

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS i



Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS

**Jonathan Armando Alarcón Rocha
Germán Andrés Giraldo Arenas**

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Año 2025

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS ii

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS

Jonathan Armando Alarcón
Rocha Germán Andrés Giraldo Arenas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de empresas

Director (a):

Mauricio Javier
Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

A mis padres y hermano por el apoyo y amor incondicional,
siempre conmigo en los buenos y los malos momentos,
a mi novia por motivarme, acompañarme y su cariño,
por último, a mi hermoso Joes que este año partió hacia el cielo,
gracias siempre por tu fiel compañía.

Jonathan Alarcón Rocha

A mi familia por su apoyo incondicional,
especialmente a mi madre y mi abuelo
quien ya no está con nosotros,
este pequeño logro es por ellos.

Germán Giraldo Arenas

RESUMEN

Este trabajo de grado desarrolla un modelo de negocio enfocado en la creación de una empresa llamada *Distrito y Concreto*, orientada a ofrecer servicios de remodelación para Viviendas de Interés Social (VIS) en Bogotá. La iniciativa surge como respuesta a la informalidad predominante en este sector, caracterizada por servicios poco confiables, acabados de baja calidad y costos variables.

El propósito principal es ofrecer una alternativa formal, eficiente y sostenible que transforme la experiencia de remodelación para los hogares VIS. Como antecedentes, se identifica un mercado en crecimiento impulsado por incentivos gubernamentales y una demanda insatisfecha por servicios profesionales.

La metodología incluye un análisis del entorno (PESTEL y cinco fuerzas de Porter), validación de hipótesis mediante entrevistas y encuestas, diseño organizacional, análisis técnico del servicio y evaluación financiera.

Los resultados muestran que el modelo propuesto es viable económicamente, presenta ventajas competitivas en términos de eficiencia, accesibilidad y confianza, y tiene potencial de escalabilidad. Se concluye que la estructuración formal de este tipo de servicios puede generar impacto social positivo, al profesionalizar un sector dominado por la informalidad.

Palabras clave: Vivienda de Interés Social, remodelaciones, sostenibilidad, emprendimiento, marketing digital, transformación del sector.

ABSTRACT

This undergraduate project develops a business model focused on the creation of a company called Distrito y Concreto, aimed at providing remodeling services for Social Interest Housing (VIS) in Bogotá. The initiative responds to the prevailing informality in this sector, marked by unreliable services, low-quality finishes, and variable costs.

The main purpose is to offer a formal, efficient, and sustainable alternative that transforms the remodeling experience for VIS households. As background, the study identifies a growing market driven by government incentives and an unmet demand for professional services.

The methodology includes an industry environment analysis (PESTEL and Porter's Five Forces), market validation through interviews and surveys, organizational design, technical service evaluation, and financial assessment.

The results show that the proposed model is economically viable, offers competitive advantages in terms of efficiency, affordability, and trust, and holds potential for scalability. The study concludes that structuring this type of service formally can generate a positive social impact by professionalizing a sector traditionally dominated by informal labor.

Keywords:

Social Interest Housing, remodeling, sustainability, entrepreneurship, digital marketing, industry transformation

Contenido

Magister en Administración de empresas.....	ii
Creación de Empresa.....	ii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	14
NATURALEZA DEL PROYECTO.....	17
Origen y antecedentes de la idea del negocio.....	17
Descripción de la idea del negocio	17
Objetivos creación de empresa	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	¡Error! Marcador no definido.
Estado actual del negocio y objetivos empresariales	18
Propuesta de valor de la empresa.....	19
Potencial del mercado en cifras	22
Ventajas competitivas del producto y/o servicio	23
Equipo de trabajo	26
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	28
Análisis PESTEL.....	28
Análisis de oportunidades y amenazas.....	35
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	37
Poder de negociación de los proveedores.....	38
Poder de negociación de los clientes	43

- Amenaza de nuevos competidores 46**
- Amenaza de productos sustitutos 49**
- Rivalidad entre competidores 52**
- Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)..... 56**
- Capacidades internas e impactos externos 57**
- Análisis DOFA..... 57**
- IFAS y EFAS 58**
- Matriz DOFA Factores estratégicos..... 60**
- Conclusiones de la matriz DOFA 63**
- VALIDACION E INVESTIGACION DE MERCADO 65**
- Análisis y estudio de mercado 65**
- Tendencias del mercado 67**
- Segmentación de mercado objetivo ¡Error! Marcador no definido.**
- Tamaño del mercado ¡Error! Marcador no definido.**
- Análisis del cliente frente a la propuesta de valor ¡Error! Marcador no definido.**
- Estudio piloto de mercado..... 69**
- Metodología cuantitativa..... 70**
- ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCION DE MERCADO 87**
- Objetivos de producción..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Ficha técnica del producto o servicio 89**
- Recursos tecnológicos e infraestructura ¡Error! Marcador no definido.**
- Prestación del servicio ¡Error! Marcador no definido.**
- Modelo de gestión integral del proceso productivo ¡Error! Marcador no definido.**

Procesos de investigación y desarrollo ¡Error! Marcador no definido.

Presupuesto de producción ¡Error! Marcador no definido.

Proyección de Infraestructura y Crecimiento Operativo ¡Error! Marcador no definido.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES..... 124

Análisis estratégico..... ¡Error! Marcador no definido.

Misión – Visión – Valores..... ¡Error! Marcador no definido.

Estructura organizacional..... 126

Perfil y funciones..... 127

Factores clave de la gestión del talento humano 131

Esquema de gobierno corporativo..... 133

Aspectos legales 133

Estructura jurídica y tipo de sociedad 134

Presupuesto personal administrativo..... 137

ASPECTOS FINANCIEROS 139

Objetivos financieros 140

Supuestos económicos para la simulación 141

Proyección de ventas..... 141

Fuente: Elaboración propia. ¡Error! Marcador no definido.

Proyección de gastos de mercadeo..... 144

Proyección de costos de producción 145

Proyección de gastos administrativos..... 147

Presupuesto de inversión..... 148

Fuente: Elaboración propia ¡Error! Marcador no definido.

- Estados financieros 150**
- Estado de resultados 150**
- Balance general 153**
- Flujo de caja 155**
- Indicadores financieros de rentabilidad 157**
- Fuentes de financiación 161**
- Evaluación financiera 163**
- ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD 165**
- Dimensión social..... 165**
- Dimensión ambiental 166**
- Dimensión económica 166**
- Dimensión de gobernanza. 167**
- CONCLUSIONES..... 169**
- REFERENCIAS..... 173**
- ANEXOS..... 195**

LISTA DE ILUSTRACIONES, TABLAS, GRÁFICAS, MAPAS Y DIAGRAMAS

Ilustraciones

- Ilustración 1. Viviendas vendidas acumulado anual (2018-2024) – P. 18
- Ilustración 2. Mapeo de grupos de interés o stakeholders – P. 30
- Ilustración 3. Mapa de empatía para el segmento de cliente que compra como inversión – P. 33
- Ilustración 4. Mapa de empatía para el segmento persona que compra para habitar – P.

34

- Ilustración 5. Perfil Buyer Persona de persona que compra para habitar. – P. 36
- Ilustración 6. Perfil Buyer Persona de persona que compra por inversión – P. 37

- Ilustración 7. Propuesta de valor para los clientes que compran como inversión. – P. 117
- Ilustración 8. Propuesta de valor para los clientes que compran para habitar. – P. 119

Tablas

- Tabla 1. Distribución por m2 construidos Colombia. – P. 44
- Tabla 2. Evaluación posición del negocio en el mercado. – P. 81
- Tabla 3. Porter, poder de negociación con proveedores (primera parte). – P. 82
- Tabla 4. Porter, poder de negociación con proveedores (segunda parte). – P. 83
- Tabla 5. Evaluación poder de negociación de los clientes. – P. 85
- Tabla 6. Porter, poder de negociación de los clientes. – P. 86
- Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores. – P. 88
- Tabla 8. Porter, nuevos competidores. – P. 89
- Tabla 9. Evaluación, productos sustitutos. – P. 91
- Tabla 10. Porter, amenaza productos sustitutos. – P. 92
- Tabla 11. Evaluación, rivalidad entre competidores. – P. 95
- Tabla 12. Porter rivalidad entre competidores. – P. 96
- Tabla 13. IFAS. – P. 102
- Tabla 14. EFAS. – P. 103
- Tabla 15. Matriz DOFA. – P. 105
- Tabla 16. Sistematización del análisis cualitativo. – P. 131
- Tabla 17. Cruce de análisis cualitativo y cuantitativo. – P. 135
- Tabla 18. Comparación de precios en Kit de servicios entre competidores del mercado. – P. 149
- Tabla 19. Presupuesto Estrategia de comunicación redes sociales. – P. 152
- Tabla 20. Ficha técnica kits de servicios de remodelación ofertados por “Distrito y Concreto”. – P. 156
- Tabla 21. Perfiles y funciones. – P. 166
- Tabla 22. Presupuesto personal administrativo. – P. 176
- Tabla 23. Proyección de ventas según Kits de remodelación. – P. 178
- Tabla 24. Cantidades proyectadas de kits vendidos (por tipo) de 2025 a 2029. – P. 179
- Tabla 25. Proyección de gastos de mercadeo entre 2025 y 2028. – P. 179

- Tabla 26. Proyección de costos de producción. – P. 180
- Tabla 27. Proyección de gastos administrativos. – P. 181
- Tabla 28. Presupuesto de inversión inicial. – P. 181
- Tabla 29. Costos por herramientas usadas en trabajo de remodelación. – P. 182
- Tabla 30. Presupuesto total de inversión con aportes particulares de las partes y sus destinaciones. – P. 183
- Tabla 31. Estado de Resultados. – P. 185
- Tabla 32. Balance Ganancia vs. Costo por producto entre 2025 y 2029. – P. 186
- Tabla 33. Balance general. – P. 187
- Tabla 34. Flujo de caja del proyecto. – P. 188
- Tabla 35. Ventas proyectadas para flujo de caja con detalle a costos, ingresos y egresos. – P. 189
- Tabla 36. Indicadores de liquidez. – P. 191
- Tabla 37. Indicadores de Endeudamiento. – P. 192
- Tabla 38. Indicadores de rentabilidad. – P. 193
- Tabla 39. Fuentes de financiación y montos. – P. 195
- Tabla 40. Cálculo del préstamo a solicitar. – P. 195
- Tabla 41. Evaluación financiera y punto de equilibrio. – P. 196
- Tabla 42. Punto de Equilibrio. – P. 197

Gráficas

- Gráfica 1. Gráfica de análisis externo PESTEL – P. 65
- Gráfica 2. VIS y no VIS construida entre III trimestre de 2020 y III trimestre de 2024. – P. 108
- Gráfica 3. Montos que los clientes están dispuestos a pagar para remodelar VIS según encuesta de mercado – P. 126
- Gráfica 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para “Distrito y Concreto”. – P. 144

Mapas

- Mapa 1. Localidades Bogotá por estrato. – P. 112
- Mapa 2. Ciudadela La Felicidad: Localización y Área de Delimitación. – P. 122

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS xiii

- Mapa 3. Ciudadela La Felicidad: Planteamiento Urbanístico con marcación de la ubicación de Conjuntos Residencial La Campiña y El Lago – P. 123

Diagramas

- Diagrama 1. Diagrama del proceso de remodelación basado en selección de Kits. – P. 155

- Diagrama 2. Estructura Organizacional de “Distrito y Concreto”. – P. 165

INTRODUCCIÓN

En la historia de la vivienda, los conceptos de casa, hogar y residencia han evolucionado en función de las necesidades humanas, el contexto cultural y las condiciones socioeconómicas. La vivienda ha sido históricamente entendida como un espacio vital de refugio, seguridad y apropiación personal. En Colombia, el programa de Vivienda de Interés Social (VIS) busca garantizar el derecho a una vivienda digna para hogares de bajos ingresos, promoviendo soluciones habitacionales con estándares mínimos de habitabilidad, calidad y sostenibilidad (Congreso de la República de Colombia, 2023).

Sin embargo, una vez estas viviendas son entregadas en obra gris, muchos hogares enfrentan la necesidad de adecuarlas para que cumplan con condiciones mínimas de comodidad, funcionalidad y estética. Esta realidad ha dado lugar a una demanda creciente por servicios de remodelación accesibles, especialmente entre quienes acceden a VIS. A pesar de esta necesidad, el mercado actual está dominado por prestadores informales que, si bien resultan económicos, no garantizan calidad, cumplimiento ni servicio postventa, lo que incrementa el riesgo para el usuario y dificulta procesos de personalización adaptados al presupuesto y a las necesidades de cada hogar.

Este trabajo de grado se enmarca en el desarrollo de un modelo de negocio que responda a esta problemática: la informalidad y la falta de soluciones estructuradas para el mejoramiento de viviendas VIS en Bogotá. Aunque el concepto de remodelación ha acompañado históricamente la evolución de la vivienda, su consolidación como industria especializada es relativamente reciente. Desde la segunda mitad del siglo XX, con la industrialización de la construcción, surgieron empresas que comenzaron a atender este nuevo mercado con soluciones más personalizadas y eficientes. En ese contexto, y reconociendo el vacío existente en el

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 15

segmento VIS, surge la iniciativa de Distrito y Concreto.

El propósito de este trabajo es diseñar un modelo de negocio sostenible y competitivo en el tiempo, que permita entregar servicios de remodelación a compradores de Vivienda de Interés Social (VIS) en Bogotá. La empresa busca diferenciarse del mercado tradicional a través de una propuesta basada en tres pilares: modelación 3D interactiva, facilidades financieras y un servicio al cliente altamente personalizado. Además, se estructura una oferta segmentada por nivel de presupuesto, compuesta por tres paquetes diseñados para viviendas VIS de hasta 42 m²: Kit Elemental, Kit Intermedio y Kit Diseño, todos con acabados de calidad, asesoría personalizada y acompañamiento profesional integral.

A continuación, se presentan los objetivos de esta investigación:

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio sostenible y competitivo en el tiempo, que permita entregar servicios de remodelación a clientes compradores de Vivienda de Interés Social (VIS) en Bogotá.

Objetivos específicos

Entregar una experiencia completa y diferencial al cliente de remodelaciones de VIS frente a proveedores convencionales en Bogotá.

Realizar un estudio de mercado que evalúe la demanda y oferta existente, garantizando la viabilidad del negocio.

Efectuar un análisis técnico que determine la factibilidad del modelo propuesto.

Evaluar los aspectos administrativos y legales necesarios para operar la empresa cumpliendo con la normativa vigente.

Elaborar un estudio financiero que analice la viabilidad económica del modelo.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 16

Realizar un análisis de sostenibilidad integral, considerando el impacto ambiental, social y económico.

Este documento se organiza en nueve capítulos. En el primero se presenta la contextualización del problema y los antecedentes de la idea de negocio. El segundo capítulo aborda el marco teórico y conceptual que sustenta el modelo propuesto. En el tercero se desarrolla la metodología utilizada. El cuarto capítulo contiene los resultados del análisis de mercado, técnico, financiero y organizacional. El quinto capítulo presenta la propuesta de valor y el diseño del modelo de negocio. Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación.

NATURALEZA DEL PROYECTO

Origen y antecedentes de la idea del negocio

La idea surge de la creciente demanda de remodelaciones en viviendas VIS entregadas en obra gris en Bogotá, en un contexto de aumento en la compra de este tipo de unidades gracias a subsidios del gobierno nacional. La necesidad de soluciones de calidad, con cumplimiento de tiempos y presupuestos, y atención personalizada, revela una brecha entre la demanda y la oferta actual del mercado. De acuerdo con el Ministerio de Vivienda (Minvivienda, 2024), más del 60% de las VIS en Bogotá son entregadas sin acabados, lo que representa una oportunidad para servicios de remodelación adaptados a este segmento. Además, según el DANE (2024), cerca del 30% de los hogares habita en condiciones de déficit cualitativo, lo que refuerza la urgencia de soluciones de mejora habitacional. Esta situación, sin embargo, se da en un entorno altamente informal: según Camacol (2023), más del 60% de la mano de obra directa en actividades de remodelación y acabados opera por fuera de la formalidad, lo que genera problemas de calidad, incumplimientos contractuales y falta de garantías para los clientes. Esto refuerza el propósito de "Distrito y Concreto" de ofrecer un servicio formal, técnico y profesional.

Este planteamiento se enmarca dentro del enfoque de emprendimiento por oportunidad, en el que los emprendedores identifican vacíos estructurales en el mercado y desarrollan soluciones innovadoras a partir de estas brechas (Shane & Venkataraman, 2000). En este caso, la informalidad y la ausencia de propuestas estructuradas para el mejoramiento de VIS constituyen el punto de partida para un modelo de negocio orientado a transformar una necesidad desatendida en una propuesta de valor diferenciada.

Descripción de la idea del negocio

"Distrito y Concreto" ofrecerá servicios integrales de remodelación para viviendas VIS

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 18 con tres paquetes escalables (Kit Elemental, Kit Intermedio, Kit Diseño), enfocados en calidad, personalización y eficiencia. El uso de modelación 3D, asesoría profesional y opciones financieras accesibles son pilares diferenciadores. El modelo opera sin bodega ni maquinaria propia, tercerizando servicios bajo estándares estrictos.

Objetivos creación de empresa

Corto plazo (0–12 meses): Ejecutar al menos 1 remodelación mensual (12 al año), lanzar el sitio web corporativo y establecer presencia digital. Construir una base de prospectos calificados con potencial de compra y capacidad económica, identificados a partir del análisis de mercado, perfiles de buyer persona y resultados de validación realizados durante la investigación del presente trabajo.

Mediano plazo (12–24 meses): Ejecutar 1,5 remodelaciones por mes, formalizar alianzas estratégicas con constructoras o influencers del sector, y ampliar la cobertura operativa a toda Bogotá y algunos municipios cercanos.

Largo plazo (24–36 meses): Ejecutar 2 remodelaciones por mes, expandir operaciones hacia ciudades cercanas como Soacha o Chía, y lograr una rentabilidad neta del 15% durante 12 meses consecutivos.

Estado actual del negocio y objetivos empresariales

Al momento de la entrega del presente documento (abril de 2025), la empresa “Distrito y Concreto S.A.S.” se encuentra legalmente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Se ha definido su identidad corporativa (marca, misión, visión y logo), así como el portafolio inicial de servicios. Actualmente se avanza en el desarrollo del sitio web y la implementación de estrategias digitales de posicionamiento. La estructura operativa se ha

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 19 diseñado bajo un esquema flexible, basado en alianzas externas con profesionales y proveedores, lo que permite operar sin inversiones elevadas en infraestructura propia. Se ha realizado el levantamiento de bases de datos de clientes potenciales y actualmente se encuentra en fase de pruebas de procesos para el lanzamiento oficial del servicio. Esta fase inicial responde a una lógica alineada con el enfoque *lean startup*, caracterizada por una operación liviana, validación progresiva de la propuesta de valor y uso eficiente de recursos para minimizar riesgos en las etapas tempranas del negocio (Ries, 2011).

Propuesta de valor de la empresa

Distrito y Concreto es una empresa especializada en servicios integrales de remodelación para Viviendas de Interés Social (VIS) en Bogotá. Su propuesta de valor se basa en tres pilares diferenciadores: modelación 3D interactiva, facilitación de opciones financieras y un servicio al cliente altamente personalizado. El objetivo es brindar soluciones de remodelación accesibles, de alta calidad y centradas en las necesidades reales de los clientes.

La empresa se destaca por el cumplimiento riguroso de los plazos, la calidad en los acabados y un sólido servicio postventa. Para atender distintos niveles de presupuesto y preferencias, Distrito y Concreto ofrece tres paquetes de remodelación diseñados específicamente para viviendas de hasta 42 m² —el tamaño mínimo habitable establecido para VIS en Bogotá, según el parágrafo 1 de la Circular 007 de 2022 de la Secretaría Distrital de Planeación:

Kit Elemental: Opción funcional y de bajo costo, ideal para presupuestos ajustados.

Kit Intermedio: Alternativa balanceada que permite una mayor personalización y variedad de acabados.

Kit Diseño: Paquete premium con acabados de alta gama y diseño de mobiliario modular

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 20 para optimización del espacio.

Una de las principales fortalezas de la empresa es el uso de tecnología de modelación 3D, que permite a los clientes visualizar su proyecto antes de ejecutarlo, facilitando la personalización y reduciendo la incertidumbre. Este enfoque tecnológico, junto con el respaldo técnico y humano durante todo el proceso, la posiciona como una alternativa competitiva frente al mercado informal.

Todos los paquetes incluyen:

Acabados de primera calidad

Asesoría personalizada

Optimización de presupuestos

Flexibilidad en la personalización

Acompañamiento profesional integral

Distrito y Concreto busca transformar espacios para mejorar la calidad de vida de los residentes VIS, ofreciendo remodelaciones asequibles, confiables y con un alto estándar de diseño y servicio.

Una de las principales fortalezas de la empresa es el uso de tecnología de modelación 3D, que permite a los clientes visualizar su proyecto antes de ejecutarlo, facilitando la personalización y reduciendo la incertidumbre. Este enfoque se alinea con modelos de innovación incremental, donde se optimiza un servicio existente mediante mejoras técnicas, operativas y de experiencia de usuario (Tidd & Bessant, 2018). Esto, junto con el respaldo técnico y humano durante todo el proceso, posiciona a “Distrito y Concreto” como una alternativa competitiva frente al mercado informal.

Descripción de productos o servicios

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 21

Distrito y Concreto ofrece tres paquetes de remodelación ajustados a las necesidades y capacidades presupuestales del segmento VIS. Cada paquete ha sido diseñado para optimizar el espacio, mejorar la calidad de vida del cliente y facilitar la toma de decisiones mediante herramientas visuales:

Kit Elemental: Solución funcional para presupuestos limitados. Incluye acabados básicos pero duraderos, instalación profesional y asesoría técnica esencial.

Kit Intermedio: Opción con mayor nivel de personalización y variedad en acabados. Combina estética con funcionalidad para clientes que buscan un resultado visualmente atractivo sin salirse del presupuesto.

Kit Diseño: Propuesta premium que incorpora acabados de alta gama, diseño personalizado y mobiliario modular optimizado para espacios pequeños.

Todos los paquetes incluyen modelación 3D interactiva, asesoría profesional personalizada, acompañamiento técnico durante la ejecución y servicio postventa. La modelación 3D se incorpora como herramienta central para mejorar la experiencia del cliente, alineado con estudios que destacan su impacto positivo en la toma de decisiones en arquitectura y diseño de interiores (García et al., 2022).

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa se denomina “Distrito y Concreto S.A.S.” y está legalmente constituida como una microempresa, especializada en remodelación de Vivienda de Interés Social. Su operación inicial estará concentrada en Bogotá, priorizando localidades con alta concentración de VIS como Suba, Fontibón, Puente Aranda, Usaquén y Santa Fe.

En esta etapa, la empresa inicia con un equipo comercial y operativo reducido, compuesto por los socios fundadores, un coordinador comercial y una red de proveedores y

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 22 contratistas tercerizados. Este modelo liviano permite operar de forma eficiente sin necesidad de inversión en infraestructura propia en la fase inicial.

Potencial del mercado en cifras

Bogotá representa uno de los mercados más atractivos para el sector de remodelaciones VIS en Colombia. Según Camacol (2024), la ciudad registró más de 20.000 unidades VIS vendidas en 2024, liderando el crecimiento nacional del segmento. Además, se estima que el 68% de las viviendas VIS entregadas lo son en obra gris, lo que representa una demanda potencial inmediata para servicios de remodelación (Minvivienda, 2024).

La Encuesta de Calidad de Vida del DANE (2024) indica que más del 30% de los hogares colombianos vive en condiciones de déficit cualitativo, es decir, requieren mejoras estructurales o de habitabilidad. Esto representa un mercado cautivo que no accede a obra nueva, pero sí necesita remodelación.

En términos de inversión, datos de Camacol Bogotá (2023) revelan que los hogares que remodelan VIS destinan en promedio COP \$15.8 millones por proyecto. Combinando este valor con la demanda estimada, se proyecta un mercado potencial superior a COP \$300.000 millones anuales en remodelaciones VIS solo en Bogotá y su periferia.

Además, en 2023 Bogotá y Medellín concentraron el 42.2% del área total en construcción del país, lo que evidencia su papel central en la dinámica inmobiliaria nacional. En la capital, el crecimiento de empleo en el sector fue del 34.8% durante ese mismo año (Camacol, 2023). Las localidades con mayor concentración de VIS nuevas (Suba, Fontibón, Puente Aranda, Santa Fe y Usaquén) permiten focalizar las acciones comerciales, facilitando el posicionamiento estratégico de “Distrito y Concreto” desde su fase inicial.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 23

Ventajas competitivas del producto y/o servicio

“Distrito y Concreto S.A.S.” se diferencia en el sector de remodelaciones VIS por su enfoque formal, profesional y centrado en el cliente, en un mercado donde prevalece la informalidad y la baja estandarización. Según Camacol (2023), más del 60% de la mano de obra directa en actividades de remodelación y acabados opera por fuera de la formalidad, lo que genera problemas de calidad, incumplimientos contractuales y falta de garantías para los clientes. La empresa busca resolver esta problemática ofreciendo un servicio estructurado y confiable.

Su propuesta competitiva se construye sobre tres ventajas clave:

Cumplimiento de tiempos y calidad en la ejecución: a diferencia del mercado informal, que suele presentar incumplimientos y variabilidad en acabados, la empresa opera bajo estándares técnicos controlados, lo cual reduce sobrecostos y reprocesos.

Acompañamiento profesional durante todo el proceso: el modelo de servicio incluye asesoría personalizada, visitas técnicas, seguimiento de obra y servicio postventa. Esta atención integral mejora la experiencia del cliente y aumenta la fidelización.

Opciones de financiación y accesibilidad: se ofrecen planes de pago flexibles y escalables según los tres paquetes del portafolio, lo cual amplía el acceso a clientes con distintos niveles de ingreso. Este enfoque permite cerrar brechas que usualmente impiden a los compradores de VIS acceder a remodelaciones de calidad.

Adicionalmente, el uso de modelación 3D interactiva como herramienta de venta y diseño representa una innovación en el segmento VIS, permitiendo visualizar el resultado final antes de ejecutar la obra. Esto reduce la incertidumbre del cliente y mejora la toma de decisiones, alineado con las mejores prácticas del sector arquitectura-interiorismo (García et al., 2022).

La formalidad legal y operativa de la empresa, junto con el respaldo técnico de los socios

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 24

fundadores (ingenieros civiles con experiencia en obra y área comercial), fortalece la confianza del cliente y genera ventajas en procesos de licitación o alianzas con constructoras.

Este conjunto de elementos no solo posiciona a “Distrito y Concreto” como una alternativa diferenciada, sino que también responde a una demanda insatisfecha en el sector VIS: calidad, cumplimiento y formalidad en remodelaciones.

