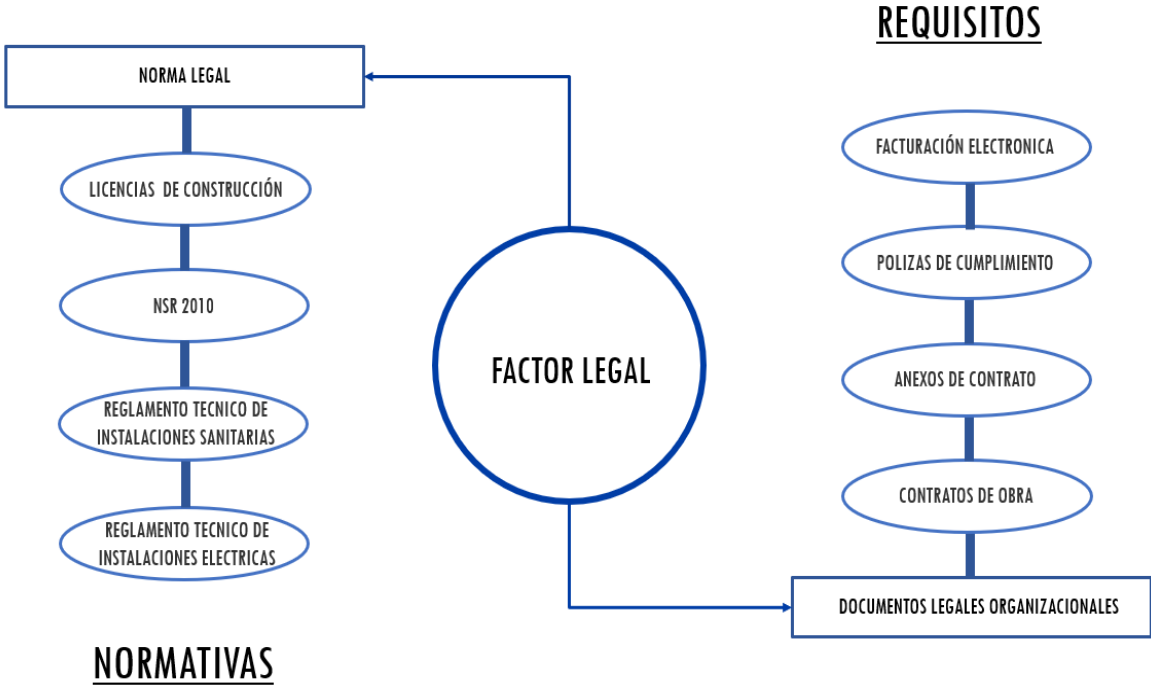


Nota. Representa las variables que hacen parte del factor ecológico ambiental dentro del sector de la construcción.

8.4.6. Factor Legal

El sector de la construcción tiene diferentes factores legales y normas que rigen los parámetros en los tipos de construcción a realizar, sin embargo, las compañías constructoras en pro de la realización de proyectos de vivienda de interés social (VIS), deben cumplir con los permisos aprobados para el inicio de los proyectos, donde resaltan las normas del uso del suelo, el cumplimiento de los decretos para la adjudicación de vivienda VIS, la norma sismo resistente de 2010, el reglamento técnico de instalaciones hidrosanitarias y eléctricas, que determinan las especificaciones para la aprobación de las licencias de construcción y su viabilidad, consecuente a esto los requisitos internos de cada compañía en beneficio de iniciar las actividades de una edificación de manera reglamentaria y legal.

Figura 12.
Factor Legal



Nota. Representa las variables que hacen parte del factor Legal dentro del sector de la construcción.

9. ANALISIS EXPERIMENTAL

El objetivo de este apartado es conocer la percepción de directivos y empleados de empresas dedicadas a la construcción respecto a las variables identificadas anteriormente. Para esto se utilizará la metodología de encuesta, por medio del método snowball o bola de nieve, el cual es un método de investigación cualitativa no probabilístico, el cual fue implementado a partir de la búsqueda de expertos que referenciaron nuevos expertos y así mismo otros expertos, con el fin de encontrar por medio de la encuesta las opiniones o conceptos de cada persona focalizados en preguntas con respuestas múltiples y encontrando similitudes en cada una de ellas para determinar las diferentes estrategias que podrían crearse a partir de cada experto, logrando interpretar de manera empírica alternativas para mejorar las condiciones de propuesta para el mercado constructor.

9.1. Relación de variables y metodología Bola de Nieve

Con el fin de conocer los puntos de vista de los expertos se utilizó el método de bola de nieve, el cual es un método de muestreo no probabilístico (Ayhan, 2011). El cual en este caso consistió a identificar expertos del sector, los cuales fueron entrevistados, y asimismo identificaron otros expertos para ser consultados (Etikan et al., 2016).

Las variables mencionadas nos permiten plantear alternativas provechosas a partir de las oportunidades que las compañías a nivel interno tienen y la manera de cómo presentar estrategias que afronten las amenazas que hacen parte del sector industrial donde se establecen. Es importante mencionar que a partir de los recursos y capacidades de la compañía se pueden crear procedimientos que le generen nuevos cambios direccionados a mejorar la competitividad de compañía en busca de aumentar los tangibles e intangibles de una industria, creando a partir de la innovación recursos que ofrezcan nuevos procesos internos de las compañías y mejorando los productos que se ofrecen en el mercado, esto le da a las organizaciones niveles de influencia que aportan beneficios a los consumidores y generan expectativas que aumentan la captación de clientes y por ende mayores rendimientos volviendo a las compañías líderes en procesos, creación de contenido y producto y estableciendo brechas frente a los competidores que a pesar de tener similitudes en algunos aspectos constructivos y comerciales no serán igualados por la capacidad de mejora interna de los productos.

El valor agregado de las compañías permite que mejore la aceptación de un producto o servicio, no volviéndose dependiente del número de productos que se ofrezcan o vendan sino de la dependencia del comprador frente a la necesidad que se cubre con lo ofrecido por la compañía, como lo menciona Porter (2008), Los complementos surgen cuando el beneficio para el cliente de dos productos combinados es mayor que la suma del valor de cada uno por sí solo, es decir, que las alternativas no tendrán que estar centradas solamente en ofrecer un producto sino en la capacidad de captar al cliente ofreciendo la vivienda en este caso y aumentando sus expectativas por medio de ofrecer una alternativa amarrada a la oferta inicial, como los acabados dentro del valor del inmueble.

9.2. Validación de hipótesis

No Aplica

9.3. Población y muestra

Este trabajo podrá tener aplicación en compañías constructoras en general, que tienen como objetivo de negocio proyectos inmobiliarios de vivienda tipo VIS a nivel distrital, teniendo como muestra una organización que hace parte del sector constructor en la ciudad de Bogotá.

9.4. Recolección de información

La recolección de la información se realizará por medio de cuestionarios auto diligenciados y direccionados al gerentes operacionales, gerentes intermedios de la compañía, personal operativo, estos cuestionarios serán enviados vía correo electrónico, serán procesados y analizados, los resultados que se obtengan serán comparados por medio del método de distribución de frecuencia y la moda, determinando los factores predominantes de las encuestas y los planteamientos estratégicos basados en la información recolectada, la investigación del tema y las propuestas actuales del sector de la construcción en la ciudad.