Inversiones requeridas

La estructura del modelo de negocio de “Distrito y Concreto” está diseñada para operar con una inversión inicial eficiente y moderada, al tercerizar los procesos operativos y evitar costos fijos elevados como bodegas o maquinaria. A continuación, se presenta un resumen de las inversiones requeridas para su fase inicial de operación (primer año):

Concepto	Descripción	Monto estimado (COP)
Registro legal y trámites	Constitución empresa S.A.S., Cámara de Comercio, DIAN, permisos básicos	\$2.000.000
Diseño y desarrollo web	Página web funcional con portafolio, cotizador básico y blog SEO	\$2.000.000
Identidad gráfica y branding	Diseño de logo, papelería, catálogo digital, imagen para redes sociales	\$1.500.000
Publicidad digital inicial	Anuncios en Meta (Facebook/Instagram), Google Ads y pauta local	\$2.500.000
Dotación operativa básica	Uniformes, herramientas menores, tabletas para seguimiento de obra	\$2.000.000
Honorarios y personal inicial	Coordinador comercial y asesor 3D por contrato mensual (3 meses)	\$9.000.000
Modelación 3D y visualizaciones	Licencias de software o subcontrato por renderizado y diseño	\$3.000.000
Caja inicial para operaciones	Reserva para gastos menores, transporte, visitas técnicas	\$3.000.000

Tabla 1: Fuente: Elaboración propia con base en el modelo financiero de Distrito y Concreto (2025).

Total, inversión estimada primer año: \$25.000.000 COP

Esta inversión está alineada con el enfoque “liviano” del negocio, permitiendo validación

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 25 comercial y adquisición de los primeros clientes sin comprometer grandes activos fijos. La financiación inicial será cubierta con recursos propios de los socios fundadores, quienes proyectan recuperar esta inversión a través de los primeros 12 proyectos ejecutados, contemplando un margen neto promedio del 15% por proyecto.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

En esta sección se presentan las proyecciones financieras del modelo de negocio de “Distrito y Concreto” para los tres primeros años de operación, estructuradas de acuerdo con las metas de crecimiento establecidas en los objetivos empresariales. Se proyecta un aumento progresivo en el número de remodelaciones ejecutadas por año, junto con una mejora gradual en el margen neto gracias a eficiencias operativas, mejor posicionamiento y fidelización de clientes. El análisis se basa en los precios promedios de los paquetes ofrecidos y contempla una rentabilidad neta acorde al crecimiento de la empresa.

Año	Remodelaciones proyectadas	Ingreso promedio por proyecto (COP)	Ingresos anuales (COP)	Margen neto estimado	Rentabilidad neta anual (COP)
2025 Piloto	12	\$ 26.885.000	\$ 322.620.000	15%	\$ 48.393.000
2026	18	\$ 26.885.000	\$ 483.930.000	18%	\$ 87.107.400
2027	24	\$ 26.885.000	\$ 645.240.000	20%	\$ 129.048.000

Tabla 2: Fuente: Elaboración propia con base en el modelo financiero de Distrito y Concreto (2025).

Estas proyecciones permiten estimar una recuperación de la inversión inicial al finalizar el primer año y una rentabilidad creciente en la medida en que se consolide el posicionamiento de la marca, se optimicen los costos de adquisición de clientes y se logre eficiencia operativa.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con base en las proyecciones de ingresos y márgenes netos estimados, se concluye que el modelo de negocio propuesto para “Distrito y Concreto” es financieramente viable y sostenible. La inversión inicial estimada en \$25.000.000 COP puede ser recuperada en el primer año de operación, siempre que se cumplan las metas mínimas de ejecución y se controle la estructura de costos tal como ha sido planteada.

El análisis proyecta un crecimiento constante en el volumen de ventas, acompañado de un incremento en el ingreso promedio por proyecto. Esto es posible gracias a la diversificación del portafolio de servicios y al posicionamiento progresivo de la empresa en el segmento VIS de Bogotá. Además, el enfoque de tercerización operativa permite mantener bajos costos fijos, mejorar la flexibilidad operativa y escalar de manera controlada.

La rentabilidad neta estimada para el tercer año alcanza un 20%, superando el umbral mínimo de sostenibilidad financiera planteado por los socios fundadores. Este rendimiento, sumado al tamaño potencial del mercado y al bajo nivel de competencia formal en el sector, demuestra que el modelo tiene potencial de escalabilidad tanto dentro de Bogotá como en otras ciudades de Colombia.

Por último, el acceso a subsidios de mejoramiento de vivienda, el respaldo técnico del equipo y el uso de tecnología (modelación 3D) aportan ventajas competitivas clave que fortalecen la viabilidad general del proyecto y su diferenciación en el mercado.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de “Distrito y Concreto” está conformado por los dos socios fundadores, ambos ingenieros civiles con experiencia en obra y en gestión comercial dentro del sector construcción. Su conocimiento técnico y su enfoque empresarial son el principal activo

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 27 con el que inicia el proyecto. En la fase inicial, asumirán directamente roles de liderazgo técnico, dirección comercial, y supervisión operativa.

Se contará además con un coordinador comercial bajo contrato, encargado de gestionar la atención al cliente, seguimiento de leads y apoyo en redes sociales. En cuanto al componente operativo, se establecerán alianzas con maestros de obra y técnicos independientes que serán seleccionados bajo criterios de experiencia, calidad y cumplimiento, garantizando la formalización progresiva del personal mediante contratos y esquemas de capacitación continua.

Para mantener altos estándares de servicio, se prevé la contratación por prestación de servicios de un profesional en diseño 3D que se encargará de elaborar los modelos visuales personalizados para cada cliente. Este recurso será clave para la diferenciación y personalización de los proyectos.

En el mediano plazo, el equipo planea conformar una red estable de operarios de confianza, fortalecida a través de un programa de capacitación técnica y buenas prácticas, con énfasis en calidad, trato al cliente y cumplimiento de normativas. Esta visión de construcción de talento busca consolidar una cultura organizacional basada en el compromiso, la mejora continua y la excelencia en el servicio.

ANALISIS DEL SECTOR

El presente capítulo tiene como objetivo analizar en profundidad el contexto en el que se desarrollará el modelo de negocio de "Distrito y Concreto", evaluando tanto las condiciones externas como internas que inciden en su viabilidad y sostenibilidad. En primer lugar, se presenta un análisis PESTEL que permite examinar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el sector de la remodelación en Bogotá. Posteriormente, se desarrollan las oportunidades y amenazas clave que surgen de este análisis. A continuación, se analiza el entorno competitivo mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se ofrecen conclusiones sobre la viabilidad del sector y el posicionamiento estratégico de la empresa.

Análisis PESTEL

Para comprender el entorno en el que se enmarca el modelo de negocio de "Distrito y Concreto", se recurre al análisis PESTEL como herramienta para identificar las variables externas más relevantes. Esta metodología permite evaluar de forma estructurada los factores

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 29

políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían representar oportunidades o amenazas para la empresa. El análisis PESTEL se considera especialmente útil para emprendimientos como este, ya que proporciona una visión integral del entorno y permite anticipar riesgos o condiciones favorables que inciden directamente en el diseño estratégico del negocio (Kotler & Keller, 2016).

El análisis realizado ha permitido identificar los siguientes elementos clave:

Factores Políticos: El entorno político colombiano ha sido históricamente favorable al desarrollo del sector vivienda, con una fuerte orientación hacia el cierre del déficit habitacional. Programas como el Subsidio Familiar de Vivienda Nueva y el Subsidio para Mejoramiento de Vivienda (Minvivienda, 2024b; 2024c) ofrecen incentivos económicos directos para la compra y remodelación de viviendas VIS. Estas políticas fortalecen la demanda del servicio que ofrece "Distrito y Concreto". Además, organismos como Camacol (s.f.) han promovido una agenda técnica y política que impulsa la construcción formal, el mejoramiento de vivienda y el crecimiento del sector.

Factores Económicos: A pesar de los retos económicos recientes —como el estancamiento del sector de edificaciones, la suspensión de subsidios como "Mi Casa Ya" y el incremento de hasta un 15% en los costos de materiales para remodelación (Mazo González, 2024)— las proyecciones para 2025 y 2026 son optimistas. BBVA Research (2024b) prevé un crecimiento del PIB de 2,5% para 2025 y del 3,2% para 2026, con un repunte de la construcción residencial a partir del segundo semestre de 2025. Además, se proyecta un crecimiento de la inversión fija del 3,9% en 2025 y 7,3% en 2026, especialmente en sectores como obras civiles y vivienda. Este entorno proyectado de recuperación brinda una ventana de oportunidad para que

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 30

el modelo de negocio se inserte estratégicamente en el mercado. Aunque el encarecimiento de insumos representa un reto, también abre la puerta a soluciones innovadoras de optimización presupuestal como las ofrecidas por “Distrito y Concreto”. El aumento sostenido en la adquisición de VIS, especialmente en Bogotá, reafirma la existencia de una demanda robusta para este tipo de servicios (Colorado, 2024).

Factores Socioculturales: Las transformaciones sociales post-pandemia han generado nuevas necesidades habitacionales. El auge del teletrabajo, la mayor presencia de la vida en el hogar y la valorización de los espacios personales han incrementado la demanda de personalización y mejoras en vivienda (González Bell, 2020; Goldberg, 2023). Asimismo, el aumento de la adquisición de VIS por parte de jóvenes entre 18 y 28 años —quienes representaron el 41% de los solicitantes de subsidios según Minvivienda— indica una nueva generación de propietarios con expectativas de personalización y crecimiento progresivo de sus hogares (Castro, 2021). Bogotá, con más de 20.000 VIS vendidas en 2024 (Colorado, 2024), concentra este mercado potencial.

Factores Tecnológicos: Herramientas como la modelación 3D, el uso de software BIM, la realidad aumentada y las plataformas de atención digital están transformando el sector. “Distrito y Concreto” incorpora desde su propuesta de valor este tipo de innovaciones, generando una ventaja competitiva frente al sector informal. Además, programas gubernamentales de apoyo a la innovación como los de Bancóldex e iNNpulsa ofrecen mecanismos de financiación y asistencia técnica para proyectos de I+D+i (Bancóldex, s.f.).

Factores Ecológicos: La operación de la empresa debe contemplar la gestión adecuada de residuos de construcción y demolición (RCD), en cumplimiento con la Resolución 472 de 2017 del Minambiente. Asimismo, las remodelaciones como las que ofrece “Distrito y Concreto” no

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 31 requieren licencia urbanística (Superintendencia de Notariado y Registro de Colombia, 2022), siempre que no impliquen alteraciones estructurales, lo que representa una ventaja operativa significativa. Además, el impacto ecológico del sector construcción es considerable, siendo responsable globalmente de cerca del 37% de las emisiones de gases de efecto invernadero (ONU Medio Ambiente, 2024), lo que obliga a las empresas del sector a implementar prácticas más sostenibles. La posible adopción de certificaciones como ISO 14001 refuerza el compromiso ambiental y mejora el posicionamiento de la empresa (Tilly, 2024). Estas prácticas también permiten generar confianza entre clientes cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de consumo, al tiempo que aseguran cumplimiento normativo, optimización de recursos, reducción de emisiones y competitividad en mercados más regulados (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2024).

Factores Legales: Las leyes colombianas reconocen el derecho a la vivienda digna como un asunto de política de Estado. La Ley 2079 de 2021 y el Decreto 1077 de 2015 consolidan los marcos de subsidio y financiamiento aplicables a VIS, favoreciendo modelos de negocio como el propuesto (Congreso de la República de Colombia, 2015; 2021). Además, el Decreto 257 de 2021 establece condiciones para créditos a largo plazo aplicables a la financiación de VIS, respaldando la viabilidad económica del sector (Congreso de la República de Colombia, 2021b). Las entidades Fonvivienda y el FNA juegan un papel central en el otorgamiento de estos beneficios (Minvivienda, 2024b). Por otro lado, el cumplimiento de obligaciones tributarias como el impuesto de industria y comercio (ICA) está reglamentado según la actividad económica correspondiente (Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá, s.f.). Finalmente, el marco legal también impone el cumplimiento de normas ambientales como la correcta disposición de residuos, conforme a la Resolución 472 de 2017 (Minambiente, 2017), reforzando el

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 32

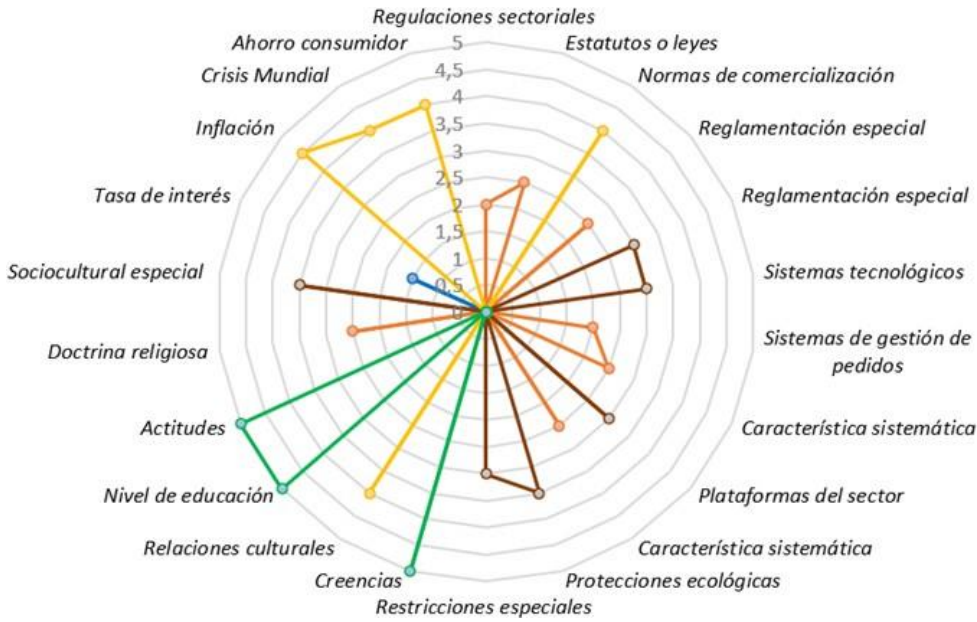
compromiso de las empresas del sector con la sostenibilidad.

Este análisis PESTEL permite concluir que el entorno general es favorable para la implementación del modelo de negocio de “Distrito y Concreto”. No obstante, existen retos significativos como el alza de insumos y la informalidad del sector que deben abordarse mediante estrategias diferenciadoras y sostenibles.

A continuación, se presenta una representación gráfica que consolida los factores analizados en el modelo PESTEL. Esta figura permite visualizar de manera integrada la valoración de cada variable clave del entorno del sector construcción y remodelación. Las puntuaciones asignadas responden al nivel de impacto o relevancia estimado para el modelo de negocio de “Distrito y Concreto”.

La Figura 1 representa gráficamente la valoración cualitativa de los factores que inciden en el entorno del sector construcción, clasificados según el modelo PESTEL. Esta visualización facilita la comparación entre dimensiones clave del contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Las variables que registran mayor impacto (como inflación, tasa de interés, nivel educativo, regulaciones sectoriales, sistemas tecnológicos y normativa ambiental) aparecen con mayor extensión radial, indicando su influencia directa en el desarrollo y posicionamiento de “Distrito y Concreto”. Esta herramienta permite no solo identificar riesgos y oportunidades, sino también establecer prioridades estratégicas en la formulación del plan de negocio.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 33



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de factores del entorno PESTEL (Kotler & Keller, 2016; Minvivienda, 2024b; BBVA Research, 2024b; ONU Medio Ambiente, 2024; Tilly, 2024).

La gráfica presentada representa un análisis cuantitativo del entorno del sector construcción en Colombia a partir de diversas variables clave agrupadas en dimensiones políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales, siguiendo la lógica del modelo PESTEL. Se observa una alta incidencia de factores económicos como la inflación, las tasas de interés y la crisis mundial, que obtienen valores superiores a 3,5, lo cual evidencia un entorno macroeconómico desafiante que impone presiones directas sobre la rentabilidad y los costos operativos del sector de remodelaciones.

Del mismo modo, las variables relacionadas con la percepción sociocultural —como actitudes, nivel educativo y relaciones culturales— también obtienen puntuaciones elevadas, lo que sugiere una transformación progresiva en la valoración social de la vivienda y en los hábitos

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 34

de consumo que rodean el mejoramiento del espacio habitacional. Esta tendencia refuerza la oportunidad de generar valor a través de servicios de remodelación que conecten con nuevas formas de habitar y significar el hogar.

En contraste, factores como las protecciones ecológicas, regulaciones especiales y restricciones normativas aparecen con puntuaciones intermedias, lo que indica que, si bien existen regulaciones y exigencias ambientales en el sector, aún hay márgenes de maniobra que empresas como “Distrito y Concreto” pueden aprovechar para posicionarse como referentes en sostenibilidad.

Conclusión del análisis del entorno

La lectura integral de esta gráfica refuerza los hallazgos cualitativos del análisis PESTEL: el sector de remodelaciones en Colombia se caracteriza por un entorno mixto, con riesgos económicos notorios —como la inflación o las tasas de interés— que podrían afectar la capacidad de inversión de los hogares, pero compensados por grandes oportunidades en los aspectos socioculturales, tecnológicos y legales. Para enfrentar estos desafíos, “Distrito y Concreto” estructura su oferta con paquetes escalables y adaptables a distintos niveles de ingreso, lo que permite mitigar el impacto económico sin comprometer el acceso al servicio. Además, la empresa orienta su propuesta tanto a nuevos compradores como a propietarios actuales de VIS, reduciendo la dependencia de políticas de subsidios. La alta percepción del cambio sociocultural y el avance tecnológico en el sector validan su propuesta de valor, centrada en la personalización, digitalización y sostenibilidad. Este conjunto de condiciones permite proyectar al modelo de negocio como una respuesta innovadora y viable en un entorno dinámico que exige adaptabilidad, eficiencia y orientación al cliente.

ectura integral de esta gráfica refuerza los hallazgos cualitativos del análisis PESTEL: el

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 35

sector de remodelaciones en Colombia se caracteriza por un entorno mixto, con riesgos

económicos notorios pero compensados por grandes oportunidades en los aspectos

socioculturales, tecnológicos y legales. La alta percepción del cambio sociocultural y el avance

tecnológico en el sector validan la propuesta de valor de “Distrito y Concreto”, centrada en la

personalización, digitalización y sostenibilidad. Esta convergencia de condiciones permite

proyectar al modelo de negocio como una respuesta innovadora y viable en un entorno dinámico

que exige adaptabilidad, eficiencia y orientación al cliente.

Análisis de oportunidades y amenazas

Análisis de oportunidades y amenazas

A partir de los hallazgos del análisis PESTEL, es posible identificar un conjunto de oportunidades y amenazas relevantes para el modelo de negocio de “Distrito y Concreto”, las cuales permitirán orientar la estrategia comercial, operativa y de posicionamiento de la empresa en el mercado de remodelaciones VIS en Bogotá.

Oportunidades

Apoyo institucional y políticas públicas orientadas a la VIS: La existencia de programas como el Subsidio Familiar de Vivienda Nueva y el Subsidio para Mejoramiento de Vivienda (Minvivienda, 2024b; 2024c), consolidados en el marco legal de la Ley 2079 de 2021, refuerza la viabilidad económica del sector y estimula la demanda de remodelaciones en hogares VIS.

Tendencias demográficas favorables: La creciente adquisición de VIS por parte de jóvenes entre 18 y 28 años (Castro, 2021), con una perspectiva ascendente de ingresos y una visión más exigente sobre calidad del espacio, abre un mercado ideal para propuestas de valor diferenciadas.

Adopción tecnológica en el sector construcción: La digitalización de procesos

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 36 (modelación 3D, realidad aumentada, automatización comercial), respaldada por programas como el de Bancóldex y Findeter (Bancóldex, s.f.), permite a nuevas empresas competir con ventaja frente al mercado informal.

Cultura creciente de remodelación: Según Camacol (2023), más del 40% de los hogares encuestados en Bogotá ha invertido en remodelaciones. Este comportamiento del consumidor evidencia una oportunidad de posicionarse como una solución formal, confiable y accesible.

Sensibilidad ecológica del mercado: La creciente conciencia ambiental de los consumidores y la implementación de normativas como la Resolución 472 de 2017 (Minambiente) permiten diferenciarse a través de prácticas sostenibles y certificaciones como ISO 14001 (Tilly, 2024).

Incremento en la oferta VIS en Bogotá: Con más de 20.000 unidades VIS vendidas en 2024 (Colorado, 2024), la ciudad se posiciona como el principal núcleo urbano para captación de clientes que demandan adecuaciones habitacionales.

Amenazas

Alta informalidad en el sector: Más del 50% del empleo en la construcción es informal en Colombia (BBVA Research, 2024a; DANE, 2025), lo que genera una competencia desleal en precios y reduce las barreras de entrada para actores sin criterios técnicos ni legales.

Percepción de altos costos en servicios formales: Según datos levantados para este trabajo, más del 80% de los potenciales clientes considera que contratar a una empresa formal es más costoso que hacerlo con un maestro de obra informal, incluso si eso implica riesgos en calidad y cumplimiento.

Volatilidad en los precios de materiales: El incremento acumulado del 60% en el costo de insumos durante 2024 y 2025 (Mazo González, 2024), presiona los márgenes de ganancia y

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 37

obliga a una mayor eficiencia en presupuestos y ejecución.

Inestabilidad macroeconómica: Si bien las proyecciones son positivas, las tasas de interés, la inflación y la disponibilidad de crédito seguirán siendo variables que afectan la toma de decisión del consumidor, sobre todo en estratos medios y bajos.

Baja adopción tecnológica en clientes objetivo: Aunque la empresa incorpora innovación en su modelo, una parte importante del mercado VIS aún no está familiarizada con procesos como modelación 3D o servicios digitales, lo que implica una tarea pedagógica y de posicionamiento adicional.

Altos niveles de exigencia normativa: Aunque el modelo se beneficia de ciertas exenciones normativas, también debe cumplir rigurosamente con reglamentaciones ambientales y tributarias que no aplican a su competencia informal, lo cual representa una carga operativa adicional.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este apartado tiene como objetivo complementar el análisis del entorno sectorial mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite identificar y evaluar los factores que determinan el nivel de competencia en una industria específica. Esta herramienta, ampliamente utilizada en la formulación de estrategias empresariales, proporciona un marco estructurado para analizar el atractivo del mercado, la intensidad competitiva y la rentabilidad potencial del negocio (Porter, 2008).

Para el caso del modelo de negocio "Distrito y Concreto", este análisis adquiere una especial relevancia debido al alto grado de informalidad y fragmentación que caracteriza al sector de remodelaciones en Bogotá. A través de la evaluación de cada una de las cinco fuerzas, se busca comprender con mayor profundidad los riesgos estratégicos y las oportunidades

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 38

competitivas que enfrenta la empresa en su entorno inmediato.

La metodología aplicada se basa en la adaptación de la propuesta original de Porter (2008), complementada por las orientaciones de Ehmke et al. (2007) y Díaz Muñoz et al. (2021), permitiendo una lectura contextualizada del sector construcción desde la perspectiva de la competitividad organizacional. A continuación, se presenta el análisis individual de cada una de las fuerzas:

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza evalúa la capacidad que tienen los proveedores para influir sobre los precios, la calidad y las condiciones de entrega de los insumos necesarios para la operación de la empresa. En el caso de "Distrito y Concreto", la remodelación de viviendas VIS en Bogotá depende de una amplia variedad de materiales y servicios, tales como pisos, enchapes, pinturas, sanitarios, grifería, transporte, modelado 3D y mano de obra especializada.

	PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	SI	NO
1	¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá	X	
2	¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor.	X	
3	¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto.	X	
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores	X	
5	¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores.	X	
6	¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.		X

Tabla 4: Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado (ver Figura 1), se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio-alto. Si bien existe una oferta amplia de ferreterías y distribuidores en la ciudad, la dependencia de algunos productos importados (como baldosas y porcelanatos), así como la escasez de mano de obra calificada en ciertos rubros, otorgan a algunos proveedores una posición ventajosa. Esto se intensifica por los incrementos en precios de insumos en años recientes, tal como lo documenta Mazo González (2024). Además, las relaciones comerciales consolidadas y la capacidad de negociación por volumen aún están en etapa inicial en el caso del emprendimiento.

Sin embargo, la empresa planea mitigar estos riesgos a través de la diversificación de proveedores, negociaciones con canales mayoristas, búsqueda de aliados estratégicos con logística eficiente y opciones de crédito. Estas acciones permitirán reducir la dependencia y aumentar el poder de negociación a medida que el modelo de negocio crezca.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo
VIS 40

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 41

Tabla 3. Porter, poder de negociación con proveedores (*primera parte*).

PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES				
5 fuerzas de Porter		Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	<p>El sector aporta cerca de 2,5% del PIB según Fenalco, en 2019 represento alrededor de 24 billones de pesos (Portafolio, 2020). Esta categoría depende en gran medida del comportamiento del sector de la construcción. Las 12 principales marcas que compiten en el sector, estas tuvieron unos ingresos en 2018 de 5.4 billones de pesos con un crecimiento del 6%. Homecenter lider absoluto, los ingresos en nuestro país alcanzaron los 3.56billones de pesos, con un crecimiento del 3.8% en sus 40 tiendas a nivel nacional. Se estima que tiene una participación del 10% del mercado total (Amador, 2019). En esta línea también compiten empresas como Easy, tugo, muebles & accesorios y aristas (Amador, 2019). Por otro lado tenemos las tradicionales ferreterías, según confecamaras a nivel nacional figuran 34.129 empresas dedicadas al comercial de artículos para la construcción y remodelación. De estas cerca del 41% están en Bogotá. Además genera alrededor de 450.000 empleos. Es importante agregar que la mayoría de los negocios son pequeños y medianos y muchos de ellos informales. (PORTAFOLIO, 2020)</p>	Materias primas para la construcción	Homecenter, easy, sentry, grandes ferreterías y ferreterías de barrio.	Generar alianzas por volumen que permitan conseguir mejores precios unitarios y garantizar stock cuando se requiera.
	<p>El transporte de carga se redujo un 8,1% con respecto al 2019. Representa 9.5 millones de toneladas menos. En 2020 se movilizaron más de 108.7 millones de toneladas. Con respecto a los productos que se más se movilizaron en 2020 fueron el maíz, cemento morteros y homigon con 4.4 millones de toneladas (Marítimo, 2021). Al menos el 60% del transporte de carga es informal (Semana, Al menos el 60 por ciento del transporte de carga es informal. ¿Cómo superar esta problemática?, 2021).</p>	Transporte	Empresas privadas y servicios informales	Generar alianzas con transportadores locales de bajo costo que permitan relaciones duraderas a largo plazo.
	<p>Según cifras de LinkedIn para el año 2018 en Colombia contaba con 65.382 personas que trabajaban en este campo, 7.140 de ellos como community manager (Sanchez, 2020). Cada día las empresas son conscientes de la importancia de gestionar de manera adecuada las redes sociales y página web en aras de ser competitivos en el mercado. En Colombia las empresas que más contratan Community Managers son agencias de publicidad, comunicación y relaciones públicas para gestionar las redes sociales (Sanchez, 2020).</p>	Community manager	Empresas privadas y freelance	Buscar freelance con talento y bajo costo que permita creación de contenido de calidad.

Tabla 5: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Porter, poder de negociación con proveedores (*segunda parte*).

PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES				
5 fuerzas de Porter		Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	<p>Para el año 2020 el 50% de la fuerza laboral en el país será digital (MINTIC, 2020).</p> <p>Usar el modelado 3D en proyectos arquitectónicos es como sacar imágenes multidimensionales de tu cerebro y volver a pintarlas en papel. El impacto que ha tenido el modelado 3D en la presentación gráfica de los servicios arquitectónicos es sin duda la evolución más importante a la que se enfrenta el mundo de la arquitectura (Vazquez, 2021).</p> <p>Las imágenes vividas y extremadamente realistas nacidas del modelado 3D permanecen en la mente del potencial cliente durante un período de tiempo más largo y, por lo tanto, con una mayor probabilidad de ganar su interés y aceptación del presupuesto. (Vazquez, 2021).</p> <p>Con un diseño claro será más fácil para los ingenieros de construcción completar el proyecto a bajo costo y siguiendo el proyecto al pie de la letra. (Vazquez, 2021).</p>	Modelacion 3d	Empresas privadas y freelance	Buscar freelance con talento y bajo costo que permita creación de contenido de calidad. Ofrecer trabajo estable
	<p>La mano de Obra en Colombia está directamente relacionada con los costos de un producto o un servicio, logrando impactar positiva o negativamente las utilidades, la rentabilidad y el flujo de caja de las empresas. Según datos del Dane 3.36% de los trabajadores en Colombia son jornaleros o peones y suelen recibir un salario mensual de \$908.526 pesos.</p> <p>Por grupo de costos, la mano de obra (0,61%) fue el único con una variación por encima de la media, y aportó 0,33 puntos a la variación total del indicador, mientras que las alzas de precios en equipo (0,44%), materiales (0,10%) y transporte (0,02%) se ubicaron por debajo del promedio del índice (Portafolio, Fortafolio, 2021).</p>	Mano de obra calificada	Conocidos del medio con nivel alto medio o bajo en calidad.	Por medio de referidos del medio de los socios creadores de la empresa, conseguir mano de obra calificada que brinde precios y rendimientos competitivos, así como estabilidad laboral

Tabla 6: Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 43

Complementariamente, se realizó un inventario detallado de los principales insumos y materiales necesarios para la operación del negocio, identificando para cada uno de ellos los proveedores potenciales y las estrategias para maximizar el poder de negociación, tal como se muestra en la Figura 2.

Con base en esta información, se concluye que el emprendimiento puede reducir significativamente su vulnerabilidad ante proveedores mediante acciones como la planificación anticipada de compras, el establecimiento de relaciones de largo plazo, y la búsqueda activa de alternativas de suministro. Estas estrategias no solo mejoran las condiciones comerciales, sino que también fortalecen la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado de insumos.

Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza se refiere al grado de influencia que pueden ejercer los consumidores sobre los precios, la calidad del servicio y otros términos comerciales. En sectores con alta informalidad, como el de remodelaciones en Bogotá, los clientes tienen múltiples opciones informales, lo cual incrementa su poder de negociación frente a empresas formales como “Distrito y Concreto” (Porter, 2008; Vásquez et al., 2019).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 44

	PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	SI	NO
1	¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos	x	
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto.		x
3	¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él.	x	
4	¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación.		x
5	Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás.	x	
6	¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.		x

Tabla 7: Fuente: Elaboración propia

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 45

Tabla 6. Porter, poder de negociación de los clientes.

PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES				
5 fuerzas de Porter		Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	<p>Se encuentran dos clases de consumidor cuando se enfrenta a una remodelación, el que remodela para vivir en ese lugar, el que lo hace para alquilar el inmueble, el constructor que adecúa o el que hace una vivienda nueva. (Portafolio, Portafolio , 2020)</p> <p>Las remodelaciones representan un 70% de grandes empresas como corona.Estas empresas una fuerte subida en las remodelacion debido a la gran cantidad de ventas de vivienda de los ultimos meses. (Portafolio, Portafolio , 2020)</p> <p>La vivienda VIS está diseñada para que las familias o jóvenes profesionales que quieran comprar su primera vivienda puedan hacerlo gracias a que sus precios son mucho más accesibles y cuenta con ayudas e incentivos económicos que otorga el Gobierno, Cajas de Compensación y los municipios de manera permanente. Las ventajas que mas resaltan de comprara este tipo de vivienda son: servicios publicos mas economicos, subsidios del gobierno, valorizacion en el tiempo y mejores tasas de interes. (Contex, 2020)</p> <p>El Ministerio de Vivienda informó este lunes que durante agosto del 2021 se vendieron 20.366 unidades VIS y no VIS en todo el país, logrando un crecimiento del 31,4 % frente al mismo mes del 2020. (Semana, Semana, 2021)</p> <p>El segmento VIS alcanzó el récord histórico para un mes de agosto con 15.452 unidades vendidas, un crecimiento de 37 % frente al mismo mes de 2020. (Semana, Semana, 2021)</p> <p>Así, en los primeros ocho meses del año, logramos que más de 150.000 colombianos compraran su vivienda, lo que es equivalente a construir en tan solo ocho meses una ciudad como Villavicencio o dos veces Sincelejo. (Semana, Semana, 2021)</p> <p>El 2021 se perfila como el mejor año en ventas en historia de colombia en vivienda y asi mismo en la entrega de subsidios. Se han entregado a la fecha 100.000 subsidios de los 200.000 que dispuso el gobierno.</p> <p>Iniciativas como #regalosparamicasa impulso un aumento en las ventas de remodelaciones en un 74% . La casa se convirtio en la oficina por lo cual hay un interes en el aumento de remodelar y arreglar las casas. (Metrocuadrado, 2020)</p>	<p>Cliente que compra vivienda VIS como inversion</p>	<p>Este tipo de cliente al tener a priori una mejor capacidad financiera, es el tipo de cliente que puede llegar a contactar a empresas consolidadas que realicen trabajos de remodelacion, ejemplo Homecenter y easy. De igual forma lo mas comun seria que por medio del voz a voz consigan un maestro de confianza que pueda ejecutar sus trabajos.</p>	<p>Se espera generar un engagement con el cliente por medio de la prestacion de un servicio y acompañamiento de calidad en cada una de las etapas de la venta, ejecucion y postventa. Ofrecer paquetes preestablecidos con diferentes opciones de precios y de acabados para la eleccion a gusto del cliente. A este segmento de cliente tambien se esperar prestarle un servicio de modelado en 3D que permitan al cliente sentirse mas comodo al momento de legimos. Por ultimo entregar un servicio de calidad en cuanto a ejecucion y acabados que permita la divulgacion de nuestros servicios en el voz a voz.</p>
		<p>Cliente que compra vivienda VIS como inversion</p>	<p>Para este tipo de cliente la opcion mas posible es que por el voz a voz el cliente encuentre un referido de un familiar o conocido que ejecute el trabajo. Ejemplo maestros de obra.</p>	<p>Se espera generar un engagement con el cliente por medio de la prestacion de un servicio y acompañamiento de calidad en cada una de las etapas de la venta, ejecucion y postventa. Adicional se pretende ofrecer opciones de financiaciion con entidades financieras que permitan facilitar la consecucion de recursos a los clientes. Por ultimo entregar un servicio de calidad en cuanto a ejecucion y acabados que permita la divulgacion de nuestros servicios en el voz a voz.</p>

Tabla 8: Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 46

La sensibilidad al precio, la facilidad para sustituir por maestros independientes y la falta de diferenciación en el servicio son factores que fortalecen el poder del cliente. De acuerdo con el análisis realizado (ver Figura 3), se identifica que los tipos de clientes esperados incluyen propietarios de apartamentos VIS y VIP, tanto hombres como mujeres entre 25 y 60 años, ubicados en Bogotá y municipios cercanos. Estos clientes tienen alternativas como remodeladores independientes, familiares con experiencia en obra, y almacenes que ofrecen instalación.

Para mitigar este poder de negociación, “Distrito y Concreto” debe enfocarse en estrategias de fidelización y diferenciación de marca. Esto incluye ofrecer garantías claras, cumplimiento en plazos, asesoría profesional, calidad certificada y una experiencia de usuario superior. Así se puede reducir la percepción de riesgo y aumentar el valor percibido frente a opciones informales.

A través de la combinación de elementos de valor agregado, atención personalizada, y herramientas digitales que mejoren la experiencia del cliente, el modelo de negocio puede diferenciarse progresivamente en el mercado y disminuir el impacto del poder de los consumidores. La clave está en generar confianza y credibilidad como empresa especializada frente a un mercado saturado por la informalidad.

Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza examina la posibilidad de que nuevos actores ingresen al sector, afectando la participación de mercado y reduciendo la rentabilidad. En el contexto de la remodelación VIS y VIP en Bogotá, las barreras de entrada son moderadas, lo que incrementa el riesgo de aparición de nuevos competidores con propuestas similares.

2021).

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores.

	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	SI	NO
1	¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada.		x
2	¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales		x
3	¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia		x
4	¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla		x
5	¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada.	x	
6	¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes.		x
7	¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada	x	
8	¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.	x	

Tabla 9. Porter, nuevos competidores.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			
5 fuerzas de Porter	1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<p>Existen en el mercado una gran cantidad de competencias que pueden llegar a afectar nuestra iniciativa. Siempre y cuando estas tengan una estructura organizada, con procesos de planeación, mercadeo y ventas estructurada, seguramente representara una amenaza. Sin embargo estas empresas suelen ser costosas y no aplican en inicio para remodelacione viviendas tipo vis en donde el presupuesto para inversion es bastante corto. Además de este tipo de competidor se sabe que existe cientos y miles de mas de personas naturales informales que prestan estos servicios.</p>	<p>Por lo que se ha podido identificar es un mercado que tiene varios competidores y da sensación de estar en un lugar con una competencia fuerte y agresiva. Los competidores son muy celosos de sus clientes, sobre todo cuando se realiza la búsqueda en los sitios de trabajo, esto se pudo verificar cuando se realizo el trabajo de campo pues se topo con algunos de ellos, este tipo de competidor era el de tipo maestro. También se identifico que empresas con mas posicionamiento en el mercado son celosas con sus datos y sus procesos. Este tipo de clientes suelen conseguir sus clientes atravez de las redes sociales y medios digitales.</p>	<p>Entendemos que nuestra fuerza del emprendimiento radica en el buen servicio al cliente, el acompañamiento durante el proceso, calidad en la entrega del trabajo y en tiempo muy competitivos. De igual forma el apoyo en los medios digitales y redes sociales sera fundamental.</p>

Tabla 10: Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 49

Tal como se observa en la Figura 5, el ingreso de nuevos competidores podría traducirse en una mayor presión sobre precios, diferenciación y captación de clientes, especialmente si estos nuevos actores logran acceder a financiamiento, alianzas estratégicas o una marca reconocida. El análisis muestra que, aunque hay barreras regulatorias bajas y facilidad de acceso a proveedores, también existe una fragmentación del mercado que permite la entrada de múltiples actores, incluso informales, sin grandes requerimientos de capital inicial.

No obstante, “Distrito y Concreto” cuenta con elementos diferenciales que pueden proteger su posición frente a esta amenaza: una propuesta de valor centrada en calidad, cumplimiento, formalidad, y uso de tecnologías digitales (como visualización 3D y cotización inmediata), así como una estrategia de marca bien definida.

Para responder a esta amenaza, la empresa debe seguir fortaleciendo su propuesta de valor y posicionamiento digital, construir una base de clientes leales, consolidar alianzas con proveedores clave, y estructurar su operación para escalar rápidamente. La innovación continua y el servicio personalizado pueden ser factores críticos de éxito para protegerse frente a nuevos entrantes.

Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza se refiere al riesgo de que los clientes opten por alternativas que reemplacen el producto o servicio ofrecido. En el caso del modelo de negocio “Distrito y Concreto”, existen diversas opciones que pueden ser percibidas como sustitutos por parte de los consumidores. Estas incluyen desde soluciones parciales como la adquisición de muebles modulares o elementos de decoración que no requieren obra, hasta el uso de servicios de bricolaje, kits de remodelación prediseñados o plataformas de asesoría en línea para realizar remodelaciones por cuenta propia.

Tabla 9. Evaluación, productos sustitutos.

	AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	SI	NO
1	¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor.	X	
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil		X
3	¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.		X

Tabla 11: Fuente: Elaboración propia.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
5 fuerzas de Porter	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Proveedores de grandes superficies	El acceso para los clientes a esta opción se considera fácil, pues son proveedores con multicanalidad para atención al público, adicional son empresas con un gran posicionamiento en el mercado.	En este caso la atención personalizada se considera un factor fuerte vs a una empresa que maneja de manera masiva a sus clientes.
2	Pequeñas y medianas empresas	El acceso para los clientes a esta opción se considera moderada pues no son reconocidos en el mercado y no son fáciles de localizar, sin embargo tienen buena presencia en medios digitales.	En este caso se espera que el diferencial y punto fuerte sean servicios como la modelación 3D o renderizado, sumado a esto la ejecución de los trabajos de obra con excelentes tiempos.
3	Personas naturales	El acceso para los clientes a esta opción se considera fácil pues es el competidor más común, referidos y el boca a boca los hacen muy accesibles para todos los clientes, sin embargo así mismo es el competidor que menos confianza genera en el cliente y	En este caso todos los servicios que ofrece la compañía superaran el servicio, calidad y tiempo que suele ofrecer este competidor.

Tabla 12: Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 52

De acuerdo con el análisis realizado (ver Figura 7), se identifican tres principales amenazas de sustitución: (1) compra de mobiliario estandarizado que evita intervención de obra; (2) contratación de mano de obra directa sin intermediación empresarial; y (3) uso de soluciones digitales DIY (do it yourself). Aunque estas alternativas no ofrecen la misma calidad, garantía ni cumplimiento que un servicio profesional como el propuesto por “Distrito y Concreto”, su bajo costo y accesibilidad pueden ser atractivos para ciertos segmentos de clientes.

Para mitigar esta amenaza, es necesario fortalecer la propuesta de valor del negocio, enfocándose en factores como la asesoría personalizada, los acabados profesionales, la seguridad jurídica y las garantías posventa. Además, se deben implementar estrategias de fidelización y diferenciación mediante herramientas digitales como cotización instantánea, visualización en 3D y atención personalizada.

La clave para contrarrestar esta amenaza es construir una experiencia integral que el cliente no pueda encontrar en las alternativas informales o sustitutas. Así, el servicio no solo será percibido como una remodelación física, sino como una solución integral de bienestar, confianza y valor a largo plazo.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores hace referencia al grado de competencia existente entre las empresas que ofrecen productos o servicios similares en un mismo sector. De acuerdo con Porter (2008), este factor cobra mayor relevancia cuando el mercado está saturado, el crecimiento del sector es bajo, los costos fijos son elevados o no existe una diferenciación clara entre los actores del mercado. En el sector de remodelación de viviendas VIS y VIP en Bogotá, estas condiciones se evidencian parcialmente, dada la presencia de múltiples actores informales, empresas pequeñas en crecimiento y una baja estandarización del servicio.

	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	SI	NO
1	¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si__No__		X
2	¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado.		X
3	¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño.	X	
4	¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos.	X	
5	¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas.		X
6	¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad.	X	
7	¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta.		X
8	¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable.	X	
9	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.		X

Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 54

Tabla 12. Porter rivalidad entre competidores.

Enumere sus principales competidores	¿Qué estrategia de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores
<p>AcabadosVIS.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se desarrollaron como un e-commerce de remodelaciones VIS, la intención, los productos y el servicio se encuentran desarrollados en la página de la empresa, la atención al cliente se realiza por WhatsApp, no es necesario desplazarse hasta un punto físico de atención. •Desarrollaron tres kits (vital, intermedio, superior) atendiendo al presupuesto del cliente, y a la capacidad del mismo para remodelar desde las zonas esenciales hasta la totalidad de espacios de la vivienda. • Los precios de referencia inicial de los kits oscilan entre \$11.500.000 a \$19.900.000 •Prestan el servicio a través de procesos estándar, a fin de cumplir con el presupuesto y el cronograma propuesto. •Cuenta con aliados como Alfa, Corona, Challenger, Haceb, Decoceramica, Grival, etc. •Cuenta con alianzas con el Banco de Bogotá y Compensar •Su red social Instagram llega a más de 2500 seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se encuentra en el primer lugar en el buscador de Google, siendo la primera o única opción que los posibles clientes revisarán, llevándose estos clientes del mercado. •La página web es completa, brindándole al cliente toda la información necesaria, pudiendo observar el trabajo de la empresa de primera mano, lo que permitirá tomar sus decisiones de remodelar de forma inmediata, nuevamente, llevándose estos posibles clientes del mercado. •Los aliados con los que cuentan les permiten tener precios más económicos en comparación con el resto de competidores del mercado, ofreciendo servicios más económicos que las otras empresas. •Las alianzas con la banca, permiten la financiación de sus clientes, facilitando el acceso a sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación y posicionamiento de pagina web en la primera pagina del buscador, así mismo creación de redes sociales (instagram). •Pagina web completa, sencilla de entender y que muestre nuestra propuesta de valor para que los clientes se identifiquen con los beneficios que se ofrecen. •Busqueda de proveedores para conseguir precios unitarios competitivos. Relaciones publicas experiencia y conocimiento del medio y constructoras. •Creacion de alianzas con entidades financiera y tambien entidades tipo fintech.
<p>Decoarvi</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrece varios servicios de diseño y remodelación, entre ellos las remodelaciones VIS. •Dentro de la página de internet muestran ejemplos de algunos de los servicios de remodelaciones VIS prestada, para observar los resultados. •Se comportan como un comercio tradicional del mercado, contando con punto físicos de atención en Bogotá, Villavicencio y Cali. •Ofrecen un servicio de chatbox para comunicarse con el área comercial. •Cuenta con procesos que permiten ofrecer el servicio conforme al presupuesto y cronograma acordado. •En su red social Instagram cuentan con 915 seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuentan con experiencia en diferentes sectores de la remodelación, generando confianza en su trabajo, frente a los posibles clientes. •La empresa se creó en el 2015, por lo que es conocida y referente, por lo que los posibles clientes podrían preferir su trayectoria. •La variedad de servicios que prestan, puede representar una mejor relación económica con los proveedores, por el volumen de servicios que prestan, ofreciendo mejores precios incluso para las remodelaciones VIS. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación y posicionamiento de pagina web en la primera pagina del buscador, así mismo creación de redes sociales (instagram). •Pagina web completa, sencilla de entender y que muestre nuestra propuesta de valor para que los clientes se identifiquen con los beneficios que se ofrecen. •Busqueda de proveedores para conseguir precios unitarios competitivos. Relaciones publicas experiencia y conocimiento del medio y constructoras. •Creacion de alianzas con entidades financiera y tambien entidades tipo fintech.
<p>DIARCOL</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecen diferentes servicios de remodelación, diseño, entre ellos el de remodelación VIS. •Garantizan buen trabajo, precios económicos, personal capacitado. •Se comportan como e-commerce, cuentan con un chatbox para atender a sus clientes, la comunicación es vía correo electrónico. •Los productos que se utilizarán para las remodelaciones se muestran en la página de internet, para ser conocidos de primera mano por los clientes. •Tienen constante movimiento en redes sociales, ya que cuenta con más de 30.000 seguidores en Instagram. •Es una empresa joven, constituida a finales del 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> •Por la diferente gama de servicios que ofrece la empresa, cuenta con diferentes proveedores de productos, que le permite tener mayor margen de negociación por el volumen de los servicios que prestan. •El volumen de personas que siguen a la empresa en las redes sociales le dan un amplio margen de conocimiento en el mercado, y de referenciación entre un importante número de personas. •Su referencia en redes sociales y el manejo de modelo de negocio a través de e-commerce, facilita a la DIARCOL su posibilidad de llegar y generar confianza al nicho de mercado de las remodelaciones VIS que se mueve en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación y posicionamiento de pagina web en la primera pagina del buscador, así mismo creación de redes sociales (instagram). •Pagina web completa, sencilla de entender y que muestre nuestra propuesta de valor para que los clientes se identifiquen con los beneficios que se ofrecen. •Busqueda de proveedores para conseguir precios unitarios competitivos. Relaciones publicas experiencia y conocimiento del medio y constructoras. •Creacion de alianzas con entidades financiera y tambien entidades tipo fintech. Nota: no fue fácil encontrarlos en google
<p>HOME FEEL INGENIERIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Presta distintos servicios del sector de la construcción, sin embargo, son especialistas en adecuación de apartamentos VIS, no VIS y diseño interior. •Para sus distintos servicios de remodelación, diseñaron tres tipos de planes (basico, commodity y luxury). •La comunicación completa del producto se suministra a través de canales como WhatsApp, y la página de internet de la empresa (no funciona la cotización en línea de la página) •Maneja una cuenta de Instagram con 190 seguidores. •A la prestación del servicio se le realiza un constante seguimiento y la labor se ajusta al presupuesto inicial. •Los sectores dentro de los que tienen aplicación son: arquitectura, industria, arqueología, infraestructura, minería, oil & gas, energía, forense, aseguradoras, realidad virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> •No representa una amenaza competitiva, el competidor no tiene numero de contacto. Muestra mas de 16 servicios de varios sectores no solo el de la construcción por lo cual no da confianza sobre que tipos de trabajo es especialista. Adicional la pagina web no es amigable con el cliente y no hay referencia de trabajos reales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación y posicionamiento de pagina web en la primera pagina del buscador, así mismo creación de redes sociales (instagram). •Pagina web completa, sencilla de entender y que muestre nuestra propuesta de valor para que los clientes se identifiquen con los beneficios que se ofrecen. •Busqueda de proveedores para conseguir precios unitarios competitivos. Relaciones publicas experiencia y conocimiento del medio y constructoras. •Creacion de alianzas con entidades financiera y tambien entidades tipo fintech. Nota: no fue fácil encontrarlos en google Nota: no fue fácil encontrarlos en google

Fuente: Elaboración propia.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 55

La Figura 9 expone una evaluación cualitativa de los principales factores que inciden en la intensidad de la competencia, como el número de empresas, la similitud de sus propuestas, la facilidad de entrada al mercado, los costos operativos y la sensibilidad al precio de los consumidores.

De acuerdo con esta evaluación, puede concluirse que, si bien existe una competencia activa, esta no alcanza los niveles de saturación que impidan la entrada o crecimiento de un nuevo actor como “Distrito y Concreto”, especialmente si se implementan estrategias diferenciadoras basadas en tecnología, profesionalismo y servicio al cliente.

Adicionalmente, la Figura 10 presenta una caracterización detallada de los principales competidores directos, incluyendo sus estrategias de negocio, impacto potencial en el modelo propuesto y las acciones previstas para contrarrestar su influencia en el mercado.

Esta caracterización permite identificar fortalezas y debilidades de los actores actuales, lo cual resulta clave para establecer una ventaja competitiva sostenible. En particular, “Distrito y Concreto” podrá diferenciarse por ofrecer un servicio más estructurado, con respaldo profesional, atención personalizada y cumplimiento riguroso en los tiempos y garantías del proyecto. Esto se traduce en una propuesta de valor superior frente a la informalidad y los servicios fragmentados que predominan en el mercado.

Conexión entre el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter

La aplicación integrada del análisis PESTEL y del modelo de las cinco fuerzas de Porter ha permitido construir una visión holística del entorno estratégico que enfrenta “Distrito y Concreto” en el mercado de remodelaciones VIS y VIP en Bogotá. Mientras el PESTEL permitió identificar condiciones macro ambientales —como la formalización del sector, la digitalización creciente y las oportunidades derivadas de políticas públicas de mejoramiento de vivienda—, las

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 56

cinco fuerzas de Porter ofrecieron una lectura crítica del entorno competitivo inmediato, abordando aspectos claves como el poder de negociación, las barreras de entrada y la dinámica competitiva del sector.

El análisis reveló que el poder de los proveedores puede ser contenido mediante una adecuada diversificación y profesionalización de las relaciones comerciales. Al mismo tiempo, si bien los clientes tienen acceso a múltiples opciones, “Distrito y Concreto” puede contrarrestar este poder construyendo confianza, diferenciación y fidelización. Las amenazas de nuevos entrantes y de productos sustitutos, si bien latentes, pueden ser mitigadas por medio de estrategias de posicionamiento basadas en tecnología, garantía y cumplimiento. Finalmente, la rivalidad existente, aunque significativa, aún ofrece espacio para una empresa que apueste por la estandarización, la formalización y la experiencia de cliente como eje diferenciador.

Así, puede afirmarse que el modelo de negocio planteado no solo es viable, sino que además se fortalece frente a las condiciones del entorno al ofrecer una respuesta estructurada a las principales debilidades del sector actual. La comprensión estratégica de estas fuerzas permitirá a “Distrito y Concreto” anticiparse a los retos del mercado, identificar oportunidades sostenibles de crecimiento y formular propuestas de valor que respondan efectivamente a las necesidades del consumidor urbano contemporáneo.

ANALISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y

AMENAZAS (DOFA)

Capacidades internas e impactos externos

Profundizando los análisis ofrecidos ya a través de la aplicación del PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de fortalecer el modelo de negocio desde la producción de insumos clave para la planeación estratégica, se llevó a cabo de forma complementaria a todo lo discutido hasta este punto un análisis de los factores internos y externos de la empresa "Distrito y Concreto" mediante la aplicación de la matriz DOFA. Acrónimo que representa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La herramienta en cuestión provee a este trabajo de grado de un marco de referencia sólido que permite evaluar las estrategias de base en la construcción del modelo de negocio de "Distrito y Concreto", incluyendo en ello aspectos fundamentales para el análisis gerencial como suponen tanto la posición y dirección de la empresa como la propuesta de negocio o idea planteada en si (Chapman, 2004).

De esta manera, las cuatro dimensiones de la matriz, designadas por cada una de las letras del acrónimo DOFA según se explicó, brindan una visión estructurada para identificar tanto los aspectos positivos como aquellos negativos relacionados con el modelo de negocio.

Consecuentemente, la información derivada de la aplicación de esta herramienta se presenta en las páginas siguientes en una matriz dividida en cuatro secciones con el fin de la claridad en su consulta con miras a la organización de los pros y contras que pueden afectar a "Distrito y Concreto".

Análisis DOFA

Siguiendo lo anterior, para llevar a cabo el análisis DOFA, se identificaron las diferentes variables que componen la matriz: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Acorde a esto, debe considerarse que, para el modelo de negocio en cuestión, las fortalezas y debilidades

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 58 se encuentran relacionadas de forma directa con factores internos de la empresa. Por su parte, en lo que respecta a las oportunidades y amenazas estas se asocian a las condiciones externas del sector en que opera “Distrito y Concreto”. Dicho esto, se complementará esta herramienta, en la cual se orientó la presente sección de este trabajo siguiendo lo expuesto por Chapman (2004), iniciando con la aplicación del Internal Factor Analysis Summary ó en español Matriz de Evaluación de Factores Internos (en adelante, IFAS) como del External Factors Analysis Summary ó en español Resumen de Análisis de Factores Externos (en adelante, EFAS). Dichas herramientas complementarias fueron adaptadas en sus formas de aplicación y escalas definidas al presente trabajo teniendo como guía el “Manual de construcción de tablas IFAS–EFAS - SFAS” producido por el Área Logística del Instituto Nacional de Capacitación Profesional de Chile (en adelante, Inacap) (2024).