9.5. Resultados de la investigación

Con base a la metodología de bola de nieve (Etikan et al., 2016), se realizaron encuestas a expertos del sector constructor, buscando obtener información sobre los diferentes factores, aspectos e implementaciones donde sus empresas enfocan las variables comerciales, industriales, agregadas y estratégicas para adquirir los resultados necesarios que permitan mantenerse en el mercado de manera activa siendo

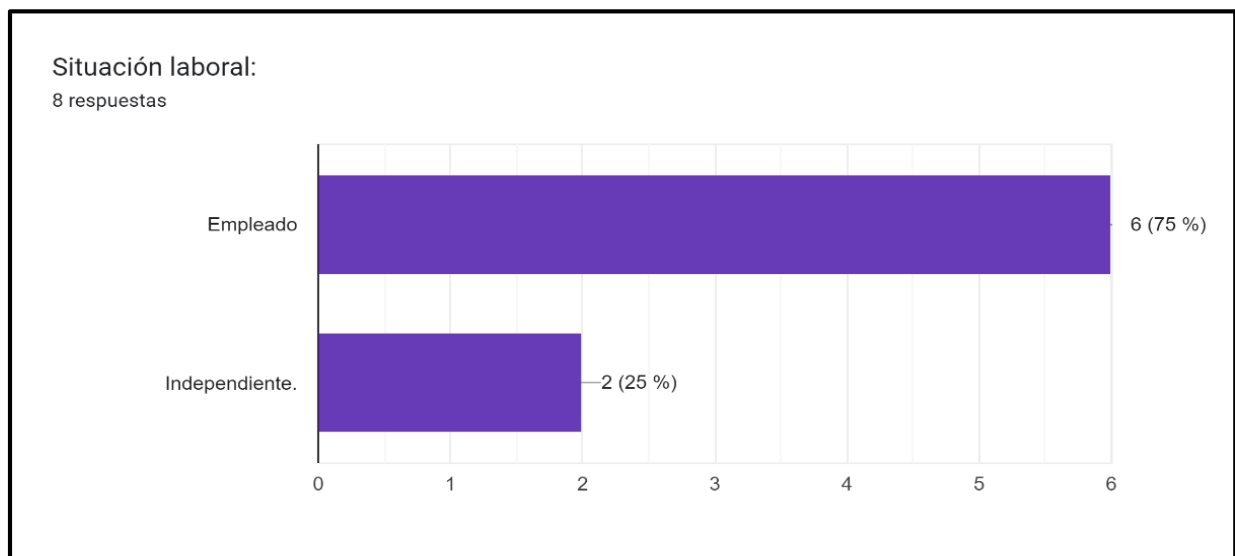
preponderantes en la actualidad para determinar las variables que propicien la escogencia de un producto en particular como es el de la vivienda VIS, buscando nuevas tecnologías e implementaciones que generen una diferenciación de su marca de producto.

A continuación, se relacionan los resultados de acuerdo al criterio del encuestado:

9.5.1. Situación laboral

Figura 13.

Diagrama de barras. Situación laboral encuesta.



Nota. Representa la situación laboral de las personas encuestadas.

Los resultados arrojan que el 75% de los encuestados con personas que trabajan como empleados para una empresa, 25% son personas independientes, lo anterior, con el fin de identificar la tendencia de las personas que hicieron parte de la investigación y bajo estos resultados tener claridad en el rol que desempeñan en su vida laboral.

Tabla 1.

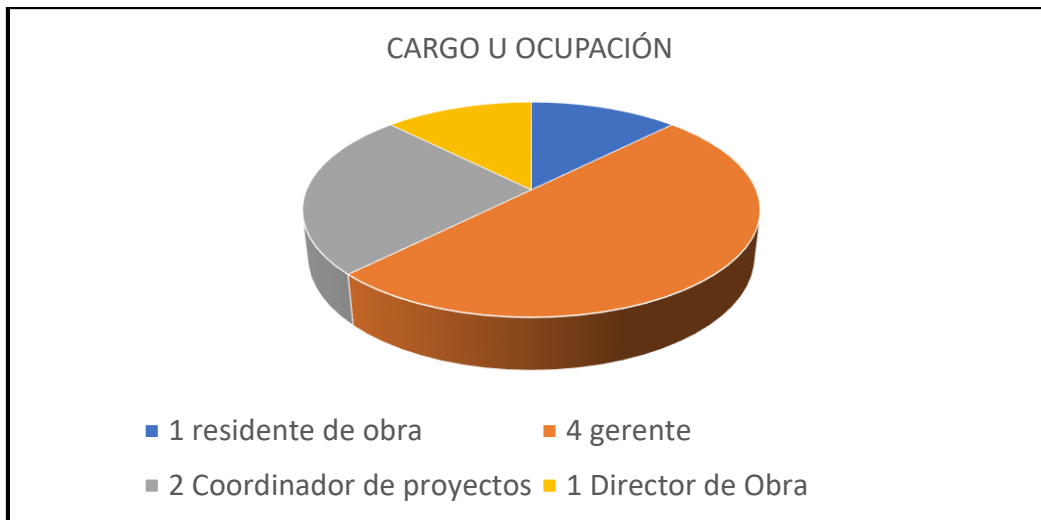
Cargo u ocupación

Cargo
residente de obra
gerente
Coordinador de proyectos
Gerente general u contratista
Coordinadora Líder de Proyectos
Gerente de Operaciones
Gerente de Presupuesto y Control
Director de Obra

Nota. Tabla de los cargos que desempeñan las personas encuestadas en las compañías para las cuales prestan sus servicios profesionales.

Figura 14.

Diagrama circular. Cargo u ocupación encuesta.