IFAS y EFAS

Como se dijo, en este primer paso se llevó a cabo la aplicación del IFAS, enfocado en identificar las fortalezas y debilidades de “Distrito y Concreto”. Este análisis resultó de particular relevancia en tanto permitió evaluar el nivel de capacidades y recursos disponibles para aprovechar las oportunidades del mercado remodelación. Para ello se elaboró una tabla condensando cada uno de los aspectos analizados, a los cuales se le asignó un valor y una calificación, con el objetivo de destacar su relevancia. La calificación fue establecida siguiendo una escala de 1 a 5, en la cual un valor ponderado inferior a 1 indicaba una baja eficacia, mientras que valores en el rango de 2 a 3 daban cuenta de una eficacia media. Por su parte, aquellos resultados correspondientes a cifras entre 3 y 4 daban luces de una eficacia buena, mientras que valores que superasen el 4 indicaban una eficacia alta. Este puntaje permitió medir

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 59

la capacidad del modelo de negocio propuesto para responder de manera efectiva a los factores actuales y esperados de su entorno interno. Teniendo en cuenta estas escalas y sus significados, a continuación, se presenta lo identificado en forma de tabla: Tabla 13. IFAS.

Factores Internos		Valor ⁽¹⁾	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada
Fortalezas				
1	Modelacion 3D personalizada	0,15	5	0,75
2	Alianza estrategicas con proveedores	0,125	4	0,5
3	Diferenciación de productos o servicios	0,125	3	0,375
4	Alianza estrategica con entidades Financieras	0,05	5	0,25
5	Talento humano altamente capacitado	0,15	4	0,6
Debilidades				
1	Falta de conocimiento de nuevas tecnologias de remodelacion	0,05	1	0,05
2	Control de calidad	0,1	3	0,3
3	Posicionamiento y visibilidad de la marca	0,15	3	0,45
4	Imprevistos en la ejecucion	0,05	2	0,1
5	Falta de diversificacion del portafolio de servicios	0,05	3	0,15
Calificación total		1		3,525

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información contenida en la tabla de arriba, en el caso de "Distrito y Concreto", el análisis arrojó una calificación de 3,525. Dicha cifra, teniendo en cuenta las escalas establecidas, sitúa a la empresa dentro de la categoría de eficacia media. Esto sugiere que, si bien el modelo de negocio propuesto tiene un desempeño aceptable, todavía se tienen áreas de mejora para aprovechar de forma óptima las oportunidades del mercado.

Complementariamente, como era de esperarse, se realizó el análisis EFAS, el cual se enfoca en la identificación de oportunidades y amenazas del mercado. Mediante este se pretendió producir insumos que sean útiles en la generación de planes y estrategias de maximización en el aprovechamiento de oportunidades y mitigación de riesgos asociados a las amenazas, en las cuales se brindarán más detalles con lo encontrado en el DOFA (presentadas posteriormente). A

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 60

continuación, siguiendo el mismo patrón de acción que con el IFAS, se presentan los aspectos

evaluados para la empresa en una tabla:

Tabla 14. EFAS.

Factores Externos		Valor *	Calificación **	Calificación Ponderada
Oportunidades				
1	Incentivos especiales sector gubernamentales (campañas)	0,15	4	0,6
2	incentivos especiales del sector financiero como tasas de interes	0,1	4	0,4
3	Activismo de consumidores (comunidad digital)	0,125	3	0,375
4	crecimiento en el sector de remodelacion	0,05	3	0,15
5	crecimiento en el sector de construccion de vivienda nueva	0,15	5	0,75
Amenazas				
1	Tasa de inflación	0,125	3	0,375
2	informalidad del sector	0,15	3	0,45
3	La carencia de control externo sobre el sector	0,05	2	0,1
4	tasa de desempleo	0,075	2	0,15
5	Creencias, normas, valores	0,025	3	0,075
Calificación total		1	3,425	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo esta tabla, de forma semejante a lo hecho mediante el análisis IFAS, en el análisis EFAS se asignó una calificación ponderada a “Distrito y Concreto”. En este caso, la empresa obtuvo una puntuación de 3,425, posicionándola en consecuencia en un nivel medio. Lo que indica este resultado, entonces, es que se tienen factores externos que representan amenazas, entre las que se cuentan, siguiendo lo que ya se venía observando con el PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, altas tasas de inflación, la informalidad predominante en el sector y las creencias y normas culturales que rodean el ámbito de las remodelaciones.

Matriz DOFA Factores estratégicos

Siguiendo el orden lógico propuesto en esta sección, a continuación, se presenta la matriz

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 61
DOFA, la cual se desglosará en forma de estrategias clave para “Distrito y Concreto” producto del análisis de lo aquí encontrado:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 62

Tabla 15. Matriz DOFA.

		Fortalezas		Debilidades	
		Factores Internos IFAS			Factores Externos EFAS
	F1	Modelacion 3D personalizada	D1	Falta de conocimiento de nuevas tecnologías de remodelacion	
	F2	Alianza estrategicas con proveedores	D2	Control de calidad	
	F3	Diferenciación de productos o servicios	D3	Posicionamiento y visibilidad de la marca	
	F4	Alianza estrategica con entidades Financieras	D4	Imprevistos en la ejecucion	
	F5	Talento humano altamente capacitado	D5	Falta de diversificacion del portafolio de servicios	
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Incentivos especiales sector gubernamentales (campañas)	Apalancarnos en los incentivos que brinda el gobierno para incentivar la remodelacion en las viviendas		Participar en congresos y convenciones para conocer lo que está siendo hito en el sector	
O2	incentivos especiales del sector financiero como tasas de interes	Alianzas estrategicas con entidades financieras		Crear un sistema documental de los procesos que garanticen la calidad del sevicio	
O3	Activismo de consumidores (comunidad digital)	Creación de canales de mercado por medios digitales		Community manager para creación pagina web, redes sociales	
O4	crecimiento en el sector de remodelacion	Identificar nicho de mercado en vivienda VIS		Identificacion y clasificacion de tipos de imprevistos y manejo de solucion, crecion de Guias rapidas para atender los imprevistos	
O5	crecimiento en el sector de construccion de vivienda nueva	Alianzas con las constructoras del sector para llegar directamente a los vendedores de las unidades e inmobiliarias		Campañas de marketing y alianzas con constructoras	
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Tasa de inflación	Negociaciones preliminares con proveedores para evitar el aumento de precios (f2)		Mejorar los medios de difusión enfocado en transmitir una mejor calidad en el servicio realizado	
A2	informalidad del sector	Estudio formal del diseño a modificar (f2, f5)		Cuantificar detalladamente los trabajos a realizar para garantizar el servicio con el cliente (manteniendo rentabilidad) (d2, d4)	
A3	La carencia de control externo sobre el sector	Ofrecer una garantia de cada servicio prestado		Garantizar todos los procesos ejecutados para generar confianza en los clientes por medio de la transparencia (d2)	
A4	tasa de desempleo	Generacion de empleos con condiciones legales , contratacion directa con seg social (f5)		Crear una linea de negocio de menores cuantías que asegure un ingreso constante y apoye en la generacion de empleo (como ejemplo la linea de mantenimientos)	
A5	Creencias, normas, valores	dar a entender al cliente las ventajas de la remodelación con garantias vs la tradicional, por medio de la experiencia del Talento			

Fuente: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

Conclusiones de la matriz DOFA

A partir de la elaboración de la matriz DOFA que se presentó anteriormente, se identificaron estrategias clave basadas en las combinaciones de Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Estas a su vez se entrelazan con lo descrito en los análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter como se podrá evidenciar. Producto de ello a continuación se exponen algunas de las estrategias con mayor relevancia para “Distrito y Concreto”:

- *Estrategias FO:* Se destacan la generación de alianzas con entidades financieras como Bancóldex (s.f.a) o Findeter (s.f., 2022) además del aprovechamiento de los programas gubernamentales para la inversión en remodelaciones de viviendas tipo VIS como supone el subsidio para Mejoramiento de Vivienda (Minvivienda, 2024b).
- *Estrategias FA:* La primera estrategia en este aspecto consistiría en realizar negociaciones preliminares por volumen de materiales para remodelación con los proveedores, con el fin de evitar incrementos en los precios durante un periodo determinado atendiendo a las dinámicas de 2024 y 2025 ya expuestos por Mazo González, 2024). La segunda estrategia, siguiendo lo dicho, sería el buscar transmitir de manera efectiva al cliente las ventajas de contratar un servicio profesional de remodelaciones lo cual se puede lograr mediante la implementación de estrategia de marketing ya descritas por Biscarri (2024) y BIMobject (2022).
- *Estrategias DO:* En este aspecto sobresalen estrategias basadas en acciones orientadas a ampliar el conocimiento técnico sobre el sector de las

remodelaciones y la contratación de un community manager que permita fortalecer la presencia de la empresa en medios digitales, lo cual de nuevo responde a tendencias identificadas tanto por Biscarri (2024) como por BIMobject (2022).

- *Estrategias DA:* En este aspecto resaltan estrategias basadas en iniciativas enfocadas en garantizar un servicio al cliente de alta calidad, asegurando al mismo tiempo la rentabilidad del negocio a largo plazo. Además, se prioriza el control sobre la ejecución de los trabajos para minimizar desperdicios y prevenir fugas de dinero. Lo anterior responde tanto a legislación vigente en Colombia como la Resolución 472 de 2017 (Minambiente, 2017), los llamados al cuidado ambiental de la ONU (2024), como las apreciaciones del sector remodelación en Bogotá compartidas por Rodolfo Lesmes (2024) y de forma más amplia las del gerente de Corona según lo replicado por González Bell (2020).

Dicho lo anterior, resulta primordial aclarar que las estrategias aquí descritas buscan consolidar las fortalezas de “Distrito y Concreto”, con miras a, como se enfatizó en esta sección, aprovechar las oportunidades del mercado, mitigar amenazas y superar debilidades existentes.

VALIDACION E INVESTIGACION DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo validar el modelo de negocio de "Distrito y Concreto" a través del análisis de mercado, sustentado en estudios cuantitativos y cualitativos, que permiten identificar la viabilidad comercial de la propuesta, sus riesgos y oportunidades. Se parte de los hallazgos obtenidos en el anteproyecto desarrollado durante el seminario de investigación, profundizando en el conocimiento del cliente, su comportamiento de consumo y las variables que inciden en la toma de decisiones al momento de contratar un servicio de remodelación para viviendas de interés social (VIS).

A continuación, se presenta el análisis del cliente frente a la propuesta de valor, el diseño del estudio piloto de mercado, la descripción de las metodologías aplicadas, los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas, y las conclusiones sobre el tamaño del mercado, el comportamiento del consumidor, la demanda potencial, y los factores clave que sustentan o desafían la viabilidad del modelo de negocio.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El modelo de negocio de "Distrito y Concreto" se fundamenta en atender un mercado específico: propietarios de viviendas tipo VIS en Bogotá, particularmente aquellos que adquieren estos inmuebles en obra gris y buscan mejorarlos mediante procesos de remodelación. Esta necesidad responde a una condición estructural del mercado inmobiliario en Colombia, en el que una alta proporción de las viviendas VIS son entregadas sin acabados y requieren una inversión adicional por parte de los propietarios (Camacol B&C, s.f.).

A partir del análisis realizado en el anteproyecto, se identificaron dos segmentos principales de clientes con características diferenciadas:

Compradores de vivienda para habitar: personas que adquieren VIS como vivienda

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 66

principal y priorizan comodidad, estética, funcionalidad y plazos de entrega cortos. En este segmento, es determinante el acceso a opciones de financiación flexibles.

Compradores de vivienda por inversión: interesados en adquirir VIS para arrendarla o revenderla, quienes buscan optimizar su inversión a través de remodelaciones eficientes, atractivas y rentables.

Ambos segmentos comparten una necesidad central: acceder a servicios de remodelación confiables, con respaldo profesional, cumplimiento en tiempos, asesoría personalizada y garantías. Esto constituye el núcleo de la propuesta de valor de "Distrito y Concreto".

La propuesta de valor se diseñó empleando herramientas como el Lienzo de Valor y el Mapa de Empatía, y responde a los denominados customer jobs, es decir, las tareas o necesidades que los clientes quieren resolver (Osterwalder et al., 2014). Estas incluyen desde la adecuación estética y funcional del espacio hasta la tranquilidad de contratar un servicio seguro, garantizado y con acompañamiento profesional.

Geográficamente, el modelo se concentra en Bogotá, especialmente en las localidades de Suba, Fontibón, Usaquén, Santa Fe y Puente Aranda. Estas zonas presentan la mayor concentración de proyectos VIS en la ciudad, lo que las convierte en puntos estratégicos de operación (Camacol B&C, 2024a).

En síntesis, la propuesta de valor de "Distrito y Concreto" está orientada a resolver de forma integral las necesidades de los compradores de VIS, ofreciendo soluciones adaptadas a cada perfil mediante paquetes de remodelación que combinan diseño funcional, acabados de calidad, ejecución eficiente y respaldo profesional, lo que permite al cliente transformar su apartamento en un hogar o inversión rentable sin sobrecostos ni complicaciones.

La siguiente imagen resume visualmente la propuesta de valor de "Distrito y Concreto",

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 67

destacando los atributos clave que definen su enfoque al cliente: uso de tecnología 3D, cumplimiento riguroso en los tiempos de entrega, soluciones de financiación y calidad garantizada en los acabados. Este mensaje gráfico busca sintetizar el diferencial del modelo de negocio y conectar con las expectativas reales de los segmentos de clientes identificados, reforzando su posicionamiento en un mercado competitivo y en crecimiento.



TU SUEÑO, NOSOTROS LO HACEMOS REALIDAD

NUESTRO SERVICIO DE REMODELACION (VIS) AYUDA A NUESTRO CLIENTES A GENERAR ESPACIOS MÁS ATRACTIVOS EN EL MERCADO INMOBILIARIO MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGIAS 3D, EVITANDO DEMORAS, ADECUACIONES CON BAJA CALIDAD Y UN SERVICIO DEFICIENTE, BRINDANDO UN SERVICIO PROFESIONAL TECNICO DENTRO DEL TIEMPO PRESUPUESTADO, OFRECIENDO DIFERENTES SOLUCIONES DE FINANCIACION.

Nos especializamos en diseñar y remodelar apartamentos de vivienda de interés social, queremos brindar un servicio que se acomode realmente a sus necesidades y presupuesto, poniendo a su disposición el talento humano altamente calificado

Tendencias del mercado

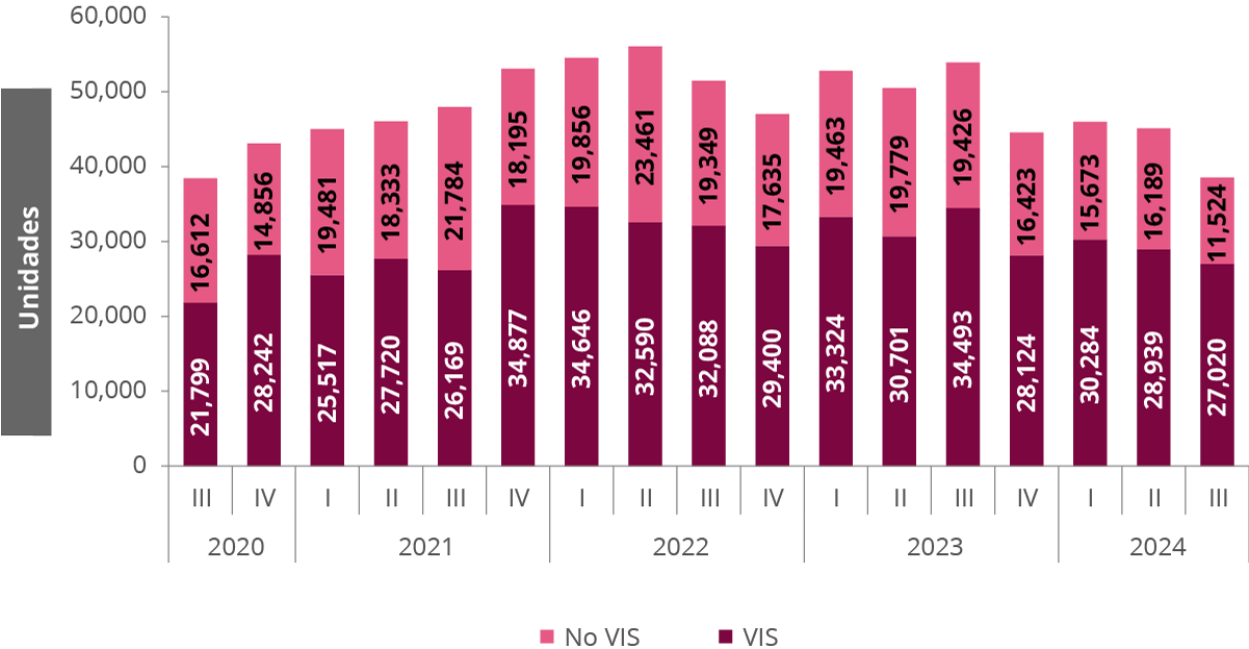
El análisis de tendencias del mercado permite contextualizar la viabilidad del modelo de negocio dentro de un entorno con comportamientos consistentes en la construcción y adquisición de viviendas VIS. Según el DANE (2024), entre el tercer trimestre de 2020 y el tercer trimestre

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 68

de 2024 se han construido en promedio 29.761 unidades VIS por trimestre, manteniéndose como el segmento predominante en la oferta habitacional nacional. (Ver Gráfica 1).

Vivienda VIS y NO VIS

Unidades iniciadas por tipo de vivienda
III trimestre 2020 - III trimestre 2024



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024, 20 de noviembre). Vivienda VIS y NO VIS. Recuperado el 21 de enero de 2025. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>

Aunque en el tercer trimestre de 2024 se evidenció una disminución del 21,67 % frente al mismo periodo de 2023, el volumen de 27.020 unidades iniciadas sigue alineado con el promedio histórico, lo que sugiere estabilidad relativa más que contracción del mercado (DANE, 2024).

Más importante aún, la venta de VIS muestra un dinamismo creciente. De acuerdo con Colorado (2024), hasta septiembre de 2024 se comercializaron 54.871 unidades VIS, lo que representa un incremento del 37,4 % frente al año anterior. Bogotá lideró estas ventas con 20.671

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 69 unidades, lo que refuerza el atractivo del mercado local.

Complementariamente, Camacol B&C (s.f.) estima que más del 40 % de los hogares en Bogotá invierten en remodelaciones, con un promedio de \$15,8 millones en el segmento VIS. Además, las remodelaciones dinamizan más de 30 subsectores industriales, lo que evidencia el potencial estructural y el efecto multiplicador de este nicho de mercado.

Estos indicadores respaldan la propuesta de "Distrito y Concreto" y justifican la necesidad de un estudio piloto de mercado, que permita profundizar en la comprensión de los patrones de consumo y evaluar la pertinencia de la oferta comercial diseñada.

Estudio piloto de mercado

El estudio piloto de mercado constituye un componente fundamental en la validación del modelo de negocio de "Distrito y Concreto". Su propósito es obtener información confiable sobre el comportamiento de los potenciales clientes, identificar sus expectativas, miedos, necesidades y disposición a pagar por un servicio de remodelación formalizado. Para ello, se implementó una metodología mixta que incluye tanto técnicas cuantitativas como cualitativas.

3.1 Objetivo general del estudio

Validar la propuesta de valor y el enfoque comercial del modelo de negocio "Distrito y Concreto" a través de la medición directa del comportamiento, necesidades y percepciones de los clientes que habitan o invierten en viviendas VIS en Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

Identificar los factores que influyen en la decisión de contratar una empresa formal para remodelar una vivienda VIS.

Evaluar el nivel de interés de los clientes en herramientas tecnológicas como modelado

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 70

3D.

Determinar la disposición a pagar por servicios de calidad con garantía y asesoría.

Reconocer los canales preferidos para contratar servicios de remodelación.

Estimar la demanda potencial y validar el tamaño del mercado atendible a corto plazo.

Contrastar los resultados con los supuestos del modelo de negocio y detectar oportunidades de mejora.

Diseño metodológico y ficha técnica del estudio

El estudio piloto se estructuró bajo una metodología mixta, con énfasis en el enfoque cuantitativo, complementado con una fase cualitativa. La combinación de ambas estrategias permitió obtener una visión integral sobre el comportamiento del consumidor, validando no solo sus preferencias y decisiones, sino también las percepciones que rodean al sector de remodelaciones VIS en Bogotá.

Metodología cuantitativa

Se diseñó una encuesta estructurada compuesta por 28 preguntas de selección múltiple y una pregunta abierta. Esta herramienta buscó recoger información demográfica, preferencias de compra, criterios de decisión, percepción del servicio ofrecido por empresas formales, disposición a pagar, conocimiento sobre subsidios y opinión sobre herramientas tecnológicas como el modelado 3D.

Para la validación del instrumento, se realizó una prueba piloto con 5 personas del perfil objetivo para verificar redacción, coherencia y comprensión de las preguntas. Posteriormente, se ajustó el formato en función de las observaciones obtenidas. El cuestionario final fue distribuido

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 71 digitalmente a través de grupos cerrados de WhatsApp en conjuntos residenciales VIS de la ciudadela La Felicidad, ubicada en la localidad de Fontibón (Bogotá), lo que permitió focalizar la muestra en una zona estratégica del mercado objetivo.

b) Universo, tamaño del mercado, muestra y muestreo

El universo de estudio se definió como el total de compradores de vivienda tipo VIS en Bogotá durante el periodo 2021-2024. Según datos de Camacol y el DANE, en ese lapso se comercializaron aproximadamente 393.214 unidades VIS en Colombia. De estas, se estima que Bogotá participó con al menos el 25% del total nacional, lo cual equivale a unas 98.300 unidades VIS adquiridas en la ciudad durante ese periodo.

Sin embargo, para efectos del modelo de negocio de "Distrito y Concreto", el tamaño del mercado relevante no se limita a las VIS adquiridas, sino que debe considerarse solo el subconjunto de unidades efectivamente remodeladas por sus propietarios. Tomando como referencia el estudio de Camacol B&C (s.f.), que indica que más del 40% de los hogares en Bogotá invierten en remodelación, se puede estimar que el tamaño del mercado remodelador para VIS en Bogotá asciende al menos a unas 39.320 viviendas remodeladas en ese periodo (40% de las 98.300 viviendas VIS adquiridas).

Con base en este universo estimado, se procedió a calcular el tamaño de muestra requerido para una investigación exploratoria con recursos limitados. Aplicando la fórmula de muestreo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 11.2%, se determinó que una muestra mínima representativa debía ser de aproximadamente 54 encuestas, número que coincide con el total de cuestionarios válidos recogidos durante el estudio piloto.

Este enfoque, aunque limitado por la técnica no probabilística aplicada, proporciona una

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 72

aproximación estadísticamente aceptable para estudios de validación inicial en contextos

emprendedores (Hair et al., 2014). Asimismo, focalizar la muestra en compradores que ya habían

remodelado sus viviendas asegura una mejor calidad de la información obtenida, dado que

proviene de experiencias reales y recientes de consumo, lo que incrementa la validez del análisis.

Ficha técnica del estudio:

Tipo de estudio: Exploratorio, mixto (cuantitativo – cualitativo)

Instrumento: Encuesta estructurada con 29 preguntas (Google Forms)

Validación del instrumento: Prueba piloto y revisión por pares

Aplicación: Digital (WhatsApp y Google Forms)

Unidad de análisis: Compradores de VIS que han remodelado su vivienda

Ubicación: Bogotá, zona de influencia: ciudadela La Felicidad, Fontibón

Tamaño de muestra: 54 encuestas válidas

Técnica de muestreo: No probabilístico por conveniencia

Margen de error: 11.2%

Nivel de confianza: 90%

Periodo de aplicación: Enero de 2025



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá - SDP. (2018, diciembre). Documento técnico de soporte: Modificación por inviabilidad técnica para obras de etapa 1 y etapa 2, Plan Parcial La Felicidad: Modificación al Decreto de Adopción 147 de 2008 y al Decreto Modificatorio 386 de 2015 (p. 20). Bogotá D.C. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_mod_inviabilidad_tecnica.pdf

Resultados del estudio cuantitativo

El análisis cualitativo del presente estudio tiene como objetivo validar la viabilidad del modelo de negocio de “Distrito y Concreto” desde la perspectiva de expertos en el sector de remodelaciones VIS en Bogotá. Este enfoque busca identificar oportunidades, desafíos estructurales del mercado y factores clave que inciden en la toma de decisiones de los propietarios de Vivienda de Interés Social al momento de remodelar.

La investigación cualitativa se justifica en el contexto de la Política de Vivienda Distrital liderada por el alcalde Carlos Fernando Galán, la cual prioriza la construcción y mejoramiento de VIS. Según Camacol B&C (2024b), actualmente existen 128.830 unidades VIS disponibles en la ciudad, lo que evidencia un mercado con alto potencial de crecimiento y profesionalización.

Se llevaron a cabo cinco entrevistas semiestructuradas con arquitectos, empresarios y especialistas del sector, seleccionados por su experiencia comprobada en diseño, ejecución y

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 74
comercialización de remodelaciones en Bogotá. Estos expertos aportaron una visión integral sobre la dinámica del mercado, la informalidad en el sector, la percepción de los clientes, la implementación de herramientas digitales y los factores determinantes de éxito para un modelo estructurado.

Ficha técnica del estudio cualitativo

Tipo de técnica: Entrevistas semiestructuradas

Participantes: 5 expertos en remodelaciones VIS

Criterio de selección: Experiencia profesional relevante y actual en Bogotá

Técnica de análisis: Sistematización por hipótesis y análisis temático

Periodo de aplicación: enero de 2025

A través del contraste entre hipótesis formuladas y las opiniones obtenidas, se sistematizó la información por temas clave, permitiendo identificar patrones de consenso y divergencia. Este proceso se diseñó para complementar los hallazgos del análisis cuantitativo, estructurando así un enfoque metodológico mixto de tipo convergente (Creswell, 2014), que refuerza la validación integral del modelo propuesto.

La fase cuantitativa del estudio piloto de mercado permitió identificar patrones de comportamiento y preferencias del consumidor en el segmento de viviendas VIS en Bogotá, información fundamental para la validación del modelo de negocio de “Distrito y Concreto”.

Perfil sociodemográfico de los encuestados

La muestra estuvo compuesta por 54 personas, en su mayoría mujeres (66,7 %), seguidas por hombres (31,5 %) y una persona no binaria (1,9 %). La mayoría se encuentra en el rango etario de 30 a 39 años (63 %), seguido por jóvenes de 20 a 29 años (20,4 %). En cuanto al nivel

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 75 educativo, un 42,6 % cuenta con formación universitaria, otro 42,6 % con especialización, el 13 % con maestría y el 1,9 % con doctorado. Esto evidencia un perfil con alta cualificación académica. El 63 % de los encuestados son solteros, el 22,2 % casados y el 14,8 % viven en unión libre. El 70,4 % no tiene hijos.

En términos socioeconómicos, el 68,5 % reside en estrato 4, el 14,8 % en estrato 3, el 11,1 % en estrato 5, el 3,7 % en estrato 2 y el 1,9 % en estrato 6. El 70,4 % vive en casa propia, el 13 % en arriendo y el 16,7 % en vivienda familiar. En cuanto a los ingresos, el 37 % declaró percibir entre 3 y 5 millones de pesos mensuales, el 27,8 % entre 5 y 8 millones, el 22,2 % entre 1 y 3 millones, y el 13 % más de 8 millones.

Resultados clave alineados con la propuesta de valor

El 44,4 % de los encuestados habita una vivienda VIS. Entre ellos, el 63 % la adquirió para habitarla y el 33,3 % para arrendarla, lo que refuerza los dos segmentos objetivos del modelo de negocio. El 81,5 % manifestó conocer los subsidios del gobierno y el 42,6 % los utilizó en su proceso de compra, lo que evidencia una alta incidencia de políticas públicas en este mercado.

En cuanto al financiamiento, el 79,2 % recurrió a crédito hipotecario para adquirir la vivienda, pero solo el 50 % contaba con recursos propios para remodelarla. Este hallazgo refuerza la importancia de ofrecer alternativas de financiación para remodelaciones, uno de los pilares estratégicos de “Distrito y Concreto”.

Asimismo, el 94,4 % de los encuestados considera importante realizar remodelaciones de manera rápida, lo que valida la propuesta de valor centrada en la eficiencia de ejecución. En términos de canales de búsqueda de proveedores, el 79,6 % se guía por referidos, seguido por redes sociales (9,3 %), proveedores en conjuntos residenciales (7,4 %) y páginas web (3,7 %), lo

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 76

que sugiere que la confianza y reputación son factores clave en la decisión de compra.

Disposición de pago y percepción del valor

Uno de los hallazgos más relevantes es que al menos el 80 % de los encuestados está dispuesto a invertir más de \$15 millones en la remodelación de su vivienda, lo que se encuentra alineado con el rango de precios de los kits ofrecidos por la empresa. Aunque el 90,7 % percibe que contratar una empresa formal es más costoso que hacerlo con un maestro independiente, este factor no es determinante frente a otros atributos del servicio.

De hecho, el 74,1 % afirmó sentirse más tranquilo al contratar a una empresa, y el 85,2 % estaría dispuesto a pagar más por una asesoría profesional. El 55,6 % prefiere contratar profesionales, incluso si estos no forman parte de empresas formales, lo que refleja una valoración alta de la experiencia técnica. Además, el 96,3 % mostró interés en contar con un modelo 3D de su apartamento antes de tomar decisiones, validando el uso de esta herramienta como parte del diferencial competitivo de “Distrito y Concreto”.

Factores decisivos para el cliente

La calidad del trabajo y la asesoría profesional fueron identificadas como los factores más importantes al momento de contratar un servicio de remodelación, seguidos por la posibilidad de financiación y el precio. Este orden de prioridades demuestra que, aunque el costo es un factor importante, no prima sobre la percepción de seguridad, respaldo y calidad, elementos que estructuran la propuesta de valor de la empresa.

Finalmente, la pregunta abierta “¿Qué le gustaría que le ofreciera una empresa de remodelación?” permitió confirmar estos hallazgos: los clientes buscan calidad, asesoría, cumplimiento y financiación, lo que consolida la alineación entre la demanda del mercado y la propuesta comercial de “Distrito y Concreto”.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 77

Como señalan Hair et al. (2014), en estudios de carácter exploratorio, muestras moderadas pueden proporcionar hallazgos válidos y útiles para orientar decisiones estratégicas en modelos de negocio emergentes. Por su parte, Kotler y Keller (2016) destacan que los consumidores tienden a valorar más aquellas propuestas que reducen el riesgo percibido y mejoran la experiencia de compra, incluso si ello implica un mayor desembolso inicial, lo que se alinea con los resultados de esta investigación.

Metodología cualitativa

El análisis cualitativo del presente estudio tiene como objetivo validar la viabilidad del modelo de negocio de “Distrito y Concreto” desde la perspectiva de expertos en el sector de remodelaciones VIS en Bogotá. Este enfoque busca identificar oportunidades, desafíos estructurales del mercado y factores clave que inciden en la toma de decisiones de los propietarios de Vivienda de Interés Social al momento de remodelar.

La investigación cualitativa se justifica en el contexto de la Política de Vivienda Distrital liderada por el alcalde Carlos Fernando Galán, la cual prioriza la construcción y mejoramiento de VIS. Según Camacol B&C (2024b), actualmente existen 128.830 unidades VIS disponibles en la ciudad, lo que evidencia un mercado con alto potencial de crecimiento y profesionalización.

Se llevaron a cabo cinco entrevistas semiestructuradas con arquitectos, empresarios y especialistas del sector, seleccionados por su experiencia comprobada en diseño, ejecución y comercialización de remodelaciones en Bogotá. Estos expertos aportaron una visión integral sobre la dinámica del mercado, la informalidad en el sector, la percepción de los clientes, la implementación de herramientas digitales y los factores determinantes de éxito para un modelo estructurado.

Ficha técnica del estudio cualitativo

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 78

Tipo de técnica: Entrevistas semiestructuradas

Participantes: 5 expertos en remodelaciones VIS

Criterio de selección: Experiencia profesional relevante y actual en Bogotá

Técnica de análisis: Sistematización por hipótesis y análisis temático

Periodo de aplicación: enero de 2025

A través del contraste entre hipótesis formuladas y las opiniones obtenidas, se sistematizó la información por temas clave, permitiendo identificar patrones de consenso y divergencia. Este proceso se diseñó para complementar los hallazgos del análisis cuantitativo, estructurando así un enfoque metodológico mixto de tipo convergente (Creswell, 2014), que refuerza la validación integral del modelo propuesto.

Resultados del estudio cualitativo

El análisis cualitativo permitió identificar elementos clave que validan la pertinencia y solidez del modelo de negocio de “Distrito y Concreto”, además de revelar aspectos estructurales del mercado que deben considerarse para su implementación efectiva. A partir de las cinco entrevistas realizadas a expertos del sector de remodelaciones VIS en Bogotá, se sistematizó la información con base en cinco hipótesis centrales, tal como se muestra en la Tabla 16.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 79

No.	Hipótesis	Resumen de Opiniones	Grado de Validación
1	Relevancia del Modelo de Negocio	Todos los expertos coinciden en que el mercado de remodelaciones VIS en Bogotá es amplio y con alta demanda. Se resalta que la entrega en obra gris obliga a los propietarios a remodelar, lo que hace que el modelo de negocio sea viable. Sin embargo, mencionan que la competencia es fuerte y que la oferta está dominada por la informalidad.	Alta - El mercado es grande y en crecimiento, aunque con alta competencia.
2	Problemática del Mercado	Los expertos señalan que la informalidad es un problema clave, afectando la calidad y los tiempos de entrega. Además, los propietarios enfrentan incertidumbre sobre costos y confianza en los remodeladores. La falta de regulaciones y garantías es un problema recurrente.	Alta - La informalidad es un problema estructural que afecta la calidad del servicio.
3	Viabilidad de Estrategias Diferenciadoras	Las estrategias de marketing digital y modelado 3D son vistas como innovadoras y útiles para captar clientes. Sin embargo, algunos expertos mencionan que su implementación puede ser costosa y no todos los clientes las perciben como necesarias. La formalización y el respaldo de una empresa estructurada son diferenciadores clave.	Media - Se reconoce la utilidad de la digitalización, pero su implementación presenta retos.
4	Adopción del Modelo por Parte de los Clientes	Existe interés de los clientes por servicios formales que ofrezcan garantías y calidad, pero el precio sigue siendo un factor determinante. La mayoría de expertos coinciden en que los propietarios buscan remodelaciones económicas y pueden optar por opciones informales si perciben que el costo es menor.	Media - Los clientes valoran la formalidad, pero el precio sigue siendo una barrera.
5	Factores Clave para el Éxito	Los factores más mencionados incluyen costos accesibles, cumplimiento en tiempos de entrega y calidad de los acabados. También se destaca la importancia del acceso a financiamiento para facilitar la decisión de remodelar. La confianza en la empresa es otro factor clave para atraer clientes.	Alta - Costos, tiempos de entrega y confianza son determinantes para el éxito del negocio.

Tabla 16. Sistematización de entrevistas a expertos del sector VIS

Los resultados muestran un consenso significativo en torno a la relevancia del modelo de negocio. Todos los expertos coinciden en que la entrega de viviendas VIS en obra gris, que requiere adecuación inmediata por parte del propietario, genera una demanda constante de servicios de remodelación. Uno de los entrevistados afirmó: *“La remodelación no es opcional; el usuario necesita hacerla para vivir dignamente o rentabilizar su inversión”*. Esto respalda el enfoque estratégico de “Distrito y Concreto” al ofrecer soluciones integrales desde el inicio.

En cuanto a la problemática del mercado, los expertos coincidieron en señalar que la informalidad representa uno de los mayores desafíos del sector. Esta se traduce en incumplimientos en tiempos de entrega, baja calidad de acabados y ausencia de garantías, lo cual incrementa la desconfianza del cliente. Como lo señala uno de los participantes: *“La gente prefiere lo barato, pero luego termina pagando doble. Nadie responde por daños o malas instalaciones”*. Este tipo de riesgos es común en mercados donde predomina la informalidad, lo cual ha sido ampliamente documentado por gremios como Camacol y autores como Kotler y Keller (2016), quienes señalan que la confianza y percepción de seguridad son claves en la

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 80

decisión de compra de servicios de alto contacto como las remodelaciones.

Sobre la viabilidad de estrategias diferenciadoras, los expertos identificaron el modelado 3D, la digitalización de procesos y el marketing visual como innovaciones valiosas. Sin embargo, también advierten que estas deben adaptarse al perfil económico del cliente objetivo. Como menciona uno de ellos: *“El modelado 3D es un gran gancho, pero hay que asegurarse de que el cliente entienda su valor y no lo vea como un lujo innecesario”*. Según Osterwalder et al. (2014), los elementos innovadores en la propuesta de valor deben enfocarse en aliviar temores o cumplir tareas concretas del cliente (*customer jobs*), algo que este modelo busca hacer al ofrecer visualización previa de los resultados.

Respecto a la adopción del modelo por parte de los clientes, los expertos afirman que existe interés en contratar empresas formales, siempre que el servicio ofrezca calidad, cumplimiento y precios accesibles. Uno de ellos enfatiza: *“El cliente VIS quiere seguridad, pero no está dispuesto a pagar como si remodelara una casa en Cedritos”*. Esto implica que el modelo debe balancear estandarización y accesibilidad, utilizando estrategias como kits escalables, formas de financiación y comunicación clara del valor agregado. El precio, aunque importante, no es el único factor decisivo cuando se logran mitigar miedos y se generan relaciones de confianza.

Finalmente, sobre los factores de éxito, los expertos coinciden en que la clave está en ofrecer un servicio que sea:

- Predecible en tiempos y costos
- Acompañado de asesoría técnica
- Soportado por una estructura empresarial clara
- Adaptado a las limitaciones económicas del cliente

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 81

Además, mencionan que la comunicación visual y la presencia digital profesionalizada son hoy determinantes para diferenciarse de la oferta informal.

En conjunto, los resultados cualitativos no solo validan los pilares estratégicos del modelo de negocio, sino que permiten afinar su propuesta de valor, identificar riesgos operativos, y reconocer oportunidades como la profesionalización del servicio y la inclusión de herramientas digitales para generar confianza. Como señala Porter (1996), la ventaja competitiva sostenible se logra al integrar estrategias diferenciadoras coherentes con las necesidades del mercado y difíciles de replicar por la competencia.

Cruce de análisis cualitativo y cuantitativo.

El cruce de información entre los estudios cualitativo y cuantitativo ha permitido validar las hipótesis planteadas en este trabajo de grado y construir una visión más completa del mercado de remodelaciones VIS en Bogotá. Ambos enfoques coinciden en que existe una alta demanda de remodelaciones, derivada de la entrega masiva de viviendas VIS en obra gris. Este comportamiento del consumidor, detectado tanto en las encuestas como en las entrevistas, confirma que el servicio ofrecido por “Distrito y Concreto” responde a una necesidad real, recurrente y estructural. Como lo indica Creswell (2014), “la integración de resultados cuantitativos y cualitativos permite validar hipótesis desde múltiples ángulos, contrastando percepciones y datos empíricos para mejorar la interpretación de fenómenos complejos”.

Sin embargo, también se identifica una barrera común: el sector está fuertemente dominado por la informalidad, lo que genera desconfianza y afecta la calidad de los trabajos. Los expertos enfatizan que esta situación impacta negativamente los plazos, los acabados y los costos finales, mientras que los consumidores manifiestan temor ante la posibilidad de malas experiencias y falta de garantías. Este hallazgo refuerza la oportunidad del modelo propuesto,

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 82

basado en formalización, estandarización y respaldo empresarial.

Un punto clave de convergencia es la percepción del valor y el precio. Si bien el 90,7 % de los encuestados considera que contratar una empresa formal puede ser más costoso, el 74,1 % afirma sentirse más tranquilo con un servicio respaldado, y el 85,2 % estaría dispuesto a pagar más por una asesoría de calidad. Del lado de los expertos, se reconoce que el cliente VIS prioriza economía, pero que la confianza, el cumplimiento y la calidad pueden superar la barrera del precio si se comunican adecuadamente. En este sentido, Kotler y Keller (2016) destacan que “el valor percibido por el cliente no depende únicamente del precio, sino de la confianza, la seguridad y la calidad esperada en la entrega del servicio”.

Respecto a las estrategias diferenciadoras, ambos enfoques validan el potencial del modelado 3D y la digitalización como herramientas que generan valor. Los clientes expresan un alto interés (96,3 %) en contar con un modelo visual previo a la remodelación, mientras que los expertos coinciden en que este tipo de herramientas, si bien pueden tener desafíos de implementación, representan un factor de innovación que puede aumentar la conversión y reducir la incertidumbre. Tal como afirman Osterwalder et al. (2014), “una propuesta de valor exitosa resuelve los trabajos, alivia los temores y satisface los deseos que el cliente experimenta antes, durante y después del proceso de compra”.

La siguiente tabla resume los principales hallazgos del cruce entre los enfoques:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 83

Hipótesis	Hallazgos del Análisis Cualitativo	Hallazgos del Análisis Cuantitativo	Conclusiones
Relevancia del Modelo de Negocio	Los expertos validan que existe una alta demanda de remodelaciones VIS debido a la entrega en obra gris. Sin embargo, advierten que la competencia es fuerte y está dominada por la informalidad.	El 94.4% de los encuestados considera importante remodelar su vivienda rápidamente. El 80% está dispuesto a invertir más de 15 millones COP en remodelaciones, lo que valida la existencia de un mercado potencial.	Ambos análisis confirman la existencia de un mercado amplio para remodelaciones VIS. Sin embargo, el modelo de negocio debe diferenciarse en calidad y confianza para competir con la informalidad.
Problemática del Mercado	Se reconoce que la informalidad es un problema estructural que afecta calidad, costos y confianza del cliente. Además, los clientes tienen dificultades para identificar proveedores confiables.	El 90.7% de los encuestados cree que contratar una empresa es más costoso que un maestro de obra independiente, aunque el 74.1% se siente más tranquilo contratando a través de una empresa. La informalidad sigue siendo una barrera.	La informalidad es un problema recurrente en ambas metodologías. Aunque los clientes reconocen que las empresas ofrecen mayor seguridad, muchos siguen optando por trabajadores informales debido al costo.
Viabilidad de Estrategias Diferenciadoras	Las estrategias digitales y el modelado 3D son percibidos como útiles, pero su implementación representa desafíos en términos de costos y percepción de valor por parte del cliente.	El 96.3% de los encuestados quiere contar con un modelo 3D antes de tomar decisiones. Sin embargo, solo el 9.3% busca remodeladores en redes sociales, lo que sugiere que la digitalización aún debe posicionarse mejor.	Las estrategias tecnológicas tienen gran potencial, pero deben ser mejor comunicadas y posicionadas. El modelado 3D es altamente valorado por los clientes, pero el marketing digital aún no es el canal principal de búsqueda.
Adopción del Modelo por Parte de los Clientes	Los clientes valoran la formalidad y garantías de las empresas, pero el precio sigue siendo un factor decisivo, lo que los puede llevar a contratar opciones informales.	El 85.2% está dispuesto a pagar más por un servicio con asesoría de calidad. No obstante, el 55.6% prefiere contratar constructores experimentados, aunque sean informales, si los perciben como confiables.	Existe un dilema entre costo y confianza. Aunque los clientes prefieren empresas que brinden garantías, el precio sigue siendo una barrera de entrada. Es clave desarrollar estrategias de financiamiento accesibles.
Factores Clave para el Éxito	Los factores clave mencionados por los expertos incluyen calidad, cumplimiento de tiempos, confianza en la empresa y financiamiento como elementos determinantes para la decisión del cliente.	Los factores más valorados al contratar un servicio de remodelación son calidad, asesoría y financiamiento. Aunque el precio es importante, no es el principal determinante en la decisión final.	Los factores críticos para el éxito del modelo son calidad, confianza, cumplimiento y financiamiento. El modelo de negocio debe enfocarse en estos elementos para diferenciarse y captar clientes.

Tabla 17. Coincidencias y divergencias entre análisis cuantitativo y cualitativo

Ambos análisis también coinciden en los factores críticos de éxito, que incluyen: calidad en los acabados, cumplimiento en los tiempos de entrega, acceso a financiación y confianza en la empresa. En este sentido, tanto clientes como expertos destacan la importancia de una oferta que sea técnica, pero también emocionalmente segura.

En conjunto, este análisis integrado refuerza la viabilidad del modelo de negocio de “Distrito y Concreto”, pero también revela que el éxito no dependerá solamente de la demanda, sino de la capacidad del modelo para comunicar su diferencial, adaptar sus precios y financiación, y construir una marca confiable y profesional.

Demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado

Bogotá representa uno de los mercados más prometedores para el sector de remodelaciones de Vivienda de Interés Social (VIS) en Colombia. Según Camacol (2024), durante 2024 se vendieron más de 20.000 unidades VIS en la ciudad, consolidándola como el principal mercado nacional. A esto se suma que aproximadamente el 68 % de estas viviendas se

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 84 entregan en obra gris (Minvivienda, 2024), lo que implica que miles de propietarios necesitan realizar adecuaciones antes de habitar o arrendar sus inmuebles.

A partir de estas cifras, y considerando el promedio de inversión estimado en remodelaciones VIS —alrededor de \$15,8 millones por proyecto (Camacol Bogotá, 2023)— se calcula que el mercado potencial supera los \$300.000 millones anuales solo en Bogotá y su periferia. Este volumen evidencia una oportunidad estratégica para propuestas de valor diferenciadas como la de “Distrito y Concreto”.

La empresa buscará posicionarse en este mercado a través de un modelo operativo escalable y flexible, basado en tercerización con altos estándares, asesoría profesional, modelado 3D y opciones de financiamiento. Las acciones comerciales se concentrarán inicialmente en las localidades con mayor concentración de VIS nuevas: Suba, Fontibón, Puente Aranda, Santa Fe y Usaquén.

Demanda potencial estimada

Partiendo de una estimación base de 20.000 VIS vendidas anualmente en Bogotá y asumiendo que el 68 % de estas unidades se entregan en obra gris, se calcula una demanda inmediata de al menos 13.600 viviendas por año susceptibles de ser remodeladas.

Si se considera un escenario objetivo de captación del 30 % del mercado con disposición a contratar servicios formales, el mercado efectivamente atendible asciende a aproximadamente:

$$13.600 \times 30 \% = 4.080 \text{ remodelaciones anuales posibles}$$

Proyecciones de ventas y participación de mercado

Las metas de crecimiento definidas por la empresa establecen una evolución progresiva en el número de proyectos ejecutados y su rentabilidad, de la siguiente manera:

Año	Remodelaciones proyectadas	Ingreso promedio por proyecto (COP)	Margen neto estimado	Ingreso anual estimado (COP)
2025 Piloto	12	\$ 26.885.000	0,29%	\$ 322.620.000
2026	16	\$ 26.885.000	0,74%	\$ 419.406.000
2027	20	\$ 26.885.000	1,03%	\$ 545.227.800

Estas metas se alinean con los objetivos empresariales definidos en este trabajo: pasar de una operación inicial prudente (1 remodelación mensual) a una etapa de expansión sostenible (3–4 remodelaciones mensuales) con cobertura en Bogotá y ciudades cercanas como Soacha o Chía.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con base en las proyecciones de ingresos y márgenes netos estimados, se concluye que el modelo de negocio propuesto para “Distrito y Concreto” es financieramente viable y sostenible. La inversión inicial estimada en \$25.000.000 COP puede ser recuperada en el primer año de operación, siempre que se cumplan las metas mínimas de ejecución y se controle la estructura de costos conforme al modelo planteado.

El análisis proyecta un crecimiento constante en el volumen de ventas, acompañado de un incremento en el ingreso promedio por proyecto, gracias a la diversificación del portafolio de servicios y al posicionamiento progresivo de la empresa. Además, el enfoque de tercerización operativa permite mantener bajos costos fijos, mejorar la flexibilidad operativa y escalar de manera controlada.

La rentabilidad neta estimada para el tercer año alcanza un 20 %, superando el umbral mínimo de sostenibilidad financiera planteado por los socios fundadores. Este rendimiento, junto con el tamaño potencial del mercado y el bajo nivel de competencia formal estructurada, demuestra que el modelo tiene potencial de escalabilidad tanto en Bogotá como en otras ciudades

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 86 del país.

Finalmente, factores como el acceso a subsidios de mejoramiento de vivienda, el respaldo técnico del equipo y el uso de tecnologías como la modelación 3D aportan ventajas competitivas clave que fortalecen la viabilidad general del proyecto y su diferenciación dentro del mercado VIS.

Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

El análisis integrado del mercado VIS en Bogotá, basado en estudios cuantitativos, cualitativos y datos sectoriales, permite concluir que el modelo de negocio propuesto por “Distrito y Concreto” cuenta con un contexto favorable para su implementación y crecimiento. Existen múltiples oportunidades que respaldan la viabilidad de este proyecto, así como algunos riesgos que deberán ser gestionados de manera estratégica durante las primeras fases de operación.

Principales oportunidades identificadas:

Demanda estructural insatisfecha: La entrega de VIS en obra gris, que alcanza el 68 % de las unidades, genera una necesidad inmediata de remodelación en miles de hogares cada año.

Falta de oferta formal estructurada: El mercado está dominado por actores informales, lo que deja un espacio importante para una empresa que ofrezca confianza, calidad y cumplimiento.

Alta disposición a pagar por valor agregado: Los clientes valoran la asesoría profesional, el respaldo empresarial y herramientas como el modelado 3D, lo que habilita estrategias diferenciadoras y precios sostenibles.

Respaldo de políticas públicas y subsidios: La existencia de programas de mejoramiento de vivienda y el enfoque distrital en el segmento VIS generan un marco favorable para el crecimiento del modelo.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 87

Crecimiento del sector de construcción y remodelación: La dinámica del mercado inmobiliario en Bogotá y el aumento del empleo en el sector refuerzan la oportunidad de inserción y expansión.

Principales riesgos que enfrenta el modelo:

Sensibilidad al precio del consumidor VIS: Aunque existe disposición a pagar por servicios profesionales, el presupuesto sigue siendo un factor decisivo. El modelo debe demostrar su valor sin perder competitividad en precios.

Retos operativos de ejecución tercerizada: La estandarización de procesos con equipos externos puede presentar variabilidad en calidad y tiempos, por lo que será clave fortalecer mecanismos de supervisión y control.

Desconocimiento del modelo por parte del mercado: Dado que los servicios formales de remodelación VIS no son ampliamente conocidos ni demandados por defecto, será necesario educar al cliente y construir marca desde cero.

Acceso limitado a financiamiento de corto plazo: Aunque se contempla ofrecer alternativas, la implementación de mecanismos financieros dependerá de alianzas estratégicas y cumplimiento de metas operativas.

En suma, el entorno de mercado ofrece un amplio margen para capturar valor, siempre que se aborden con rigor los factores de riesgo mencionados. “Distrito y Concreto” deberá apalancar sus ventajas competitivas —como la tecnología, la asesoría personalizada y su operación ligera— para establecer una posición sólida, confiable y escalable dentro del sector de remodelaciones VIS en Bogotá.

ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCION DE MERCADO

Introducción general y enfoque estratégico

Atendiendo a lo que se ha venido discutiendo a lo largo de este trabajo, en el desarrollo del plan de mercadeo de "Distrito y Concreto", se exponen los análisis respecto a las estrategias óptimas para captar clientes potenciales. Ello con el objetivo de establecer relaciones sólidas que generen valor para los consumidores de los servicios de remodelación, lo cual se abordó mediante un proceso integral de mercadeo que incluye tanto mercadeo estratégico como operativo y el marketing mix.

Desde el enfoque estratégico, se identificaron dos segmentos principales: compradores de VIS para habitar y compradores de VIS como inversión. Se definieron propuestas de valor específicas para cada uno, buscando atender necesidades no resueltas mediante un modelo de servicio eficiente que aumente la satisfacción del cliente.

Aunque la demanda de remodelaciones es considerada una demanda no expansible, el crecimiento reciente del 37,4 % en ventas VIS en Bogotá (Colorado, 2024) y la tendencia de más del 40 % de hogares que remodelan (Camacol B&C, s.f.) indican una oportunidad creciente para empresas como "Distrito y Concreto".

Objetivos de mercadeo

Los siguientes objetivos de mercadeo se plantean con base en los hallazgos integrados del estudio de mercado desarrollado. Tanto los resultados cuantitativos como cualitativos confirmaron una alta demanda de remodelaciones en el segmento VIS, una percepción positiva hacia los servicios formales y respaldados, y un interés significativo por la innovación visual y la experiencia confiable. Por ello, los objetivos no solo se orientan a la captación de clientes, sino también al posicionamiento de marca, la consolidación de la experiencia del usuario y la sostenibilidad del modelo.

1. Contratar al menos 12 remodelaciones VIS en Bogotá durante el primer año de operación, con ventas proyectadas de mínimo \$321.800.000 COP, mediante una estrategia multicanal que combine venta directa y canales digitales.
2. Alcanzar una participación de mercado del 0,031 % en el primer año como punto de entrada al mercado y posicionamiento en el segmento de remodelaciones VIS en Bogotá.
3. Implementar un modelo de control empresarial con indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita aumentar en un 35 % el número de remodelaciones anualmente hasta 2026, con seguimiento mensual de metas, conversión comercial y tasa de repetición de clientes.
4. Alcanzar un nivel de recordación de marca del 40 % entre compradores actuales y potenciales de vivienda VIS en Bogotá al finalizar el primer año, a través de campañas de contenido educativo y visual en redes sociales, destacando diferenciadores como respaldo empresarial, cumplimiento de tiempos y modelado 3D.
5. Lograr una tasa de satisfacción del cliente igual o superior al 85 % en el primer año, medida a través de encuestas post-servicio que evalúen variables clave como calidad de acabados, cumplimiento de tiempos, comunicación y confianza en el proceso.