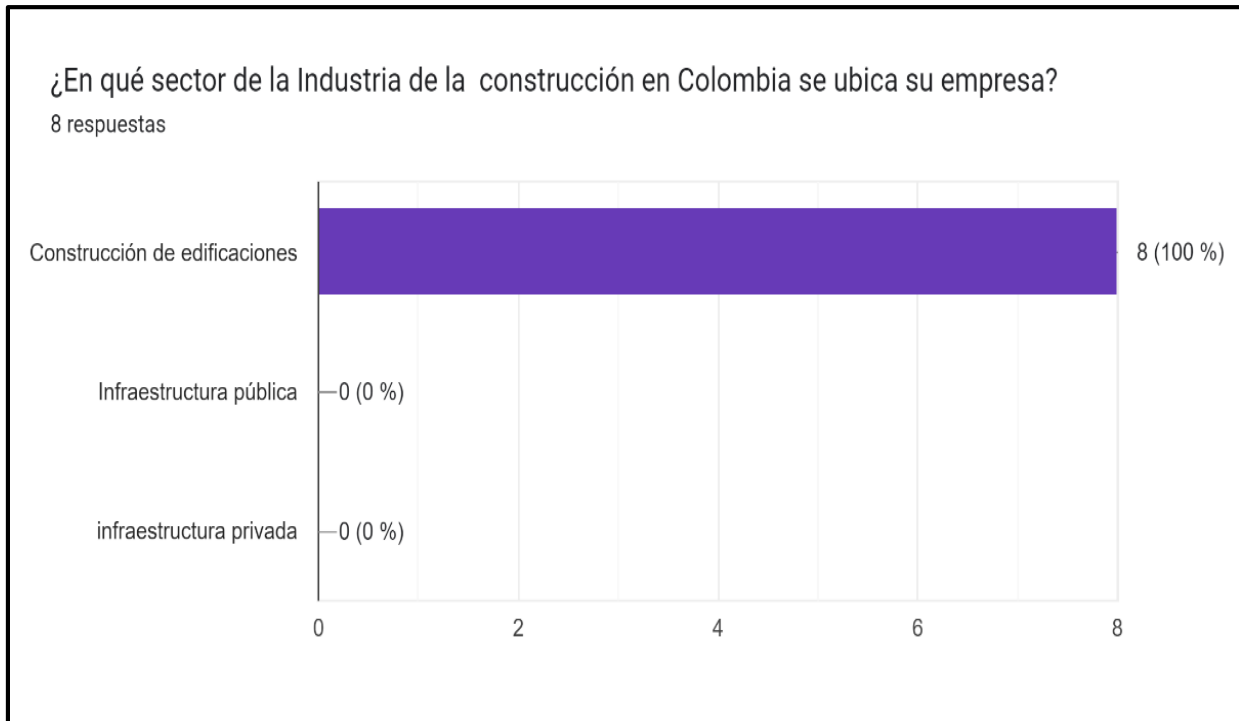


Nota. Representa la cantidad de personas y el cargo que ocupan en las compañías para las cuales prestan sus servicios profesionales.

Los cargos que desempeñan las personas encuestadas hacen parte de los procesos tanto administrativos como de operación de una compañía enfocada en el sector de la construcción.

Figura 15.

¿En qué sector de la industria de la construcción en Colombia se ubica su empresa?

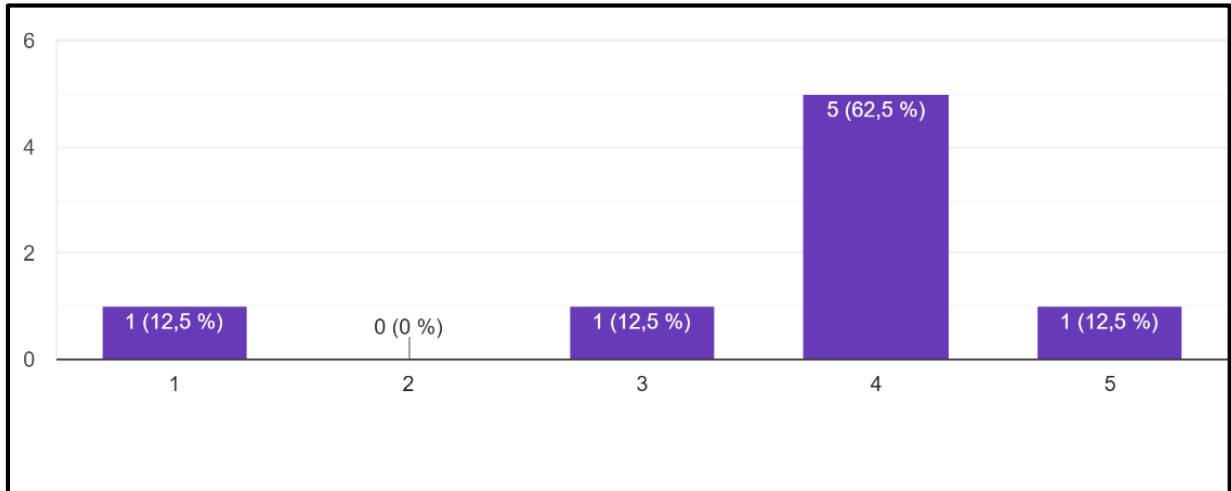


Nota. Representa el tipo de compañías en donde cada encuestado labora.

El 100% de las personas encuestadas prestan sus servicios o acompañan el proceso administrativo y de ejecución en el sector de la construcción, enfocadas en la construcción de edificaciones, teniendo en cuenta que la investigación esta alineada en encontrar estrategias que permitan la permanencia en el mercado de las compañías constructoras y el valor agregado para mantener constante la captación de nuevos clientes.

Figura 16.

De 1 a 5 qué tan importante es el aporte de las tecnologías sustentables para su empresa.



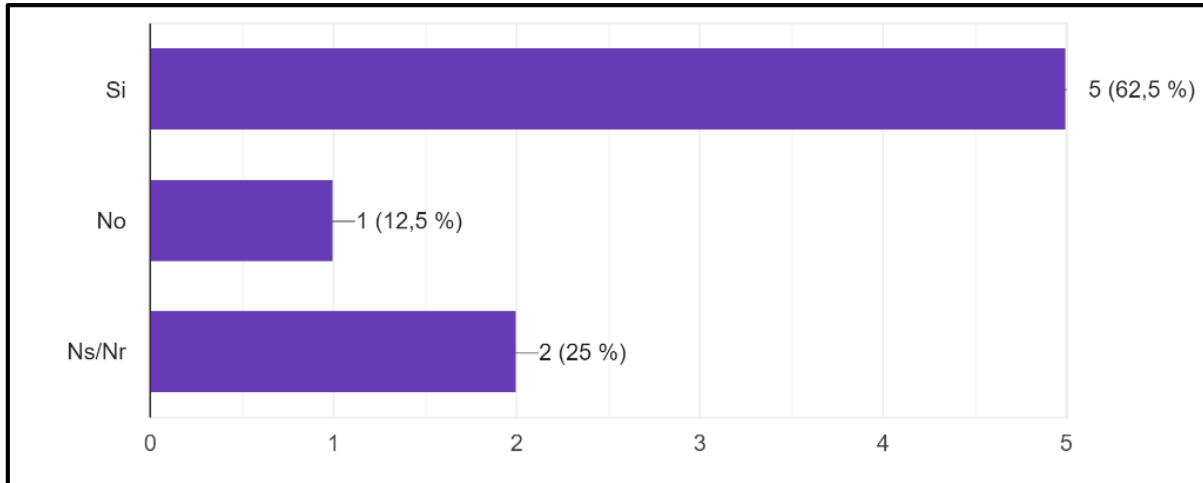
Nota. Representa la importancia de cada encuestado con respecto a las nuevas tecnologías sustentables en el sector de la construcción.

En la actualidad, el uso de tecnologías sustentables ha permitido mejorar la incidencia de nuevas formas de implementar el uso adecuado de los recursos, optimizando dentro de las nuevas propuestas constructivas alternativas que aumenten la oportunidad de innovación de las empresas constructoras y el interés de los compradores aportando desde su decisión un mejor futuro para el planeta.

A partir de lo mencionado, los encuestado el 62.5% de los participantes cree que es importante el uso de nuevas tecnologías en el desarrollo de los proyectos que desarrolle la empresa para la cual prestan sus servicios.

Figura 17.

¿Su empresa ha invertido en tecnología en los últimos 12 meses?

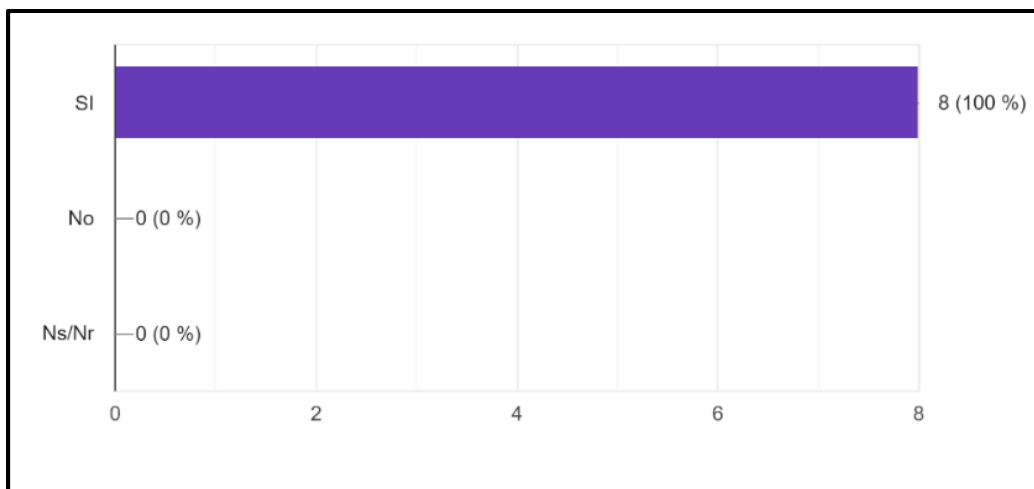


Nota. Representa la inversión de las compañías constructoras en el sector industrial a partir de la información de cada encuestado.

Dentro del marco de la importancia que tienen las nuevas tecnologías y en consonancia con el punto anterior, el 62.5% de los encuestados tiene claridad en la inversión que su empresa ha realizado por implementar uno o más factores de tecnología sustentable en el último año.

Figura 18.

¿Conoce el concepto de sustentabilidad en la construcción?



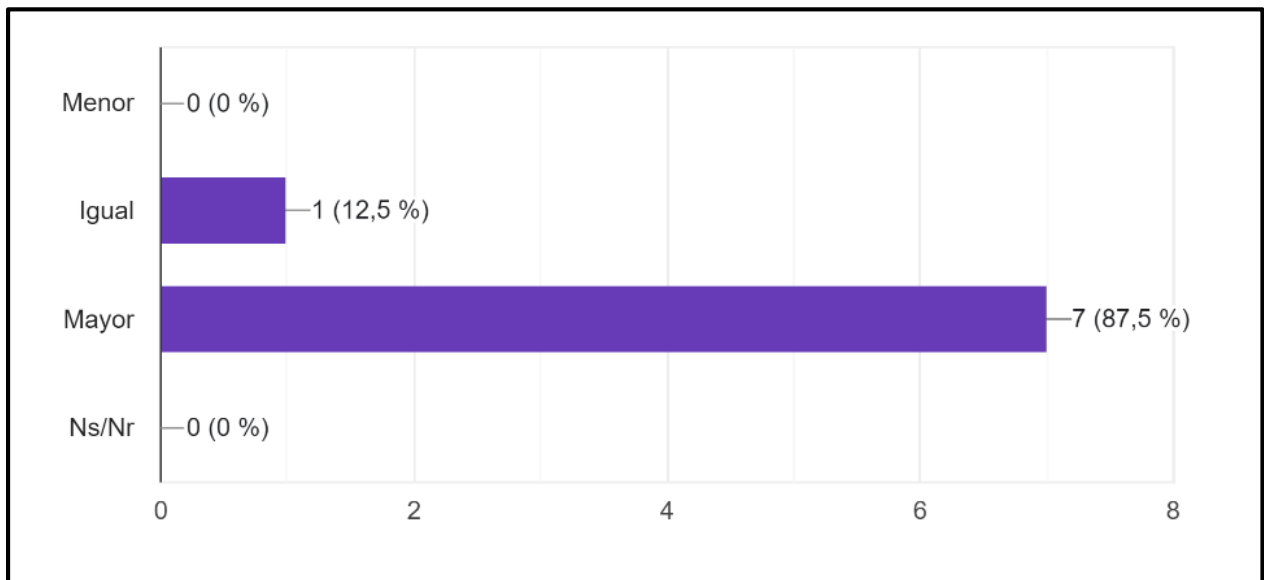
Nota. Representa el conocimiento de cada encuestado con respecto a la definición de sustentabilidad. Creación propia.

El 100% de los encuestados declaran conocer el concepto de sustentabilidad, cabe a otra que de acuerdo con el concepto sustentable, como lo menciona (Zarta, 2018), la

sustentabilidad en sentido amplio, puede ser entendida como la producción de bienes y servicios, donde se satisfagan las necesidades humanas y se garantice una mejor calidad de vida a la población en general, con tecnologías limpias en una relación no destructiva con la naturaleza, en la cual la ciudadanía participe de las decisiones del proceso de desarrollo, fortaleciendo las condiciones del medio ambiente y aprovechando los recursos naturales, dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural.

Figura 19.

Considera que el costo de una vivienda sustentable en relación con una tradicional es...

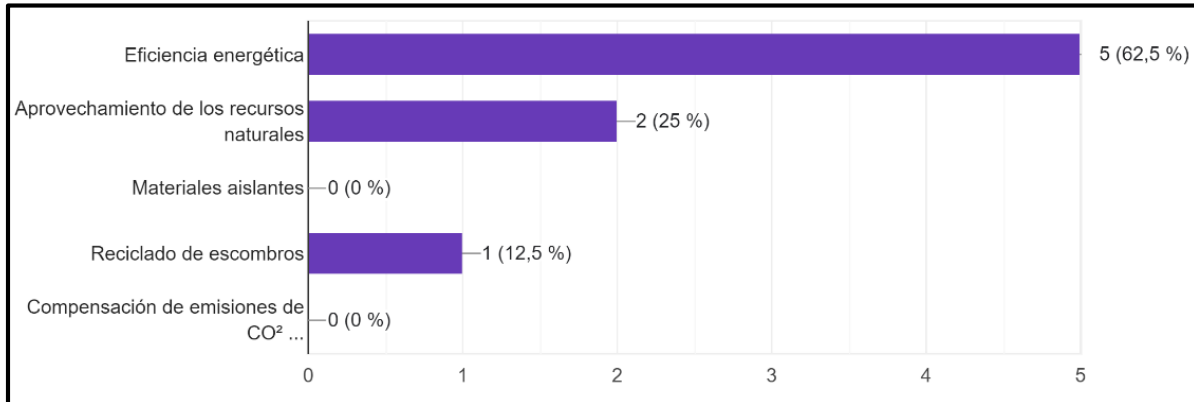


Nota. Representa el concepto propio de cada encuestado con respecto al costo de vivienda entre diferentes características. Creación propia.