En conjunto, estos objetivos permitirán guiar de forma estructurada la entrada al mercado de “Distrito y Concreto”, articulando la estrategia comercial con las necesidades y expectativas identificadas en el estudio de mercado. Asimismo, constituyen la base para evaluar el desempeño del proyecto en su fase inicial y realizar ajustes oportunos que garanticen su consolidación en un

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 90

entorno competitivo dominado por la informalidad y la baja estandarización del servicio.

Ficha técnica del producto o servicio

El servicio de remodelación ofrecido por “Distrito y Concreto” contempla tres niveles de acabado (básico, intermedio y diseñador), orientados a ofrecer soluciones personalizadas según el presupuesto y estilo de cada cliente. Esta ficha técnica detalla los materiales y componentes empleados por zonas del apartamento (habitaciones, baños, cocina y zona social), con un enfoque en durabilidad, funcionalidad y estética.

Para garantizar la calidad técnica del servicio y diferenciarse de la competencia informal, se adopta un marco normativo basado en estándares de ICONTEC, que regula los principales procesos y materiales aplicados en obra. Entre las normas más representativas consideradas en el modelo se incluyen:

- **NTC 6050:** Pinturas arquitectónicas – Requisitos de desempeño.
- **NTC 1300:** Grifería sanitaria – Especificaciones técnicas.
- **NTC 3329 y NTC 4321:** Baldosas cerámicas y porcelanatos para pisos y muros.
- **NTC 2548:** Mobiliario modular para cocinas.
- **NTC 5297:** Impermeabilización de zonas húmedas.

De forma complementaria, se cuenta con un anexo técnico donde se detalla el conjunto completo de normas aplicadas para cada componente constructivo. El cumplimiento de estas directrices permite ofrecer acabados seguros, duraderos y estandarizados, reforzando la promesa de valor frente al mercado informal.

Enfoque de sostenibilidad

Alineado con las tendencias del sector y la creciente conciencia ambiental de los consumidores, el servicio incorpora criterios de sostenibilidad tanto en la selección de materiales

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 91

como en los procesos constructivos:

- Uso preferente de **pinturas con bajo contenido de VOC** (compuestos orgánicos volátiles), con base en la NTC 6070, para mejorar la salud en interiores.
- Aplicación progresiva de **maderas certificadas FSC** o de origen controlado para puertas y mobiliario.
- Priorización de **cementos verdes** y adhesivos ecológicos, en la medida en que lo permita el suministro local.
- Plan piloto de **gestión de residuos en obra**, incluyendo separación de materiales y coordinación con puntos limpios.
- Elección de **proveedores locales** para reducir la huella ambiental del transporte y fomentar encadenamientos regionales.

Estas prácticas no solo contribuyen al cumplimiento de criterios ambientales, sino que refuerzan la diferenciación estratégica del modelo como una alternativa formal, confiable y responsable dentro del segmento VIS.

Descripción	Terminados básicos, pero de alta calidad para un presupuesto ajustado para las principales zonas de la casa	Terminados de alta calidad para todas las zonas de la casa para un presupuesto intermedio	Terminados de diseñador enfocado en aprovechar al máximo todos los espacios del apartamento para los amantes del diseño
Habitaciones	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)
	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (referencias limitadas)	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (referencias limitadas)	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (todas las referencias)
	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)
	Closet alcoba principal y alcoba secundaria en madecor	Closet alcoba principal y alcoba secundaria en madecor	Closet alcoba principal y alcoba secundaria en madecor o madera
Baños	Impermeabilización zonas húmedas	Impermeabilización zonas húmedas	Impermeabilización zonas húmedas
	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)
	Enchape porcelanato piso + muros ducha + guardaescoba	Enchape porcelanato piso + muros ducha + guardaescoba	Enchape porcelanato piso + muros ducha + guardaescoba
	Grifería ducha sencilla con mezclador	Grifería ducha con mezclador + Combo sanitario y herrajes	Grifería ducha monocontrol con mezclador + Combo sanitario y herrajes
	Espejo	Espejo	Espejo
		Lavamanos de montar	Lavamanos de sobreponer
		División de baño vidrio templado	División de baño vidrio templado
		Mueble de baño	Mueble de baño

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 92

Cocina	Estuco y pintura	Estuco y pintura	Estuco y pintura
	Enchape de piso + guardaescoba	Enchape de piso + guardaescoba	Enchape de piso + guardaescoba
	Mueble alto	Mueble alto	Mueble alto
	Impermeabilización zona de ropas	Impermeabilización zona de ropas	Impermeabilización zona de ropas
	Campana	Campana	Campana
		Mesón en granito	Mesón en granito
		Estufa de 4 puestos	Estufa de 4 puestos
		Lavaplatos acero + Grifería	Mueble isla
		Mesón isla granito	Mueble horno
			Horno el eléctrico
			Lavaplatos acero + Grifería
			Mesón isla granito
Zona social	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)	Estuco y pintura (color a elección)
	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (referencias limitadas)	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (referencias limitadas)	Pisos laminado o enchapado + guardaescoba (todas las referencias)
	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)	Puertas en madera entamborada (tonalidad a elección)

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de producto y servicio

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2013), el producto no es solo el bien físico sino un conjunto de beneficios percibidos. En este sentido, la remodelación combina elementos tangibles (materiales, acabados) con intangibles (planificación, ejecución, asesoría). El servicio ofrecido por “Distrito y Concreto” se construye en torno a experiencia, personalización y transformación, aplicando tecnología como modelado 3D y asesoría profesional.

El mercado de remodelaciones en Bogotá se encuentra en etapa de madurez (Kotler & Armstrong, 2013, p. 245), por lo que la estrategia se centrará en diferenciación y fidelización, no solo en ampliar la oferta sino en aportar valor con herramientas que generen confianza y simplifiquen la toma de decisiones.

Matriz BCG y priorización de servicios

Se evaluaron tres servicios potenciales:

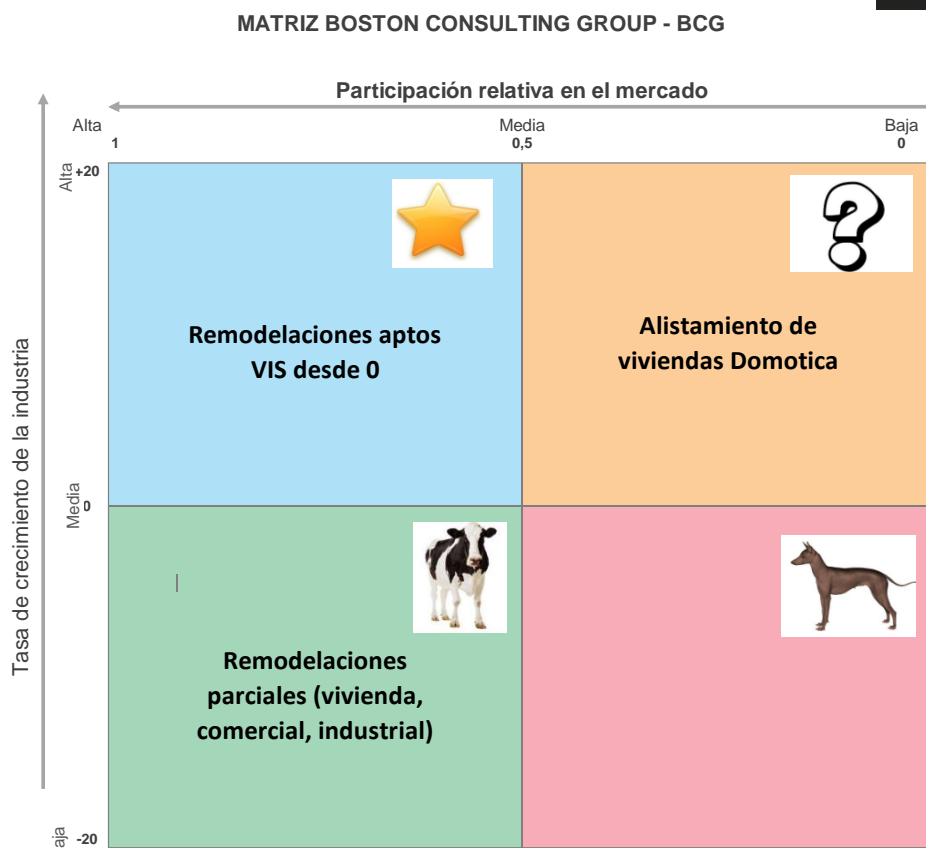
Remodelación de VIS

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 93

Remodelaciones parciales por espacio

Alistamiento con domótica

A partir de su participación y crecimiento proyectado, se ubicaron en la matriz BCG como se presenta a continuación:



VIS → Estrella: Alta cuota y crecimiento, pero demanda inversión significativa

Remodelaciones parciales → Vaca: Alta demanda y flujo estable

Domótica → Interrogante: Crecimiento potencial, baja adopción actual

Se concluye que el servicio principal será la remodelación de VIS, apuntando a transformarlo en servicio tipo “vaca” para garantizar sostenibilidad y expansión.

Estrategia de distribución

Inspirados en Kotler y Armstrong (2013), “Distrito y Concreto” optará por una estrategia

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 94

multicanal híbrida, combinando canales digitales con visitas físicas a obra.

- **Canales digitales:** página web (www.remodelacionesvis.com), Instagram, WhatsApp, correo electrónico y atención en línea.
- **Canales físicos:** visitas de diagnóstico, ejecución presencial y control de calidad en la vivienda.

Esta estrategia mejora el alcance, reduce costos (al evitar arriendos) y se adapta al nuevo perfil del consumidor postpandemia, que busca inmediatez, asesoría y confianza.

Adicionalmente, se ha estructurado un **plan logístico operativo básico** que contempla los elementos clave de ejecución para un emprendimiento en etapa temprana:

- **Gestión de insumos:** se trabajará bajo un modelo de compra bajo pedido, con proveedores previamente validados. Esto evita sobrecostos por almacenamiento y mejora el flujo de caja.
- **Tiempos de entrega:** los paquetes de remodelación tendrán cronogramas estándar por tipo de intervención, permitiendo planificación realista y cumplimiento en los plazos.
- **Costos de transporte:** se tercerizarán los servicios logísticos con proveedores confiables para reducir inversión inicial y asegurar cobertura por zonas.
- **Control de calidad:** se implementarán formatos de verificación por ítem ejecutado, fotografías de avance y encuestas de satisfacción al cierre de cada proyecto.

Este sistema flexible y escalable busca asegurar confiabilidad, trazabilidad y una buena experiencia del cliente, aspectos esenciales para consolidar la propuesta de valor de “Distrito y Concreto”.

Estrategia de precio

La estrategia de precios se basa en la lógica de coherencia arbitraria del precio: precios

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 95

ajustados a la disposición a pagar y percepción de calidad.

Se diseñaron tres kits: Elemental, Intermedio y Diseño, y se compararon con competidores clave en el mercado:

Tipo de Kit	Distrito & Concreto	R&A Construacabados	Maestros Independientes
Kit elemental	\$18.250.000	\$18.661.572	\$17.450.000
Kit intermedio	\$27.500.000	\$27.328.835	\$25.162.000
Kit diseño	\$34.700.000	\$35.323.587	\$33.725.000

Fuente: Elaboración propia con cotizaciones reales (enero de 2024)

Estrategia de comunicación y promoción

Con base en los hallazgos de la encuesta, se identificó que el canal principal de adquisición de servicios es la voz a voz (referidos), seguido por redes sociales y sitios web. Por tanto, se plantea una estrategia de comunicación que combine:

Publicidad digital (Instagram, correo, página web, WhatsApp Business)

Relaciones con constructoras y salas de ventas como canales de confianza

La estrategia destacará beneficios diferenciales como:

Previsualización 3D

Acompañamiento profesional

Cumplimiento garantizado

Opciones de financiación

Actividad	Tiempo de ejecución	Costo anual (COP)	Responsable de la actividad
Montar página web (hosting+ dominio)	2 meses	\$2.000.000	Freelancer
Página Instagram	2 meses	\$400.000	Community Manager
Pautas publicitarias en Instagram	12 meses	\$500.000	Community Manager
WhatsApp empresarial	12 meses	\$650.000	Área de ventas

Tabla 19. Estrategia de comunicación en redes sociales y presupuesto anual

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 96

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Al consolidar todas las estrategias desarrolladas, se identifica que la dimensión de servicio es el eje central de la mezcla de mercadeo. La calidad, experiencia y cumplimiento son esenciales para diferenciarse en un mercado dominado por la informalidad.

Servicio: Centro de la propuesta. Implica ejecución, asesoría, experiencia y calidad.

Promoción: Determinante para el posicionamiento inicial y fidelización.

Precio: Coherente con el mercado, sin competir por costo sino por valor.

Plaza: Operación sin local físico, con canales digitales y cobertura puntual presencial.

ASPECTOS TECNICOS

Objetivos de producción o prestación del servicio

El objetivo principal del modelo técnico-operativo de “Distrito y Concreto” es garantizar una prestación del servicio de remodelación para viviendas VIS de forma eficiente, rentable y con altos estándares de calidad, diferenciándose así de la oferta informal predominante en el mercado.

Objetivo general

Lograr la ejecución efectiva de 12 remodelaciones de viviendas VIS durante el primer año de operación, cumpliendo estándares de calidad, tiempos establecidos y satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

Estandarizar los procesos de remodelación en paquetes definidos que permitan eficiencia operativa y control de costos.

Ejecutar un promedio mensual de 1 remodelación durante el primer año, con tiempos de entrega no superiores a 20 días hábiles por proyecto.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 97

Integrar herramientas digitales en al menos el 80 % de los proyectos (modelado 3D y estimación online).

Establecer un sistema de control técnico basado en indicadores de cumplimiento (tiempo, calidad, retrabajo) desde el segundo trimestre de operación.

Capacitar periódicamente al personal operativo en técnicas constructivas, gestión de residuos y manejo de materiales con bajo impacto ambiental, como parte de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

Ficha técnica del servicio

“Distrito y Concreto” ofrece tres paquetes escalables de remodelación adaptados a las necesidades y presupuesto de los clientes propietarios de viviendas VIS: Kit Elemental, Kit Intermedio y Kit Diseño. Cada kit agrupa una combinación de acabados, mano de obra, tiempos de entrega y niveles de personalización, con el fin de facilitar la toma de decisiones y estandarizar la ejecución técnica del servicio.

Ficha técnica: Kit Elemental

Alcance: Acabados básicos funcionales.

Ambientes intervenidos: baño, cocina, sala-comedor, una habitación.

Materiales incluidos: piso cerámico tipo comercial, pintura base, enchapes básicos, mueble inferior de cocina en melamina, sanitario sencillo, lavamanos pedestal, grifería básica.

Tiempo de ejecución: 10 a 20 días hábiles.

Valor promedio estimado: COP \$18.250.000

Perfil de cliente: compradores VIS que requieren habilitar su vivienda en el menor tiempo posible con inversión ajustada.

Incluye: transporte de materiales, gestión de residuos, instalación y garantía de 6 meses.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 98

Ficha técnica: Kit Intermedio

Alcance: Mejora funcional con mayor estética y personalización.

Ambientes intervenidos: baño, cocina, sala-comedor, dos habitaciones.

Materiales incluidos: piso cerámico tipo residencial, enchapes decorativos, mueble superior e inferior de cocina, división de baño en vidrio templado, sanitarios y lavamanos de gama media.

Tiempo de ejecución: 15 a 22 días hábiles.

Valor promedio estimado: COP \$27.500.000

Perfil de cliente: propietarios que buscan revalorizar la vivienda, mejorar estética y funcionalidad con un presupuesto medio.

Incluye: transporte, visualización 3D, instalación, asesoría técnica, garantía de 12 meses.

Ficha técnica: Kit Diseño

Alcance: Remodelación con alto estándar de diseño, confort y valor agregado.

Ambientes intervenidos: baño, cocina, sala-comedor, habitaciones, estudio o balcón (si aplica).

Materiales incluidos: porcelanato, enchapes tipo madera o mármol, mobiliario de cocina a medida, lavamanos sobre mueble, iluminación led, acabados personalizados.

Tiempo de ejecución: 20 a 30 días hábiles.

Valor promedio estimado: COP \$34.700.000

Perfil de cliente: clientes con capacidad de inversión que priorizan diseño, confort y valorización para habitar o arrendar con mejor retorno.

Incluye: transporte, visualización 3D, asesoría en diseño, instalación, garantía de 18 meses, visitas de control técnico.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 99

Estas fichas técnicas están basadas en las especificaciones de mercado identificadas en el análisis de competencia, validación de precios, y expectativas de los clientes VIS encuestados, los cuales mostraron alta disposición a invertir más de \$15 millones por remodelación cuando se les ofrece respaldo técnico, calidad y visualización previa (Hair et al., 2014; Kotler & Keller, 2016).

Descripción del proceso

El proceso de prestación del servicio de remodelación por parte de *Distrito y Concreto* ha sido diseñado para garantizar eficiencia, trazabilidad y satisfacción del cliente. Está compuesto por seis etapas principales, desde la captación del cliente hasta la entrega final del proyecto, cada una con procedimientos definidos para asegurar calidad técnica y cumplimiento en tiempos.

1. Captación y primer contacto

El proceso inicia con el contacto del cliente por medios digitales (redes sociales, WhatsApp, página web) o referidos. Se realiza una primera recolección de datos: ubicación del inmueble, tipo de vivienda, áreas a intervenir y expectativas generales.

2. Visita técnica y diagnóstico

Un miembro del equipo técnico realiza una visita presencial gratuita para tomar medidas, levantar necesidades específicas, verificar condiciones físicas de la vivienda y determinar la viabilidad del proyecto. En esta etapa se genera un acta de diagnóstico inicial.

3. Propuesta de diseño y cotización

En un plazo de 3 a 5 días hábiles se elabora una propuesta visual con herramientas de modelado 3D (cuando el cliente lo ha solicitado) y una cotización detallada por ítems. Esta incluye tiempos de ejecución, materiales propuestos, condiciones de pago y garantías ofrecidas.

4. Aprobación y programación del servicio

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 100

Una vez aprobado el presupuesto por el cliente, se firma un contrato de prestación de servicios y se programa la intervención. Se realiza la compra de insumos, asignación de cuadrilla y planeación logística del proyecto.

5. Ejecución del servicio

El equipo operativo ejecuta la remodelación de acuerdo con el paquete contratado. Se siguen protocolos técnicos y de seguridad, y se realiza una supervisión diaria por parte del coordinador técnico. Se lleva una bitácora del proyecto y registro fotográfico de avance.

6. Entrega final y seguimiento

Al finalizar, se entrega el proyecto con acta de conformidad, recomendaciones de uso y garantía por escrito. A los 30 días se realiza una llamada o visita de seguimiento para verificar satisfacción y fomentar referidos.

Este proceso está alineado con las expectativas identificadas en el estudio de mercado, donde más del 85 % de los clientes manifestó que la asesoría profesional, el cumplimiento en tiempos y la claridad en presupuestos son factores determinantes para contratar una empresa de remodelación. Por ello, el modelo se diseñó para brindar una experiencia segura, confiable y visualmente comprensible desde el inicio (Kotler & Keller, 2016; Osterwalder et al., 2014).

Necesidades técnicas y requerimientos

La operación técnica de Distrito y Concreto requiere una combinación de recursos físicos, humanos y digitales que permiten garantizar calidad, eficiencia operativa y cumplimiento en la ejecución de las remodelaciones. A continuación, se detallan los principales requerimientos para el funcionamiento del modelo de negocio en su etapa inicial:

1. Herramientas y equipos básicos

Cada cuadrilla contará con los siguientes implementos de trabajo, en propiedad o alquiler

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 101

según el caso:

Cortadora de cerámica o porcelanato

Taladro percutor y atornillador eléctrico

Nivel láser y niveles de burbuja

Flexómetro, espátulas, llana metálica y plomada

Escalera, mezcladora de pintura, brochas y rodillos

Maleta básica de herramientas (martillo, destornilladores, alicates, etc.)

2. Requerimientos de software y tecnología digital

Software de diseño 3D: SketchUp Pro y Lumion para modelado visual de acabados y mobiliario.

Google Workspace: para gestión de cotizaciones, órdenes de servicio y cronogramas compartidos.

WhatsApp Business API: canal oficial de atención al cliente con respuestas automatizadas y etiquetas de seguimiento.

CRM básico: hoja de cálculo automatizada con macros o plataformas gratuitas como HubSpot para seguimiento de leads y clientes.

3. Recursos logísticos

Vehículo tercerizado para transporte de materiales e insumos.

Alianzas con ferreterías locales o plataformas como Homecenter para pedidos programados y despachos a obra.

4. Condiciones físicas mínimas

Espacio mínimo dentro de la vivienda para almacenamiento temporal de materiales (no se requiere bodega central).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 102

Accesibilidad a servicios básicos (agua, energía, baño) durante la ejecución.

Acceso al conjunto o edificio gestionado previamente por el cliente.

5. Documentación y formatos operativos

Contrato de prestación de servicios.

Formato de acta de visita técnica.

Check-list de ejecución por fase.

Acta de entrega final y formato de seguimiento postventa.

Estos requerimientos permiten una operación liviana y flexible, alineada con la estrategia de tercerización y escalabilidad de Distrito y Concreto. La adopción de herramientas tecnológicas y protocolos estandarizados responde al hallazgo de mercado según el cual los clientes valoran la profesionalización del servicio, la claridad en la gestión del proyecto y la previsibilidad de los resultados (Hair et al., 2014; Osterwalder et al., 2014).

Características de la tecnología

Uno de los pilares de diferenciación del modelo de negocio de Distrito y Concreto es la incorporación estratégica de herramientas tecnológicas que mejoran la experiencia del cliente, optimizan la operación y aportan valor agregado frente a la competencia informal. Estas tecnologías se centran en tres frentes clave: visualización, gestión del servicio y atención al cliente.

1. Modelado 3D como herramienta de previsualización

El servicio incluye el uso de modelado 3D mediante programas como SketchUp y Lumion, que permiten generar representaciones visuales del apartamento remodelado antes de su ejecución. Esto ofrece al cliente:

Mayor claridad sobre el resultado final.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 103

Posibilidad de personalizar colores, acabados y disposición de mobiliario.

Reducción de retrabajos y errores de interpretación.

Según Osterwalder et al. (2014), una propuesta de valor innovadora debe aliviar los temores del cliente y facilitar sus decisiones. En ese sentido, el modelado 3D responde a la necesidad de “ver antes de contratar”, lo que disminuye la incertidumbre y fortalece la confianza.

2. Plataforma digital y cotización automática

Se habilitará una página web responsiva en la cual el cliente podrá:

Seleccionar su tipo de vivienda VIS.

Escoger entre los kits disponibles.

Ingresar dimensiones básicas del apartamento.

Recibir una cotización preliminar automatizada.

Solicitar visita técnica o agendar directamente.

Esta funcionalidad no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza tiempos del equipo comercial y permite captar leads calificados.

3. WhatsApp Business como canal de comunicación central

Dado que el 79,6 % de los clientes busca servicios de remodelación por referidos o canales informales (según el estudio cuantitativo), Distrito y Concreto integra WhatsApp

Business como canal oficial, con funcionalidades como:

Mensajes automatizados.

Etiquetas por estado del cliente.

Envío de documentos, cotizaciones y recordatorios.

Seguimiento postventa desde la misma plataforma.

4. Herramientas para seguimiento y control

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 104

En la etapa de ejecución, se utilizarán formatos digitales para control diario de obra, reportes fotográficos de avance y checklist de actividades por ambiente, alojados en Google Drive o en una intranet básica compartida con el cliente.

5. Apuesta por tecnologías sostenibles

En línea con el enfoque ambiental de la empresa, se priorizará el uso de cementos verdes certificados (Holcim, s.f.) y la planificación de rutas de transporte optimizadas para reducir emisiones asociadas.

Estas herramientas tecnológicas no solo representan una innovación en el sector, sino que permiten cumplir con una expectativa concreta identificada en el estudio de mercado: el 96,3 % de los clientes encuestados expresó su interés en contar con un modelo 3D de su vivienda antes de contratar el servicio, y más del 85 % manifestó que estaría dispuesto a pagar más por una experiencia más profesional y visual (Hair et al., 2014).

Materias primas y suministros

La prestación del servicio de remodelación por parte de Distrito y Concreto requiere una selección cuidadosa de materias primas y suministros, de acuerdo con los niveles de personalización y calidad ofrecidos en cada kit. La elección de insumos busca equilibrar funcionalidad, estética, sostenibilidad y costo, según las preferencias del segmento VIS validadas en el estudio de mercado.

1. Clasificación de insumos por kit

a) Kit Elemental

Piso cerámico básico (tráfico medio)

Enchape de cocina y baño tipo comercial

Sanitario redondo de una sola pieza, gama básica

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 105

Lavamanos pedestal

Grifería metálica básica cromada

Pintura vinílica blanca y de color neutro

Mueble inferior de cocina en melamina

Puertas tipo MDF

Interruptores y tomacorrientes básicos

b) Kit Intermedio

Piso cerámico tipo residencial con diseño decorativo

Enchape tipo madera o mármol (gama media)

Sanitario de bajo consumo

Lavamanos sobre mueble flotado o empotrado

Mueble de cocina superior e inferior en RH (resistente a humedad)

Grifería monomando gama media

División de baño en vidrio templado de 6 mm

Iluminación LED básica

c) Kit Diseño

Piso tipo porcelanato de gran formato

Enchapes tipo piedra, mármol o madera premium

Mobiliario de cocina personalizado con herrajes de cierre suave

Iluminación LED indirecta y decorativa

Grifería de diseño

Lavamanos sobre mueble flotante de diseño contemporáneo

Closets y carpintería interior a medida

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 106

2. Proveedores estratégicos

Se establecerán alianzas con proveedores de confianza que ofrezcan:

Garantía de materiales (mínimo 1 año)

Entrega programada en sitio

Precios competitivos por volumen

Entre los proveedores tentativos se encuentran: Homecenter, Corona, Pintuco, Grival, Construrama, y distribuidores locales en Fontibón y Puente Aranda.

3. Criterios de selección de insumos

Compatibilidad con el presupuesto del cliente

Disponibilidad inmediata en Bogotá y zona metropolitana

Sostenibilidad: se dará prioridad a productos con certificación ambiental, como cementos verdes (Holcim, s.f.)

Fácil reposición: para mantenimiento posterior o ampliaciones

El uso racional y estandarizado de estos insumos garantiza eficiencia operativa, claridad en presupuestos y cumplimiento con la promesa de valor de Distrito y Concreto: calidad, cumplimiento y respaldo profesional. Esta estructura de abastecimiento también permite responder con agilidad a fluctuaciones del mercado de materiales, que según proyecciones (Mazo González, 2024), seguirán afectadas por el dólar, la inflación y la oferta global.

Infraestructura requerida

El modelo de negocio de Distrito y Concreto ha sido diseñado para operar con una estructura ágil y flexible, que reduzca los costos fijos iniciales sin comprometer la calidad del servicio. Esto se logra mediante la subcontratación de recursos clave y el uso de canales digitales como centro de operación comercial. Sin embargo, se contemplan elementos de infraestructura

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 107

mínimos y una proyección de crecimiento físico a mediano plazo.