El 87.5% de los encuestados consideran que adquirir una vivienda sustentable tiene una connotación en valor mucho mayor a una vivienda típica, debido a la construcción, uso de nuevas tecnologías y nuevos productos que al ser amigables con el medio ambiente puede tener un mayor costo desde la implementación que será cargado al valor final de cada inmueble.

Figura 20.

Cuál de los siguientes ítems considera que es el más importante en el diseño de una vivienda sustentable

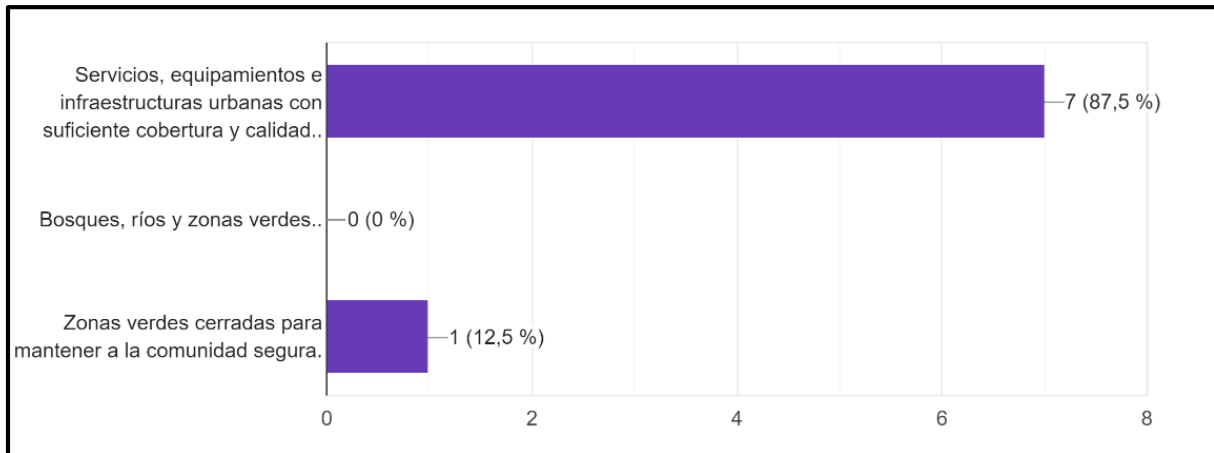


Nota. Representa el concepto propio de cada encuestado con referencia a la importancia y relevancia en un diseño de vivienda.

Se realiza la presentación de diferentes variables que inciden dentro el concepto de sustentabilidad en el desarrollo de un proyecto de vivienda, donde el 62.5% de los encuestados estiman que el uso de la eficiencia energética es el factor más importante y relevante a tener en cuenta en una vivienda sustentable, solamente el 25% de ellos decidió que el factor relevante para ellos es el aprovechamiento de los recursos naturales y el 12.5% se decidió por el reciclado de escombros como alternativa en el diseño de las nuevas propuestas de vivienda.

Figura 21.

El diseño de su proyecto de vivienda integra el entorno urbano con:

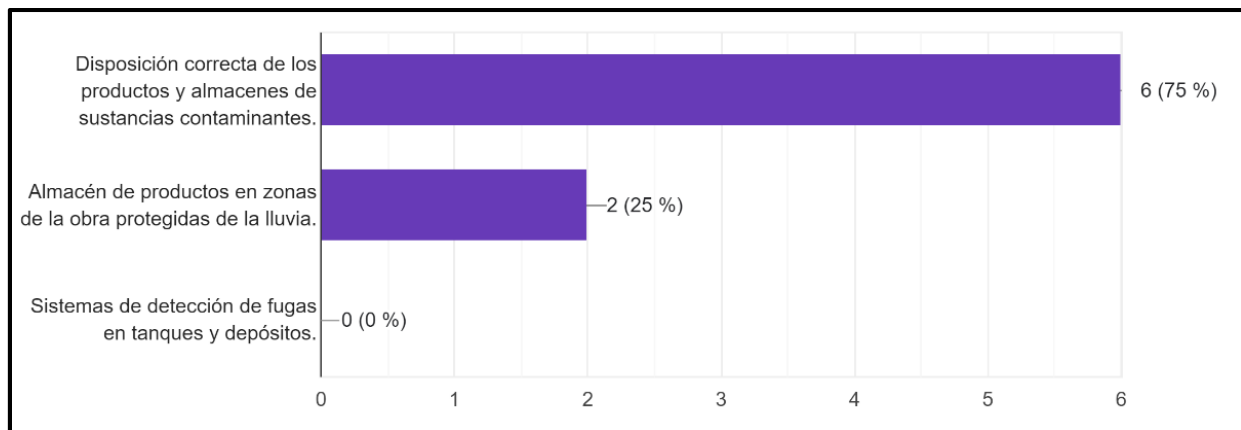


Nota. Representa el criterio y la importancia de cada encuestado con respecto al entorno de una vivienda y su diseño.

Los proyectos deben integrar el entorno de manera que sean adaptativos a las zonas donde se desarrollan, por tal motivo el 87.5% opina que es de suma importancia que el diseño integre el entorno a partir de los servicios, equipamientos e infraestructura urbana que permita tener una cobertura y calidad no solo a las personas que han adquirido una nueva vivienda, sino también a la ciudad donde se ejecutan los proyectos.

Figura 22.

Durante el proceso de construcción, ¿cómo controla o evita la contaminación del suelo?



Nota. Representa las medidas de control ambiental al realizar un proceso constructivo.

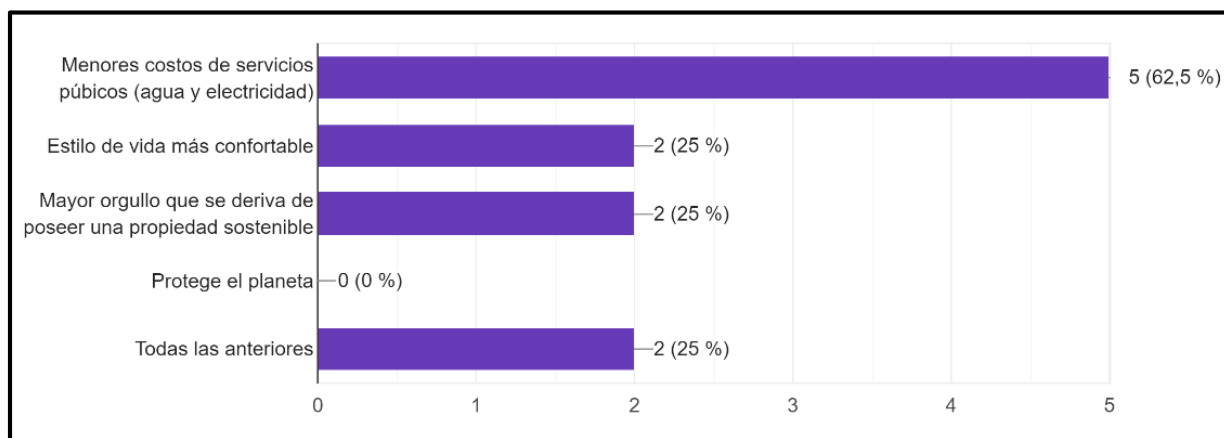
Los proyectos de vivienda y en general cualquier tipo de proyecto constructivo desde las diferentes áreas constructivas, generan una serie de desechos y particulados a partir de las demoliciones de las estructuras existentes, excavaciones o en el proceso constructivo

del mismo, según esto, los encuestados en un 75% consideran que los proyectos que desarrollan sus empresas controlan la contaminación del suelo a partir de la disposición de los productos y almacenes de sustancias, por medio de las regulaciones que en la actualidad rigen el desarrollo de proyectos y están sometidas al cumplimiento de las normas expedidas por cada ciudad.

Lo anterior, evidenciado en la página de la alcaldía de la ciudad por medio de los entes reguladores como las secretarías de medio ambiente y hábitat, quienes por medio de plataformas y visitas a cada proyecto, evidencian el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de la normatividad.

Figura 23.

¿En el mercado de la vivienda tipo vis, que factor diferenciador considera usted que podría ser determinante para tomar la decisión de compra de la población promedio, bajo el criterio de la sostenibilidad?



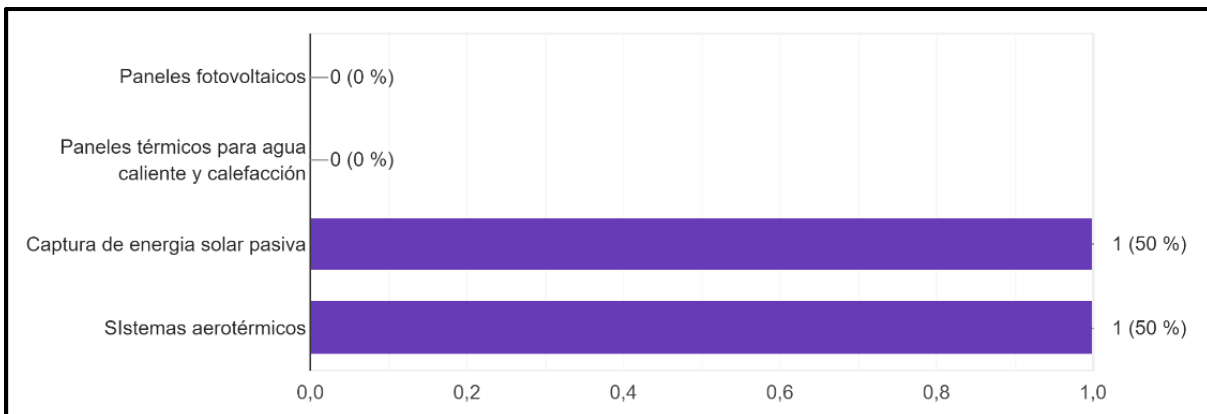
Nota. Representa los factores diferenciadores que determinan la decisión de compra de cada encuestado.

La toma de decisión para adquirir una vivienda nueva con beneficios sociales como lo es una vivienda tipo VIS (vivienda de interés social), tiene una connotación a partir de las políticas gubernamentales que defina el gobierno de un país para reconocer en cada ciudadano un posible comprador de su propia vivienda, sin embargo, se mencionan algunos factores determinantes para que cualquier persona que esté interesada en adquirir una vivienda pueda decidirlo, los consultados a partir de la base de conocimiento, experiencia y entorno, en un 62.5% consideran que el factor más importante para que una persona decida obtener su propia vivienda es el menor costo de servicios públicos

(Agua y Energía), que puede ser mitigado a partir de la implementación de redes, y/o aparatos que optimicen el consumo de cada uno de los servicios dentro de la vivienda y/o conjunto residencial a donde pertenezca el inmueble.

Figura 24.

¿Su empresa incluye en el diseño y construcción de la vivienda alguna de las siguientes formas de aprovechamiento de la energía solar?



Nota. Representación porcentual mayoritaria del aprovechamiento de la energía solar en los diseños. De acuerdo a la pregunta realizada sobre la implementación de alternativas que mitiguen los recursos, los encuestados expresaron que sus empresas se inclinan en la captura de energía solar en un 50%, entendiéndose que el concepto de la captura de energía se puede realizar de diferentes formas como por ejemplo paneles solares utilizando el sol como fuente en muchos aspectos ilimitada, por otro lado, los sistemas aerotérmicos tomado como opción del otro 50% de los encuestados, son otra forma de captar energía por medio de bombas de calor que permiten optimizar la calefacción y/o la obtención de agua caliente por medio de los sistemas internos que se implementen dentro de una vivienda.

Tabla 2.

¿Cuál es el material sustentable más usado en sus proyectos?

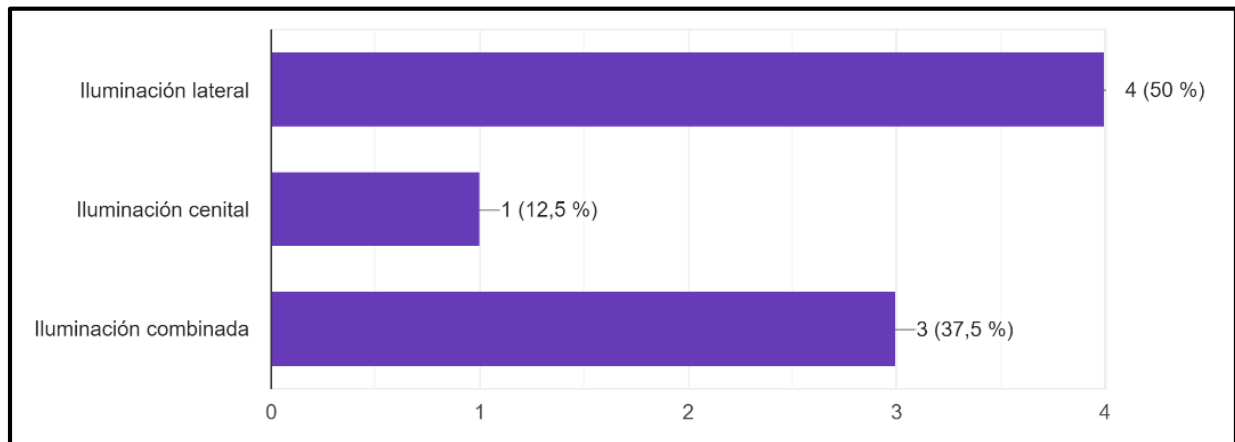
MATERIAL	% IMPLEMENTACIÓN
madera	25%
Plástico y vidrio reciclable	13%
Ladrillo	13%
Iluminación, griferías y porcelanas sanitarias de bajo consumo	50%

Nota. Representación porcentual de los materiales sustentables en proyectos

EL 50% de los encuestados mencionan que el material más usado en los proyectos tiene que ver con la energía (Ahorro de energía) e hidráulico (Ahorro de consumo), lo anterior por medio de la iluminación y la adquisición de elementos como griferías, sanitarios y lavamanos ahorradores de consumo, dando certeza que los más importante y relevante en cualquier vivienda con implementación de sustentabilidad son las mencionadas anteriormente.