1. Infraestructura inicial

Durante el primer año de operación, la empresa no requerirá sede física, almacén ni bodega propia. La operación se basará en los siguientes componentes:

Canal digital central (sitio web y redes sociales): plataforma para captación, cotización preliminar y atención al cliente.

Atención comercial remota: gestionada a través de WhatsApp Business, correo institucional y llamadas.

Coordinación operativa móvil: los técnicos y cuadrillas se desplazan directamente al sitio de obra desde puntos estratégicos.

Almacenamiento temporal en obra: se acuerda con el cliente un espacio dentro del apartamento para recibir y guardar materiales.

Esta estructura liviana permite reducir costos de arriendo, mantenimiento y dotación, lo que se traduce en precios más competitivos para el cliente y mayor eficiencia financiera.

2. Proyección de infraestructura a mediano plazo

A medida que el volumen de remodelaciones aumente, se contempla la inversión en activos físicos que permitan escalar la operación:

Compra de una camioneta tipo platón (año 2): para transporte de materiales y visitas técnicas, mejorando tiempos de respuesta y autonomía logística.

Alquiler de una bodega de aproximadamente 300 m² (año 2 o 3): ubicada estratégicamente en Fontibón o Puente Aranda para:

Acopio de materiales no perecederos.

Ensamble de mobiliario (cocinas o closets).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 108

Almacenamiento de herramientas y dotación operativa.

3. Infraestructura digital

Desde el primer año, se considerará infraestructura digital como parte esencial del funcionamiento:

Hosting anual del sitio web

Dominio institucional y correos corporativos

Licencias básicas de software de diseño (SketchUp Pro)

Gestión documental en la nube (Google Drive o equivalentes)

Estos recursos permiten estandarizar procesos, ofrecer trazabilidad y fortalecer la imagen profesional de la empresa.

La infraestructura propuesta ha sido dimensionada según el tamaño del mercado estimado, las proyecciones de ventas y la necesidad de mantener una estructura liviana en los primeros años, con posibilidad de escalar operativamente sin sobrecostos fijos innecesarios (Osterwalder et al., 2014).

Personal requerido

Para la correcta ejecución del modelo de negocio de Distrito y Concreto, se ha definido una estructura operativa que combina eficiencia en costos con calidad técnica en la ejecución. El personal será en su mayoría contratado bajo esquemas flexibles, de acuerdo con la legislación laboral vigente, priorizando la profesionalización frente a la oferta informal existente en el mercado de remodelaciones VIS.

1. Cuadrilla operativa base

La prestación del servicio se realiza con una cuadrilla operativa multidisciplinaria compuesta por:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 109

1 oficial de obra general (experto en pisos, pañetes y enchapes)

1 ayudante de obra (apoyo en cargue, mezclas y acabados)

1 pintor profesional

1 oficial técnico (con conocimientos en plomería e instalaciones eléctricas)

1 carpintero (instalación de muebles, closets, puertas)

1 operario de aseo (contratado por días al cierre de cada proyecto)

Esta estructura permite ejecutar una remodelación completa en 8 a 14 días hábiles, según el kit contratado, cubriendo todas las actividades necesarias sin subcontratación externa en obra.

2. Personal técnico y comercial de apoyo

1 coordinador técnico de proyectos

Supervisión de obra

Seguimiento a cronograma y calidad

Control de materiales y presupuesto

1 community manager – asesor comercial

Manejo de redes sociales y pauta digital

Respuesta a leads y atención a clientes

Programación de visitas y cotizaciones

3. Proyección de personal según crecimiento

Durante los primeros 4 meses, se operará con una sola cuadrilla, lo que permitirá ejecutar hasta 1 remodelaciones al mes, cada una con un promedio de 15 días de ejecución.

A partir del quinto mes, se ampliará la capacidad operativa a 4 remodelaciones mensuales, contratando una segunda cuadrilla o reforzando la existente según demanda. Esta progresión permitirá alcanzar el objetivo de 12 remodelaciones en el primer año, tal como se

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 110

plantea en las proyecciones operativas y financieras.

4. Modelo de contratación

Contratos a término indefinido para el núcleo operativo (oficiales y técnicos clave).

Contratos por obra o labor para personal de apoyo según proyecto.

Subcontratación formal con proveedores externos para servicios especializados (vidrios templados, mármol, iluminación LED) en los kits más personalizados.

En cuanto a la contratación de personal bajo la modalidad de prestación de servicios, “Distrito y Concreto” establece dos esquemas complementarios:

- Para la **cuadrilla base** (oficiales, ayudantes, pintores, electricistas y carpinteros), se firmarán contratos **por obra o labor**, con pagos proporcionales a las actividades ejecutadas y el tipo de kit. Por ejemplo, un oficial asignado a un kit diseño recibirá un pago distribuido a lo largo de los **60 días hábiles estimados** para su ejecución, según el cronograma y avances de obra.
- En el caso de servicios complementarios como **aseo o transporte**, se optará por pagos **por día trabajado o servicio puntual**, definidos contractualmente por actividad, sin relación laboral directa.

Este modelo flexible permite controlar los costos según el volumen de obra y garantizar pagos formales, con los debidos aportes parafiscales según las regulaciones vigentes.

Este esquema busca garantizar estabilidad para el equipo, cumplimiento legal y mejor control de calidad, aspectos que son parte de la propuesta diferenciadora de Distrito y Concreto, frente a un mercado mayoritariamente informal y sin garantías (Kotler & Keller, 2016).

Plan de producción

El plan de producción de Distrito y Concreto para su primer año de operación contempla

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 111 una ejecución gradual de 12 remodelaciones VIS en Bogotá, alineada con la capacidad operativa de una sola cuadrilla base y con tiempos realistas de ejecución según el tipo de kit ofrecido. Esta planificación permite validar el modelo de negocio, garantizar altos estándares de calidad y optimizar recursos en la fase inicial.

Cada remodelación constituye una unidad de producción, cuyo tiempo de ejecución varía según el nivel de complejidad y el alcance del servicio contratado. A continuación, se detallan los tiempos promedio estimados por kit:

Kit	Tiempo estimado de ejecución (días hábiles)
Kit Elemental	15 días hábiles
Kit Intermedio	20 días hábiles
Kit Diseño	30 días hábiles

Bajo este esquema, el equipo de trabajo estará capacitado para realizar una remodelación a la vez. Esto permite cumplir con los cronogramas establecidos, evitar sobrecarga operativa y garantizar la calidad en cada entrega. La siguiente tabla presenta una posible distribución mensual de producción, teniendo en cuenta que algunas remodelaciones podrían superponerse parcialmente entre meses.

Mes	Kit programado	Total remodelaciones
Enero	Kit Elemental	1
Febrero	Kit Intermedio	1
Marzo	Kit Diseño	1
Abril	Kit Elemental	1
Mayo	Kit Intermedio	1

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 112

Mes	Kit programado	Total remodelaciones
Junio	Kit Diseño	1
Julio	Kit Elemental	1
Agosto	Kit Intermedio	1
Septiembre	Kit Diseño	1
Octubre	Kit Elemental	1
Noviembre	Kit Intermedio	1
Diciembre	Kit Diseño	1

Total, remodelaciones proyectadas en el año: 12

Consideraciones operativas:

El equipo operativo ejecutará una obra a la vez con un enfoque en calidad, cumplimiento y atención personalizada.

La programación mensual será flexible para adaptarse a las condiciones reales de cada proyecto, clientes y avances en obra.

Cada remodelación incluye el suministro, instalación, supervisión técnica y cierre con acta de entrega.

Este plan de producción permite estructurar una operación realista y eficaz, con enfoque en la sostenibilidad del servicio, el control riguroso de la ejecución y el fortalecimiento de la reputación de marca en su etapa de introducción al mercado.

También como parte de la propuesta de valor de “Distrito y Concreto”, cada uno de los tres kits de remodelación incluye una **visualización digital en 3D del diseño final**, elaborada

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 113

mediante software especializado como **SketchUp Pro**. Esta herramienta permite al cliente visualizar previamente cómo se verá su espacio con los acabados seleccionados, facilitando la toma de decisiones, generando confianza y reduciendo la incertidumbre.

El servicio de modelado 3D no se realiza mediante impresión física, sino como **simulación digital renderizada**, enviada por medios digitales (PDF o tour navegable). La empresa terceriza esta actividad con un profesional independiente especializado en visualización arquitectónica, con un costo promedio de **\$1.000.000 COP por modelado**, incluido en el precio del kit.

Esta herramienta representa un diferencial técnico frente a la oferta informal, y refuerza la profesionalización del servicio sin generar cargas operativas fijas para la empresa.

Capacidad Instalada

La capacidad instalada de Distrito y Concreto en su primer año está diseñada para garantizar la ejecución óptima de hasta 12 remodelaciones VIS en Bogotá, bajo un modelo de operación escalable, tercerizado y con altos estándares de calidad.

Esta capacidad responde tanto a la estructura organizativa planteada como a los recursos humanos y técnicos disponibles. A continuación, se desglosan los principales elementos que determinan dicha capacidad:

1. Capacidad de ejecución por equipo técnico

La operación de remodelaciones estará a cargo de una cuadrilla base fija conformada por:

1 oficial de obra (experto en enchapes, pañetes y acabados).

1 ayudante general.

1 pintor profesional.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 114

1 oficial electricista/plomero.

1 carpintero (por contrato según necesidad del proyecto).

1 personal de aseo (por días al cierre de obra).

Este equipo tiene la capacidad de ejecutar una remodelación por vez, con un tiempo de ejecución promedio que varía según el kit contratado:

Kit	Días hábiles estimados
Kit Elemental	15 días
Kit Intermedio	20 días
Kit Diseño	30 días

2. Tiempo total disponible

El año operativo contempla 12 meses laborales, distribuidos en aproximadamente 240 días hábiles (descontando festivos y tiempos administrativos). Esta disponibilidad permite:

Ejecutar 12 remodelaciones anuales en secuencia.

Incluir tiempos de alistamiento, transporte, cotización y entrega formal por cada obra.

Realizar visitas técnicas y ajustes de planificación sin comprometer los cronogramas.

3. Recursos complementarios

Para garantizar esta capacidad instalada, se contará con:

Red de proveedores previamente evaluados.

Supervisión técnica por parte del equipo fundador.

Gestión comercial y seguimiento al cliente desde la preventa hasta la posventa.

Plataforma digital con cotizador automático y asistencia por WhatsApp, lo que permite reducir tiempos de respuesta y mejorar la gestión de múltiples proyectos.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 115

4. Capacidad de crecimiento (escalabilidad)

Si bien la capacidad inicial es de 12 remodelaciones anuales, el modelo de negocio ha sido diseñado para escalar progresivamente mediante:

Ampliación de cuadrillas (contratación o subcontratación) conforme a la demanda.

Establecimiento de estándares técnicos y protocolos de ejecución replicables.

Uso de herramientas tecnológicas para mantener la calidad sin aumentar la carga administrativa.

Esta capacidad instalada permite a Distrito y Concreto cumplir sus metas del primer año con eficiencia operativa, control de calidad y satisfacción del cliente, sentando las bases para una expansión responsable en años posteriores.

Modelo de gestión integral del proceso productivo

El modelo de gestión integral de Distrito y Concreto ha sido diseñado para garantizar eficiencia, cumplimiento legal, sostenibilidad ambiental y calidad técnica en cada uno de los proyectos de remodelación VIS que la empresa ejecute. Este modelo articula el ciclo completo del servicio —desde la preventa hasta la posventa— bajo procesos estandarizados, supervisión continua y prácticas responsables con el entorno.

1. Enfoque de ingeniería sostenible

Siguiendo las tendencias globales del sector construcción, Distrito y Concreto incorpora criterios de sostenibilidad en su modelo de operación. Uno de los principales compromisos es la utilización de cementos verdes, elaborados bajo las normas CEN EN 15804 e ISO 21930, los cuales permiten reducir hasta en un 40% las emisiones de CO₂ generadas durante la remodelación (Holcim, s.f.).

Adicionalmente, se aplicará un protocolo interno de selección de materiales que priorice

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 116

aquellos con menor huella ambiental y mejor desempeño técnico.

2. Contratación legal y formal

Para enfrentar uno de los problemas estructurales del sector (la informalidad), la empresa implementará un modelo mixto de contratación que garantice el cumplimiento de todas las obligaciones laborales:

Contratos a término indefinido para la cuadrilla base.

Contratos por obra o labor para personal especializado (carpintería, domótica, instalaciones específicas).

Subcontratación legal en caso de picos de demanda o especialidades técnicas.

Este modelo permite construir relaciones laborales estables, mejorar la calidad del trabajo y garantizar derechos laborales mínimos en cada proyecto.

3. Gestión de residuos y transporte

La empresa desarrollará un protocolo de manejo de residuos de construcción (RCD) alineado con la política de Punto Limpio de la UAESP, para asegurar una disposición adecuada y legal en el relleno sanitario Doña Juana. Cada obra contará con:

Separación en obra de residuos reutilizables y no reutilizables.

Alistamiento logístico previo al inicio del proyecto, con listas de materiales optimizadas para reducir número de viajes.

Control de transporte para minimizar emisiones y tiempos muertos.

4. Estándares técnicos y protocolos operativos

Se implementará un manual de ejecución técnica para cada kit, incluyendo:

Fichas técnicas por tipo de actividad (pisos, baños, pintura, mobiliario).

Cronogramas ajustados al tipo de kit contratado.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 117

Checklists de revisión por etapas.

Control de avances por parte del equipo técnico fundador.

Esto permitirá garantizar la repetibilidad del modelo, la eficiencia en los tiempos de obra y la estandarización del servicio.

5. Seguimiento posventa y calidad

Cada cliente recibirá una visita final de revisión, acta de entrega, recomendaciones de mantenimiento y acompañamiento postventa. Se documentarán las incidencias para retroalimentar la operación y aplicar mejoras continuas.

6. Cultura de innovación e investigación aplicada

Distrito y Concreto se compromete a participar activamente en procesos de actualización técnica a través de:

Asistencia a ferias como Expocamacol, World of Concrete y Expo CIHAC.

Implementación gradual de herramientas como recorridos virtuales, modelado 3D y simulación de acabados.

Evaluación de nuevos materiales y tecnologías que puedan integrarse al modelo con base en eficiencia, durabilidad y sostenibilidad.

Este modelo integral de gestión combina el enfoque técnico con la formalidad empresarial y la innovación continua, elementos esenciales para competir en un mercado altamente informal como el de las remodelaciones VIS en Bogotá.

Procesos de investigación y desarrollo

En el sector de la construcción y, en particular, en el mercado de remodelaciones VIS, la innovación juega un papel fundamental para mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y la

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 118 sostenible. Por esta razón, Distrito y Concreto adopta un enfoque de mejora continua basado en la investigación aplicada y el seguimiento de las tendencias tecnológicas globales.

1. Actualización técnica y benchmarking

La empresa incorporará una estrategia de vigilancia tecnológica e investigación sectorial continua, a través de:

Participación periódica en ferias y eventos especializados como:

Expocamacol (Colombia)

Expo CIHAC (México)

World of Concrete (EE. UU.)

BAU (Alemania)

Construmat (España)

Seguimiento a catálogos técnicos y lanzamientos de nuevos materiales y tecnologías por parte de proveedores.

Revisión constante de normativas nacionales y distritales sobre remodelaciones, sostenibilidad, eficiencia energética y manejo de residuos.

Esta estrategia busca identificar oportunidades de mejora en insumos, procesos y herramientas que puedan adaptarse al modelo de negocio con base en criterios de costo-beneficio.

2. Implementación progresiva de tecnologías

Uno de los pilares diferenciadores de Distrito y Concreto es el uso de modelado 3D interactivo como parte del proceso de toma de decisiones del cliente. A mediano plazo, la empresa planea fortalecer este componente tecnológico mediante:

Desarrollo de una interfaz digital más robusta que permita al cliente configurar acabados,

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 119 materiales y distribución espacial.

Inclusión de recorridos virtuales del espacio remodelado.

Simulación de iluminación y texturas en tiempo real.

Estos elementos no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que permiten reducir errores en obra, aumentar la tasa de cierre comercial y optimizar tiempos de cotización y planificación.

3. Innovación en procesos productivos

Los procesos de ejecución también serán objeto de innovación mediante:

Estandarización de protocolos para cada actividad del kit.

Evaluación periódica de tiempos de obra para detectar cuellos de botella.

Inclusión de nuevos métodos de fijación, instalación y acabados más eficientes.

Capacitación técnica continua al personal operativo.

Esto permite reducir desperdicios, acortar los plazos de entrega y mejorar la calidad percibida del servicio.

4. Transferencia del conocimiento

Todo el conocimiento generado será sistematizado en manuales internos, fichas técnicas y protocolos de servicio. El objetivo es crear un modelo replicable que pueda ser escalado a otras ciudades, con base en un conocimiento práctico acumulado.

Este enfoque en I+D fortalece la propuesta de valor de Distrito y Concreto, convirtiendo la innovación no en un accesorio, sino en una herramienta esencial para la competitividad, la diferenciación y el posicionamiento en un mercado en constante evolución.

Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción de Distrito y Concreto corresponde a los costos directos e

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 120

indirectos necesarios para ejecutar las 12 remodelaciones proyectadas durante el primer año de operación. Este cálculo parte de los valores estimados para cada uno de los kits (Elemental, Intermedio y Diseño), y se apoya en la estructura operativa definida en el plan de producción.

1. Distribución de remodelaciones por tipo de kit

Con base en las proyecciones realistas del mercado y la capacidad de ejecución, se plantea la siguiente distribución para el primer año:

Kit	Número de remodelaciones	Precio promedio por remodelación (COP)	Subtotal anual (COP)
Kit Elemental	4	\$18.250.000	\$73.000.000
Kit Intermedio	4	\$27.500.000	\$110.000.000
Kit Diseño	4	\$34.700.000	\$138.800.000
Total	12	—	\$321.800.000

2. Componentes incluidos por kit

Cada remodelación contempla materiales, mano de obra, transporte, supervisión técnica, licencias y seguros civiles si aplica. El costo promedio incluye:

Materiales de acabados (pisos, pintura, enchapes, muebles de baño, cocinas).

Mano de obra técnica especializada.

Transporte de insumos.

Herramientas menores.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 121

Gestión técnica, control de calidad y actas de entrega.

3. Consideraciones técnicas

El valor estimado no incluye utilidad, por tratarse de un presupuesto de producción, no de ventas.

Los valores pueden variar ligeramente según la localización específica, el tipo de VIS, y los acabados seleccionados dentro de cada paquete.

Los kits fueron estructurados tras una comparación con el mercado (maestros independientes y empresas del sector), garantizando precios competitivos y sostenibles.

4. Observaciones adicionales

La estructura productiva actual permite cumplir con estas 12 remodelaciones sin necesidad de ampliar infraestructura o personal.

En años posteriores, conforme aumente la demanda, se ajustará este presupuesto para reflejar economías de escala y mejoras logísticas.

Este presupuesto es clave para planificar de forma realista la operación del primer año, garantizar el equilibrio financiero y consolidar una estructura de costos clara para cada nivel de servicio ofrecido.

Presupuesto de Infraestructura

El modelo de negocio de Distrito y Concreto está diseñado para iniciar operaciones con una estructura liviana y flexible, apalancada en recursos digitales, subcontratación formal y gestión eficiente de proveedores. Por lo tanto, en su primer año no se contempla una inversión significativa en infraestructura física.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 122

Recurso	Detalle	Costo estimado anual (COP)
Página web + hosting + dominio	Desarrollo y administración por freelancer (1 año)	\$2.000.000
WhatsApp empresarial	Cuenta oficial + atención continua	\$650.000
Redes sociales y administración digital	Diseño gráfico, estrategia de contenidos, gestión de campañas	\$900.000
Licencia de software para modelado 3D	Suscripción anual de software BIM/ SketchUp/ equivalente	\$1.200.000
Equipo comercial (espacio de coworking o remoto)	Sin costo fijo, uso de espacios remotos y reuniones en obra	\$0
Vehículo (subcontratado/logística externa)	Transporte por pedido con proveedor externo	\$0

Total, estimado infraestructura primer año: \$4.750.000 COP

2. Proyección de infraestructura mediano plazo (año 2-3)

Con base en las proyecciones de crecimiento del negocio, se plantea el siguiente escenario de inversión para ampliar la infraestructura en los años siguientes:

Inversión proyectada (año 2-3)	Detalle	Monto estimado (COP)
Compra camioneta tipo platón	Apoyo logístico directo para traslado de insumos	\$60.000.000
Adecuación y alquiler de bodega (300 m ²)	Espacio para almacenamiento de materiales y herramientas	\$24.000.000/ año

Estas inversiones serán financiadas una vez se establezca el flujo de caja del negocio y se valide la sostenibilidad operativa en su fase inicial.

Este enfoque escalonado de infraestructura permite que *Distrito y Concreto* mantenga bajos costos fijos en sus primeros meses de operación, mientras consolida su base de clientes y reputación en el mercado. Al mismo tiempo, deja abierta la posibilidad de escalar y profesionalizar la operación conforme aumente la demanda.

Resumen

El presente capítulo ha permitido estructurar de manera integral los elementos técnicos que sustentan la operación de Distrito y Concreto, asegurando que el modelo de negocio sea técnicamente viable, escalable y competitivo dentro del mercado de remodelaciones VIS en

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 123
Bogotá.

A partir de la definición de objetivos de producción (12 remodelaciones en el primer año), se estableció una capacidad instalada realista, soportada por una cuadrilla técnica estable y un cronograma de ejecución por tipo de kit. Este plan se alinea con una estructura operativa flexible, basada en subcontratación formal, alianzas estratégicas y herramientas digitales.

Se definió además un modelo de gestión integral orientado a la sostenibilidad, la legalidad laboral y la calidad del servicio. Este modelo contempla el uso de materiales ecoeficientes como cementos verdes, manejo responsable de residuos según la normativa distrital y protocolos técnicos estandarizados para cada fase del proceso productivo.

El componente de investigación y desarrollo (I+D) se abordó como un eje transversal del modelo, incorporando estrategias de actualización técnica, participación en ferias del sector, vigilancia de nuevas tecnologías y desarrollo progresivo de herramientas como modelado 3D interactivo, que fortalecen la propuesta de valor.

Finalmente, se detallaron los presupuestos de producción e infraestructura para el primer año, destacando un enfoque de bajo costo fijo y alta eficiencia operativa. Esta estrategia permite a la empresa validar su modelo con recursos controlados, proyectando una expansión responsable en función del crecimiento progresivo de la demanda.

En conjunto, estos elementos consolidan una base técnica sólida que da soporte real a la propuesta comercial de Distrito y Concreto, diferenciándola en un mercado tradicionalmente informal, y sentando las bases para su formalización, profesionalización y escalabilidad.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

En este capítulo se presentan los aspectos organizacionales y legales que fundamentan la estructura operativa de “Distrito y Concreto” como empresa de remodelaciones enfocada en Viviendas de Interés Social (VIS). Se abordan, en primer lugar, la misión, visión y valores de la organización, los cuales orientan su cultura y estrategia; seguido por la estructura organizacional

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 125 que soportará su funcionamiento interno, incluyendo la lógica de cargos, jerarquías y niveles de supervisión. Esta sección también incluye la descripción de perfiles clave, el esquema de gobierno corporativo, aspectos legales, régimen societario y el presupuesto de personal administrativo. Todos estos elementos se integran para garantizar una operación formal, estratégica y alineada con las necesidades del mercado objetivo y la normativa vigente.

Análisis estratégico: Misión, Visión y Valores

Misión

Brindamos servicios de remodelación de alta calidad para viviendas VIS, integrando soluciones financieras accesibles y herramientas tecnológicas como modelado 3D. En “Distrito y Concreto” ejecutamos cada proyecto con honestidad, eficiencia y compromiso, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de altos estándares técnicos.

Visión

Para el año 2030, posicionarnos como una de las tres empresas más reconocidas en Bogotá por su innovación y confiabilidad en remodelaciones de VIS, con presencia en al menos tres ciudades del país, y más de 100 proyectos ejecutados con altos índices de satisfacción del cliente.

Valores

Inspirados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (s.f.), en “Distrito y Concreto” nos comprometemos con:

Honestidad e integridad: actuamos de forma ética en todas las etapas del servicio.

Excelencia: buscamos superar las expectativas del cliente en cada proyecto.

Trabajo en equipo e innovación verde: integramos soluciones sostenibles y colaborativas.

Aprendizaje continuo e inclusión: promovemos el crecimiento profesional y personal de todos nuestros colaboradores.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 126

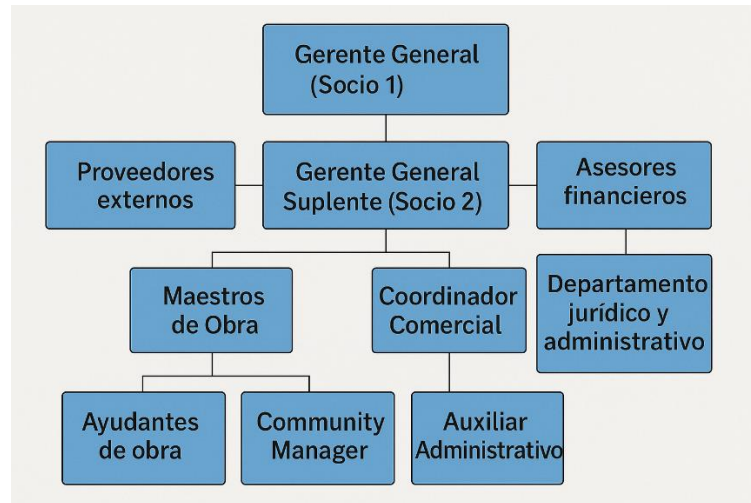
Estructura organizacional

La estructura organizacional de “Distrito y Concreto” se basa en los principios de la teoría de la contingencia, la cual plantea que no existe una única forma de organizar empresas, sino que la estructura debe responder a factores del entorno, el tamaño y la estrategia (Marín Idárraga, 2012). En este sentido, se ha adoptado una **estructura funcional con modelo de supervisión centralizada**, lo que significa que las decisiones estratégicas se concentran en la gerencia, pero las funciones operativas están divididas por áreas especializadas.

De acuerdo con Mintzberg (2003), la empresa se ajusta a una **estructura simple** al iniciar operaciones como PYME. Esto implica que los socios fundadores asumen directamente la dirección y coordinación de las actividades clave, apoyándose en un equipo técnico operativo compuesto por cuadrillas de obra, personal de apoyo comercial y colaboradores subcontratados como community manager o asesores financieros.

Como pequeña empresa, según la clasificación de Data Crédito Experian (2024), “Distrito y Concreto” cuenta con menos de 50 trabajadores y mantiene una estructura ágil que facilita la toma de decisiones, el control de calidad y la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

La forma que ello tomará en la empresa se representa con mayor claridad en el siguiente diagrama organizacional u organigrama:



Elaboración propia (2025). Organigrama funcional de la empresa "Distrito y Concreto".

Perfil y funciones

En esta sección se detallan los perfiles, requisitos, competencias y funciones del equipo administrativo y operativo de "Distrito y Concreto", alineados con la estructura organizacional previamente expuesta. Todos los cargos aquí presentados están orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, respetando las funciones propias de cada rol y diferenciando claramente la figura de socio de la de cargo administrativo u operativo, tal como lo indicó el calificador.