Figura 25.

Cuál de las siguientes opciones en iluminación natural es la más utilizada en sus diseños y proyectos



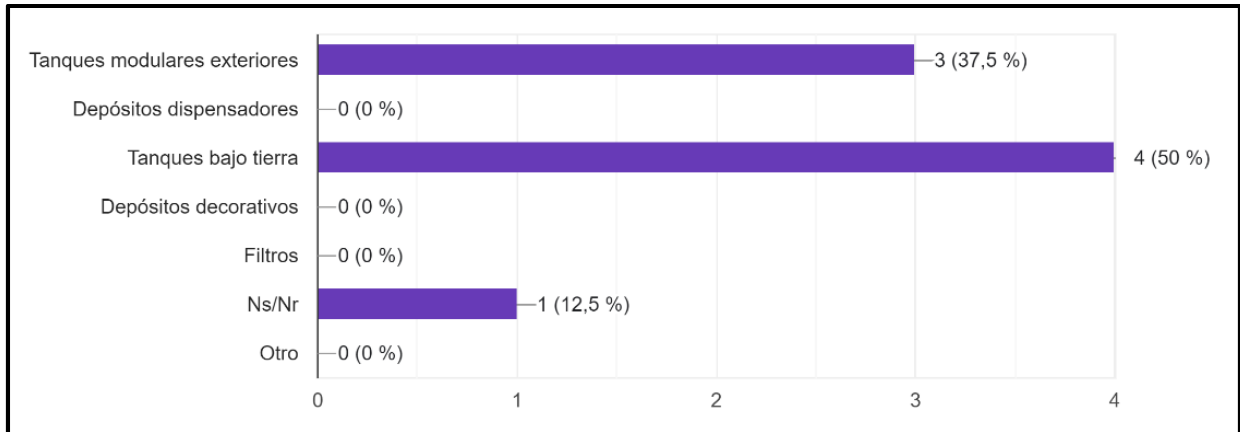
Nota. Representación porcentual del tipo de iluminación más utilizado en proyectos

Con base en los factores y recursos más importantes en el desarrollo de una vivienda, los encuestados consideran que la opción de iluminación natural lateral es la más relevante, lo anterior, debido a que en proyectos de vivienda de interés social (VIS), la altura de las construcciones y la buena utilización de los espacios en la zonas de puntos fijos y pasillos internos, debe ser combinada con este tipo de iluminación e incluso

ventilación natural, que permite que cada uno de los pisos de los edificios puedan gozar de estos recursos sin afectar aspectos técnicos de cada estructura.

Figura 26.

¿Cuál considera usted la mejor alternativa de implementación en un proyecto para la recolección y aprovechamiento de agua lluvia?

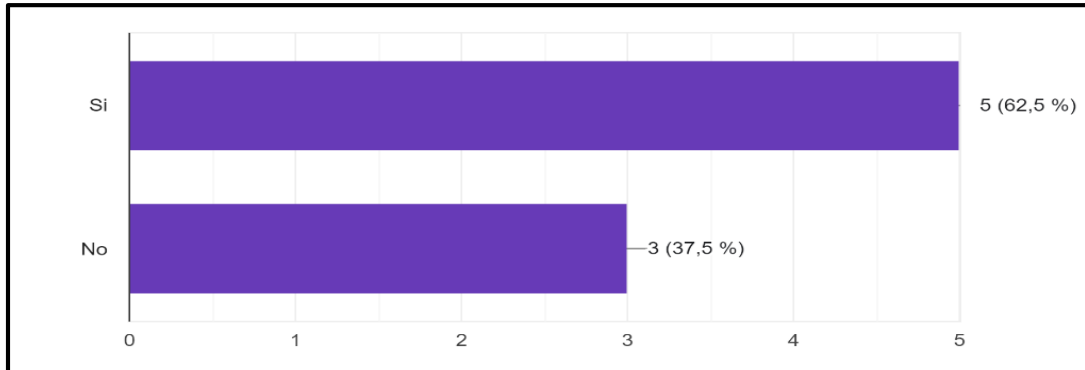


Nota. Representación porcentual de las alternativas de implementación para el aprovechamiento de agua

En los proyectos de vivienda, una de las condiciones de servicio es la captación de agua para suplir la necesidad de las viviendas y usuarios que habitan cada inmueble, a partir de cubrir esta necesidad, el diseño de las construcciones y el cumplimiento de las normas que permitan el uso indicado del recurso, se definen aspectos y opciones como los mencionados en la pregunta descrita, donde los encuestados han decidido la opción de tanques subterráneos como principal opción a implementar en los grupos de vivienda en altura, los cuales al día de hoy son la mejor alternativa por disposición de espacio y aprovechamiento de áreas al interior de cada conjunto residencial

Figura 27.

¿Sus diseños y proyectos cuentan con sistemas de automatización y ahorro?



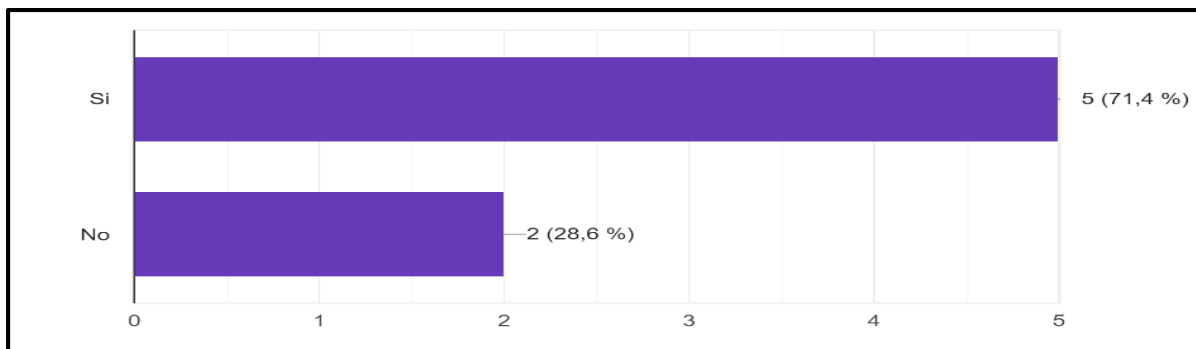
Nota. Representación porcentual de los sistemas de ahorro y automatización de proyectos

En la mayoría de los encuestados el 62.5% ha implementado sistemas de automatización y ahorro en los proyectos o diseños, esto permite la mejora en los consumos y optimización de los recursos a partir de la necesidad que cada usuario requiera.

Si bien es cierto, en la actualidad estos sistemas son de alto costo, tienen como resultado un mejoramiento en el medio ambiente y una sensibilización en la población que lo tiene como valor agregado dentro de los predios, proyectos y/o conjuntos residenciales a los cuales pertenecen.

Figura 28.

¿Sus diseños y proyectos promueven el uso de eco electrodomésticos, los cuales son aparatos con bajas emisiones de co2, con menor consumo de agua y bajo consumo energético?



Nota. Representación porcentual de alternativas sostenibles en el uso de ecoelectrodomesticos

El 71.4% de los encuestados promueve a través de los proyectos de sus empresas, el uso de electrodomésticos tipo ECO, buscando afianzar el concepto de sustentabilidad y mejorando la condición de uso dentro de cada vivienda, disminuyendo el desmedido

consumo de recursos y aportando desde cada persona la posibilidad de generar una conciencia sobre estos temas de ahorro y aprovechamiento.

10. ESTRATEGIAS PODRÍA IMPLEMENTAR LA COMPAÑÍA PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO DE VIVIENDA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

A partir de la investigación, basados en la teoría y las opiniones de personas encuestadas del sector, a continuación, se presentan estrategias que podrán implementarse en los planes estratégicos de empresas constructoras en la ciudad de Bogotá, a partir del aprovechamiento de los recursos, tecnologías, necesidades y requerimientos del mercado constructor hacia el cual está enfocada la investigación.

1. Estrategia de aceptación de los proyectos basados en propuestas de edificaciones en masa que otorguen la posibilidad de la compra de inmuebles con lapsos de tiempos mayores a la media del sector, brindándole al futuro comprador la estabilidad financiera para mantener una cuota fija en el pago de las cuotas iniciales.
2. Enfocar la estrategia a partir de los costos bajos con tendencias de valor por debajo del mercado, aumentando la demanda de producto y las ventas del mismo, por medio de las negociaciones de los insumos, fidelización de los proveedores en la adquisición de materiales y el uso eficiente de los recursos propios de la ejecución del producto.
3. Estrategias con base en la ubicación de los proyectos, acapararan el interés de los futuros compradores, el entorno en el cual se desarrolle la vivienda de interés social es factor clavé de aceptación y permitirá la permanencia de una empresa constructora en el sector a partir de la venta constante de los inmuebles del proyecto.
4. Crear estrategias de diferenciación a partir del valor agregado que los productos puedan brindar al comprador final con base en el ofrecimiento de nuevas alternativas en los acabados de los inmuebles como lo son las entregas de viviendas de interés social con acabados a un costo similar del mercado sin estos beneficios, que sea atractivo al cliente y en pro de evitar sobre costos posteriores al usuario final, mejorando la aceptación del producto, el nivel de interés y la decisión de establecer un vínculo comercial con la empresa constructora.
5. La utilización de alternativas eco saludables para el ambiente y el entorno, beneficiando las agrupaciones de vivienda, minimizando los costes generales de los edificios y aportando soluciones sostenibles en las viviendas de interés social, que generen una mayor aceptación de los usuarios, caso tal como la reutilización de las

aguas lluvias por medio de tanques de amortiguamiento y con sistemas de recirculación para las áreas comunes de las agrupaciones de vivienda.

6. Minimizar la huella de carbono de los proyectos de vivienda de interés social y sus usuarios, desde el inicio de la ejecución y construcción de los edificios, por medio de las relaciones comerciales que aporten por medio de la distribución de los materiales y su utilización, la dirección consciente de los recursos y el aporte que minimice el desperdicio de los elementos utilizados dentro del proceso constructivos.
7. La estrategia de permanencia de una empresa constructora debe partir de la imagen con la cual se entregue un inmueble, por tal razón, se debe potenciar la capacitación del personal de la compañía con el fin de mejorar los procesos constructivos que garanticen a partir de los materiales y el uso de los mismos, la calidad del producto y la respuesta asertiva a la garantía de la vivienda en cuanto a estructuras, acabados y demás factores que hagan parte de cada uno de los proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>
- Ayhan, H. (2011). Non-probability sampling survey methods. *International encyclopedia of statistical science*, 2(14), 979–982.
- Barney, J. B. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Diario de Administración*, 17, 99—120.
- Briñez, M., & Penagos, M. (2021). La sostenibilidad como estrategia competitiva en empresas del sector construcción del departamento de antioquia -- colombia. *Revista Telos*, 23(2), 325-346. <https://doi.org/10.36390/telos232.08>.
- Bustamante, U. M., & Opazo, B. P. (2004). Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa. *Serie Documentos FACE SDD*, 3(2), 1-21.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Análisis económico*. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia. *Revista de ciencias económicas*, 28(1), 247-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Book.
- Confecamaras. (2018). *Análisis Económico*. <https://confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Congreso de la República de Colombia. (1997). Ley 388 de 18 de julio de 1997. Diario Oficial No. 43.091. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1955 de 25 de mayo de 2019. Diario Oficial No. 50.964. Bogotá, Colombia.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>.

- Cuentas, D., & Marriaga, L. (2018). *Factores que determinan la competitividad de las pymes exportadoras colombianas*. Universidad de la Costa : <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/36/1043019242%20-%201143148180.pdf?sequence=1>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Metodología general censo de edificaciones- CEED*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-edificaciones>
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55.
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *Made in Brazil: desafíos competitivos para a indústria*. Campus.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*, (1), 81-100 . <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3985408.pdf>.
- Font, V. (2011). *Investigación en didáctica de las matemáticas en la Educación Secundaria Obligatoria*. Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Hoyos, J. (s.f.). *¿Cómo está el sector de la construcción en Colombia?* <https://revistaempresarial.com/industria/construccion/como-esta-el-sector-de-la-construccion-en-colombia/>
- Jhonson, S. (1993). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.
- Jiménez, A., Cabello-Medina, C., Ruiz, J., & García, M. (2000). *Tipología estratégica de Miles y Snow y factores compettivos: Un analisis empirico*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, (7), 365-382. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195486>.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación, S. A.
- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala Multi-Item. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 6(2), 33-44. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/7732>.
- Lanzas, D. M., Arias, R., & Castañeda, M. C. (2008). Estrategias gerenciales administrativas para las empresas comercializadoras de productos alimenticios procesados al por mayor. *Scientia et Technica*, 15(40), 121-130.
- López-Zapata, E., López-Moros, G., & Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje. *Información Tecnológica*, 30(5), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>.
- Maldonado, J. (2018). *La estrategia empresarial*. https://www.academia.edu/36936075/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>.
- OIKOS. (2021). *Tendencias en el mercado inmobiliario 2021*. <https://www.oikos.com.co/inmobiliaria/noticias-inmobiliaria/tendencias-en-el-mercado-inmobiliario-este-anio>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pintor, J. (2023). *Estrategias Competitivas de Miles y Snow*. <https://staminamarketing.com/blog/estrategia-competitiva-miles-snow/#:~:text=La%20Estrategia%20Prospectora%20de%20Myles,innovaci%C3%B3n%20de%20productos%20y%20mercados>.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. s/e.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva*. <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 80-93.

- Quiroa, M. (2020). *Estrategia Funcional*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Renau, J., & Menguzzato, M. (1994). *La Dirección Estratégica en la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel.
- Review, H. B. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. Porter. (2012) *Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide,
- Roncancio, G. (s.f.). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Modelos>
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). *La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179-198. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-174.
- Zapata, G. (2021). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. una revision de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45), <https://www.redalyc.org/journal/880/88066290003/88066290003.pdf>.
- Zarta, P. (2018). *La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad*. Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Internacional.