Gerente General

Objetivo del cargo: Dirigir y coordinar estratégicamente las operaciones de la empresa, garantizando su rentabilidad, eficiencia y posicionamiento en el mercado.

Reporta a: Asamblea de accionistas.

Personal a cargo: Encargados de obra, equipo administrativo y comercial.

Requisitos: Formación profesional en Ingeniería Civil, Arquitectura o áreas afines; mínimo 3 años de experiencia en ejecución de obra, preferiblemente en VIS, y experiencia comercial

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 128 comprobada.

Competencias clave: Liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, negociación, conocimientos en diseño (AutoCAD, Revit), innovación y sostenibilidad.

Funciones destacadas:

Representación legal de la empresa.

Toma de decisiones estratégicas.

Coordinación de operaciones y personal.

Planeación y seguimiento financiero.

Negociación con proveedores y clientes.

Administración de recursos (económicos, físicos y humanos).

Gerente General Suplente

Objetivo del cargo: Apoyar al Gerente General en sus funciones y reemplazarlo en caso de ausencia.

Reporta a: Asamblea de accionistas.

Personal a cargo: Igual que el Gerente General.

Requisitos y competencias: Mismos que el cargo anterior.

Funciones destacadas: Las mismas funciones, actuando como suplente en caso de ausencia o incapacidad del titular.

Coordinador Administrativo

Objetivo del cargo: Supervisar la administración financiera, legal y operativa de la

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 129 empresa, garantizando el cumplimiento normativo y el flujo adecuado de recursos.

Reporta a: Gerente General.

Requisitos: Profesional en Administración de Empresas, Contaduría o afines.

Funciones:

Gestión documental y contable.

Supervisión de pagos, nómina y contratos.

Apoyo logístico y gestión de proveedores.

Asesor Financiero

Objetivo del cargo: Diseñar y gestionar estrategias financieras y de financiación para clientes, así como planes internos de sostenibilidad financiera.

Reporta a: Coordinador Administrativo.

Funciones:

Análisis de viabilidad financiera de proyectos.

Asesoría en pagos por fases y estrategias de anticipo.

Seguimiento a cartera y flujo de caja.

Asesor Comercial / Ventas

Objetivo del cargo: Promocionar los servicios de remodelación, captar nuevos clientes y acompañar en el cierre de ventas.

Reporta a: Gerente General.

Funciones:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 130

Atención personalizada vía WhatsApp y redes.

Captación de leads a través de visitas, redes y referidos.

Seguimiento comercial y postventa.

Encargado de Obra

Objetivo del cargo: Supervisar en terreno la correcta ejecución técnica y cronograma de cada remodelación.

Reporta a: Gerente General.

Funciones:

Liderar cuadrilla asignada.

Control de calidad, materiales y tiempos.

Informes de avance al equipo directivo.

Cuadrillas de obra (oficiales y ayudantes)

Objetivo del cargo: Ejecutar los trabajos de obra según el kit contratado (elemental, intermedio o diseño).

Reportan a: Encargado de obra.

Funciones:

Realizar actividades específicas de albañilería, carpintería, plomería, pintura, etc.

Cumplir con protocolos de seguridad y calidad.

Mantener orden y limpieza en cada proyecto.

Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano en “Distrito y Concreto” se concibe como un eje estratégico para lograr eficiencia operativa, diferenciación competitiva y sostenibilidad a largo plazo. La empresa promoverá un enfoque humano centrado en el bienestar, la formación continua y la alineación con los valores organizacionales. En línea con los siete puntos propuestos por la Fundación Integralia DKV (s.f.), se aplicarán las siguientes estrategias:

Cultura organizacional y clima laboral

Se fomentará un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto, la innovación y el aprendizaje continuo, pilares esenciales para una cultura que impulse la colaboración y el compromiso. La participación activa de los empleados en la toma de decisiones será incentivada para fortalecer el sentido de pertenencia y corresponsabilidad con los resultados del negocio.

Evaluación y reconocimiento

Se implementarán mecanismos periódicos de evaluación del desempeño que permitan identificar fortalezas, áreas de mejora y logros individuales o grupales. Los resultados de estas evaluaciones permitirán otorgar bonos por desempeño, capacitaciones y beneficios adicionales, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y con los perfiles de cargos previamente definidos.

Reclutamiento riguroso y alineado con valores

La selección del personal será guiada por criterios de idoneidad técnica, ética laboral y afinidad con los valores organizacionales, buscando no solo competencias técnicas en remodelación y atención al cliente, sino también potencial de crecimiento, liderazgo e

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 132 innovación. Se valorará la experiencia, pero también la disposición a formarse y adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

Plan de carrera

Se ofrecerán rutas de crecimiento profesional que permitan a los trabajadores acceder a mayores responsabilidades y beneficios con base en resultados medibles. Esto incluye posibilidades como ascensos internos, cambio de funciones y desarrollo de habilidades blandas y técnicas a través de programas de mentoría.

Capacitación constante

Se desarrollará un plan de formación continua que incluirá:

- Actualización normativa (decretos relacionados con licencias, residuos y propiedad horizontal).
- Formación técnica en nuevos materiales y tecnologías 3D.
- Buenas prácticas en obra.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Estas capacitaciones se gestionarán a través de alianzas con entidades externas del sector y serán trazadas por el equipo administrativo y aprobadas por gerencia, garantizando alineación con las metas estratégicas.

Seguridad y bienestar

“Distrito y Concreto” cumplirá con todas las normas en seguridad y salud laboral aplicables (Ministerio de Trabajo de Colombia, s.f.), y promoverá entornos de trabajo seguros a través de la entrega de elementos de protección personal (EPP), capacitaciones en prevención de riesgos,

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 133 y la implementación de protocolos de seguridad en obra.

Además, se promoverán iniciativas de bienestar como jornadas de salud ocupacional, eventos de integración y actividades de balance vida-trabajo.

En síntesis, una gestión estratégica del talento humano basada en cultura organizacional, bienestar, capacitación y meritocracia permitirá a “Distrito y Concreto” consolidar un equipo comprometido y altamente capacitado, capaz de garantizar la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Esquema de gobierno corporativo

En correspondencia con la estructura organizativa propuesta y el tipo societario definido, “Distrito y Concreto” establecerá un esquema de gobierno corporativo sencillo pero funcional, que responda a los requerimientos legales de una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) en Colombia y que garantice la transparencia, la toma de decisiones eficiente y la responsabilidad compartida entre los socios fundadores.

El máximo órgano de dirección de la empresa será la Asamblea de Accionistas, conformada por los dos socios fundadores. Esta instancia tomará las decisiones estratégicas más relevantes para el rumbo de la compañía, en el marco de las competencias señaladas por el artículo 420 del Código de Comercio (Presidencia de la República de Colombia, 1971).

La administración de la empresa recaerá en el representante legal y su suplente, quienes en este caso serán los mismos socios. Estos asumirán la ejecución de los planes operativos, financieros y comerciales de la empresa, velando por el cumplimiento de los estatutos sociales, las decisiones de la Asamblea y el marco legal vigente (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 134

La estructura de gobierno se basará en principios de eficiencia, confianza y corresponsabilidad, lo cual permitirá un modelo ágil de gestión y control, adecuado para una empresa de tamaño pequeño en etapa de consolidación.

Aspectos legales

Para garantizar la operación formal de “Distrito y Concreto” en el mercado de remodelaciones de Viviendas de Interés Social (VIS), se identificaron las principales normas y requisitos legales aplicables al tipo de actividad que desarrollará la empresa. A continuación, se exponen los marcos normativos, obligaciones, permisos y reglamentos relevantes, con base en la legislación colombiana.

En primer lugar, de acuerdo con el Decreto 1469 de 2010 y su compilación en el Decreto 1077 de 2015, se establece que las remodelaciones internas que no afecten estructuras no requieren licencia de construcción (Presidencia de la República de Colombia, 2010; 2015a). Esto aplica específicamente para los trabajos de intervención en apartamentos VIS que no alteran fachadas, estructuras ni elementos comunes en propiedad horizontal. No obstante, se exige el cumplimiento de los reglamentos internos de copropiedad, el respeto por normas de servicios públicos domiciliarios y la prevención de daños a terceros.

En segundo lugar, “Distrito y Concreto” será responsable por la gestión de residuos de construcción y demolición (RCD), aun cuando no requiera licencia urbanística. Según el artículo 2.3.2.2.3.44 del Decreto 1077 de 2015 y la Resolución 1257 de 2021, todo generador de residuos debe entregarlos a gestores autorizados (Minambiente, 2021). En este sentido, la empresa se articulará con los “Puntos Limpios” habilitados en Bogotá para cumplir con esta obligación ambiental (Africano Cruz, 2021).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 135

En cuanto a licencias ambientales, la Superintendencia de Notariado y Registro (2022) aclara que las remodelaciones que no modifican la estructura, ni implican obras nuevas, están exentas de este trámite. De forma complementaria, el Decreto 1783 de 2021 y el Decreto Ley 019 de 2012 también ratifican que las reparaciones locativas no están sujetas a licencias ambientales o urbanísticas, lo cual aplica directamente a la propuesta de valor de la empresa.

Adicionalmente, “Distrito y Concreto” deberá cumplir con las normativas laborales relacionadas con la contratación de personal, garantizando el pago de prestaciones sociales, seguridad social y afiliación a riesgos laborales para todos los trabajadores contratados bajo modalidad de prestación de servicios o contratos por obra. Lo anterior está reglamentado en el Código Sustantivo del Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2023) y la Ley 50 de 1990.

Por último, como se explicó en secciones anteriores, la empresa adoptará la figura de sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), en concordancia con la Ley 1258 de 2008. Esta estructura brinda flexibilidad para establecer los órganos de gobierno internos, limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado, y facilitar la formalización de la actividad económica (Congreso de la República de Colombia, 2008).

Adicionalmente, “Distrito y Concreto” deberá cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), incluyendo el registro en el régimen tributario correspondiente (común o SIMPLE, según evolución del negocio), la declaración de ingresos y la presentación de impuestos mensuales o anuales según aplique. La empresa estará obligada a expedir facturación electrónica, implementar un software contable autorizado y reportar su información financiera ante la DIAN, en conformidad con lo dispuesto en la Resolución 000042 de 2020 y la normativa vigente en

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 136
materia de facturación (DIAN, 2020).

Estructura jurídica y tipo de sociedad

“Distrito y Concreto” se constituirá legalmente como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), figura jurídica contemplada en la Ley 1258 de 2008. Esta modalidad permite una conformación flexible y eficiente para pequeñas y medianas empresas, con beneficios clave para su formalización, administración y sostenibilidad financiera (Congreso de la República de Colombia, 2008).

La S.A.S. brinda ventajas importantes para los emprendedores, entre ellas:

- Permite ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas.
- La responsabilidad de los accionistas está limitada al monto de sus aportes, lo cual protege el patrimonio personal.
- No se requiere junta directiva, lo cual simplifica la gestión operativa.
- Los estatutos pueden adaptarse libremente a las necesidades del negocio.
- Tiene la posibilidad de celebrar todo tipo de contratos civiles y comerciales, operar en diferentes sectores y abrir sucursales o agencias en cualquier lugar del país.

En el caso de “Distrito y Concreto”, estará conformada inicialmente por dos socios fundadores, quienes actuarán como accionistas y representantes legales, según lo planteado en el modelo de gobierno corporativo. Esta estructura responde a la necesidad de mantener una gestión ágil, con canales de decisión claros y un marco legal sólido que ofrezca protección patrimonial frente a los riesgos propios del mercado.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 137

El proceso de constitución incluirá:

- Registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Obtención del RUT ante la DIAN.
- Inscripción en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Formalización de estatutos sociales en los que se incluirán las reglas de funcionamiento de la empresa, distribución de utilidades, responsabilidades de los socios y criterios de toma de decisiones.

Esta estructura jurídica también facilitará una futura transformación o escalamiento del negocio, en caso de que “Distrito y Concreto” decida ampliar su operación, incluir nuevos accionistas o atraer inversión externa.

Presupuesto personal administrativo

Antes de presentar el presupuesto correspondiente al personal administrativo, es importante precisar que este se construyó con base en la estructura organizacional definida previamente para “Distrito y Concreto”. La estimación de costos considera salarios base ajustados al mercado colombiano para cargos administrativos en pequeñas empresas del sector construcción, así como los recargos por prestaciones sociales, seguridad social y beneficios adicionales asociados a la gestión del talento humano.

Este presupuesto contempla tanto cargos de contratación directa como asesorías parciales tipo freelance (asesoría financiera y jurídica), dadas las condiciones de operación inicial de la empresa y su enfoque en mantener una estructura operativa eficiente, coherente con sus recursos financieros.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 138

Cargo	Salario base (COP)	Prestaciones (~30%)	Seguridad social (~8%)	Beneficios estimados	Total mensual por cargo (COP)
Gerente general	\$2.800.000	\$840.000	\$224.000	\$200.000	\$4.064.000
Coordinador de proyectos	\$2.200.000	\$660.000	\$176.000	\$150.000	\$3.186.000
Community manager	\$1.500.000	\$450.000	\$120.000	\$100.000	\$2.170.000
Auxiliar administrativo	\$1.300.000	\$390.000	\$104.000	\$80.000	\$1.874.000
Asesor financiero (freelance parcial)	\$900.000	\$0	\$0	\$0	\$900.000
Asesor jurídico (freelance parcial)	\$900.000	\$0	\$0	\$0	\$900.000

Fuente: Elaboración propia basada en perfiles administrativos estándar en empresas

Total, mensual estimado: \$13.094.000 COP

Este presupuesto de personal permite dimensionar de forma realista los recursos necesarios para sostener la operación administrativa de “Distrito y Concreto” en su primer año de funcionamiento. La inclusión de asesores externos permite mantener la flexibilidad en la estructura de costos sin comprometer la calidad y el cumplimiento normativo de la empresa, lo que refuerza su sostenibilidad organizacional y financiera.

Normatividad aplicable, permisos y requisitos legales específicos por servicio

Para garantizar una operación conforme a la legislación vigente, “Distrito y Concreto” acoge las disposiciones normativas que rigen el sector de la construcción y remodelación en Colombia. Si bien el servicio principal está orientado a intervenciones en Viviendas de Interés Social (VIS), es indispensable clarificar que este tipo de obras no requiere licencias urbanísticas cuando no afectan estructuras ni áreas comunes, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 1077 de 2015, compilación del Decreto 1469 de 2010, artículos 2.2.6.1.1.10 y 2.2.6.1.1.11 (Presidencia de la República de Colombia, 2015a; 2010).

Sin embargo, el cumplimiento de otras disposiciones sí es obligatorio, entre ellas:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 139

Respeto por la propiedad horizontal: cualquier intervención dentro de conjuntos VIS debe acogerse al reglamento interno de propiedad horizontal y obtener las autorizaciones correspondientes de la administración del conjunto.

Manejo responsable de residuos de construcción y demolición (RCD): según la Resolución 1257 de 2021 y el artículo 2.3.2.2.2.3.44 del Decreto 1077 de 2015, la empresa deberá garantizar la adecuada recolección y disposición de escombros, articulándose con gestores autorizados como los puntos “Punto Limpio” del Distrito (MinAmbiente, 2021; Africano Cruz, 2021).

Exención de licencia ambiental: de acuerdo con la Superintendencia de Notariado y Registro (2022), las remodelaciones están exentas del trámite de licencias ambientales, siempre y cuando no impliquen intervenciones estructurales, sino mejoras locativas como cambio de pisos, pintura, enchapes, instalaciones menores o ajustes eléctricos.

Requisitos y documentación asociada

Aunque no se exigen licencias urbanísticas, sí será necesario para cada proyecto:

Autorización escrita del propietario de la vivienda.

Aprobación del administrador del conjunto residencial (en caso de propiedad horizontal).

Documento que describa el alcance de la intervención (tipo de kit contratado, duración estimada, responsables).

Registro de entrega y recolección de RCD firmado por el gestor autorizado.

Contrato de prestación de servicios con el equipo de mano de obra, con soporte de afiliaciones a seguridad social cuando aplique.

ASPECTOS FINANCIEROS

Objetivos financieros

Con el fin de garantizar la viabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto “Distrito y Concreto”, se plantean los siguientes objetivos financieros que orientarán la toma de decisiones estratégicas, así como la evaluación de resultados en el corto y mediano plazo:

1. Desarrollar un modelo financiero integral que permita simular distintos escenarios de operación, evaluando su impacto en la rentabilidad y en la liquidez del negocio, con base en supuestos realistas y ajustados al contexto del mercado de remodelaciones VIS en Bogotá.
2. Evaluar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) y el análisis del punto de equilibrio, comparando los resultados obtenidos con referencias sectoriales para validar su razonabilidad.
3. Estimar la inversión inicial requerida, a partir de la proyección de flujos de caja durante el primer año, considerando los siguientes supuestos:
 - Un crecimiento moderado en la demanda del 15% mensual durante los primeros seis meses, basado en el comportamiento observado en el estudio de mercado.
 - Una posible variación trimestral del 10% en los precios de materiales, según el comportamiento histórico del sector construcción.
 - Costos fijos y variables ajustados al tamaño inicial de la operación, con base en el modelo de prestación de servicios definidos.
4. Anticipar posibles escenarios de riesgo financiero, incluyendo acciones correctivas ante cambios en la demanda, alza de precios o retrasos en la

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 141

ejecución de obras, garantizando así la sostenibilidad operativa y el cumplimiento de obligaciones financieras.

Estos objetivos financieros permiten estructurar una planeación sólida para la operación inicial de la empresa, facilitando la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas. A partir de ellos, se definen los supuestos económicos clave que sustentan el modelo financiero desarrollado para “Distrito y Concreto”.

Supuestos económicos para la simulación

Para evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio “Distrito y Concreto”, se utilizó el simulador financiero desarrollado por el profesor Mauricio Reyes Giraldo (EAN, 2023) y la plantilla de flujo de caja elaborada por el profesor Felipe Hernández de Alba (EAN, 2023). El análisis considera un horizonte de cinco años, lo que permite proyectar el comportamiento financiero en el mediano plazo y analizar la evolución del modelo de negocio con base en sus supuestos fundamentales.

Los principales supuestos económicos definidos para la simulación son los siguientes:

Tasa de descuento empleada: 18%, considerando el riesgo asociado a una empresa nueva, sin activos productivos consolidados, en un entorno informal y con alta sensibilidad a los precios del mercado de remodelación.

Unidades de venta proyectadas por año:

Kit Elemental: 4 unidades anuales, a \$18.250.000 por unidad.

Kit Intermedio: 4 unidades anuales, a \$27.500.000 por unidad.

Kit Diseño: 4 unidades anuales, a \$34.700.000 por unidad.

Ingreso total proyectado del primer año: \$321.800.000 COP.

Estructura de costos fijos mensuales estimados:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 142

Hosting web, CRM, software de diseño, transporte y gastos operativos menores por un total de \$1.500.000 COP mensuales.

Proyección de crecimiento anual en ventas: se estima un crecimiento moderado del 10% anual en el volumen de remodelaciones, de acuerdo con la demanda identificada en el estudio de mercado y la estrategia de posicionamiento digital.

Inflación anual aplicada: 9% sobre materiales y subcontratistas, basada en datos históricos del sector construcción (fuente: Camacol/DANE).

Política de reinversión: durante los dos primeros años se reinvertirá el 100% de las utilidades, con el objetivo de consolidar operación, fortalecer el equipo técnico y escalar comercialmente.

Estos supuestos constituyen la base para la proyección del flujo de caja, el análisis de rentabilidad y la estructuración del resto de estados financieros que se presentan en este capítulo.

Proyección de ventas

La proyección de ventas constituye uno de los pilares del análisis financiero de “Distrito y Concreto”, ya que permite estimar la capacidad de generación de ingresos y evaluar la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo. En este caso, las ventas se estructuran sobre tres líneas de kits de remodelación prediseñados, que responden a los hallazgos del estudio de mercado y a las tendencias del sector VIS y VIP en Bogotá. Estos kits –Elemental, Intermedio y Diseño– están diseñados para adaptarse a diferentes perfiles de cliente, rangos de presupuesto y niveles de intervención requeridos, con una propuesta técnica y estética diferenciadora.

El modelo de negocio plantea una estrategia de crecimiento progresivo, que parte de una operación inicial con bajo volumen, pero alto control de calidad, permitiendo validar procesos, ajustar la operación y construir reputación en el mercado. A medida que la empresa

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 143

gana visibilidad, autoridad técnica y recomendaciones, se espera un incremento sostenido de la demanda.

Supuestos utilizados para la proyección:

- Crecimiento del 30% anual en el número de unidades vendidas, en línea con el comportamiento típico de empresas emergentes en el sector de remodelaciones.
- Aumento del 9% anual en precios, ajustado por inflación, basado en datos históricos del sector construcción en Colombia (Camacol y DANE).
- Año base (Año 1):
- Kit Elemental: 4 unidades a \$18.250.000 COP
- Kit Intermedio: 4 unidades a \$27.500.000 COP
- Kit Diseño: 4 unidades a \$34.700.000 COP

Estos supuestos se mantuvieron constantes durante el horizonte de proyección de cinco años, permitiendo modelar de forma conservadora pero realista el comportamiento esperado de los ingresos.

En la siguiente tabla se presenta la proyección de ventas anuales, incluyendo el crecimiento en unidades y el ajuste inflacionario aplicado a los precios de venta:

Año	Unidades Elemental	Precio Elemental	Unidades Intermedio	Precio Intermedio	Unidades Diseño	Precio Diseño	Ingresos Totales
1	4	\$ 18.250.000	4	\$ 27.500.000	4	\$ 34.700.000	\$ 321.800.000
2	5	\$ 19.892.500	5	\$ 29.975.000	5	\$ 37.823.000	\$ 455.990.600
3	7	\$ 21.681.825	7	\$ 32.672.750	7	\$ 41.227.070	\$ 646.131.920
4	9	\$ 23.633.190	9	\$ 35.612.298	9	\$ 44.937.507	\$ 915.560.160
5	11	\$ 25.760.178	11	\$ 38.817.405	11	\$ 48.981.883	\$ 1.297.348.763

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 144

Fuente: Elaboración propia

Valores redondeados a dos decimales para unidades, y precios ajustados con 9% de inflación acumulada anual. Los ingresos totales corresponden al resultado de multiplicar unidades \times precio por cada kit y sumar los tres.

Esta proyección permite establecer un marco realista para la estimación de ingresos futuros, y sirve de insumo fundamental para el cálculo del punto de equilibrio, el flujo de caja proyectado y los estados financieros desarrollados en este capítulo. Además, ofrece una base cuantitativa clara para las metas comerciales, la planificación operativa y la toma de decisiones estratégicas durante los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Proyección de gastos de mercadeo

Los gastos de mercadeo representan un componente esencial para el posicionamiento de “Distrito y Concreto” en sus primeras etapas de operación. Dado el enfoque digital del modelo de negocio y su público objetivo —principalmente clientes entre 25 y 50 años activos en plataformas sociales—, la estrategia de marketing se basará en campañas dirigidas a través de canales digitales, priorizando la eficiencia en la inversión y la construcción de marca con recursos limitados.

Las actividades contempladas dentro del presupuesto de mercadeo incluyen:

- Diseño de contenido gráfico y audiovisual para redes sociales
- Publicidad paga en Instagram y Facebook (segmentada por zonas geográficas y perfiles de cliente)
- Creación de contenidos promocionales (fotografías, videos, testimonios de clientes)

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 145

- Servicios de pauta para aumentar alcance y generación de leads

Para mantener el control financiero en esta fase inicial, se ha definido un presupuesto fijo mensual de \$800.000 COP, que se mantendrá constante durante los primeros cinco años de operación. Esta decisión responde tanto a la necesidad de optimizar recursos como al potencial de las herramientas digitales de bajo costo cuando son bien ejecutadas.

A continuación, se detalla la proyección anual:

Año	Gasto mensual (COP)	Gasto anual (COP)
1	\$800.000	\$9.600.000
2	\$800.000	\$9.600.000
3	\$800.000	\$9.600.000
4	\$800.000	\$9.600.000
5	\$800.000	\$9.600.000

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este enfoque permitirá validar la efectividad de las acciones de mercadeo desde el primer año, y establecer una base de conocimiento sobre el retorno de inversión (ROI) en publicidad digital. Además, proporciona coherencia financiera con el objetivo general del proyecto, que es lograr una operación rentable y sostenible desde su etapa temprana sin comprometer la liquidez con inversiones desproporcionadas.

Proyección de costos de producción

Los costos de producción en el modelo de negocio de “Distrito y Concreto” comprenden todos los elementos necesarios para la ejecución de los proyectos de remodelación, incluyendo materiales, mano de obra directa, transporte, herramientas menores y subcontratos especializados (como instalaciones eléctricas, hidráulicas o

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 146 carpintería). La correcta estimación de estos costos es clave para proyectar la rentabilidad del negocio y tomar decisiones informadas sobre precios, márgenes y eficiencia operativa.

Con base en el diseño del modelo de kits prediseñados, se definió una estructura de costos que representa aproximadamente el 80% del valor total de venta de cada proyecto, dejando un margen operativo objetivo del 20%. Esta proporción incluye tanto los costos directos como los indirectos asociados a la ejecución de cada obra, ajustados a los precios del mercado local.

Para la proyección a cinco años se aplicó una inflación anual del 9%, coherente con los datos históricos del sector construcción (fuente: DANE/Camacol), con el fin de reflejar el incremento esperado en los precios de materiales y servicios tercerizados.

La siguiente tabla resume los costos estimados de producción por tipo de kit y el total anual consolidado:

Año	Kit Elemental (costo)	Kit Intermedio (costo)	Kit Diseño (costo)	Total Costos Proyectados
1	\$ 13.600.000	\$ 20.000.000	\$ 25.760.000	\$ 237.440.000
2	\$ 14.824.000	\$ 21.800.000	\$ 28.078.400	\$ 336.452.480
3	\$ 16.158.160	\$ 23.762.000	\$ 30.605.456	\$ 366.733.203
4	\$ 17.612.394	\$ 25.900.580	\$ 33.359.947	\$ 399.739.191
5	\$ 19.197.510	\$ 28.231.632	\$ 36.362.342	\$ 435.715.719

Fuente: Elaboración propia (2025)

Esta estimación de costos no solo permite anticipar la carga operativa de la empresa en función del crecimiento proyectado en ventas, sino que también brinda una base confiable para estructurar los siguientes componentes del modelo financiero. A partir de estos valores es posible calcular con mayor precisión el punto de equilibrio, proyectar el flujo de caja neto y estimar la utilidad operativa real del negocio en cada año. Además, conocer con antelación la

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 147

evolución esperada de los costos permitirá a la empresa prepararse ante eventuales variaciones del mercado, ajustar precios si es necesario y garantizar la sostenibilidad del margen operativo.

Esta visión integral es fundamental para tomar decisiones estratégicas sobre expansión, inversión y consolidación en el mediano plazo.

Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a aquellos costos indirectos asociados al funcionamiento formal de la empresa, pero que no están directamente relacionados con las actividades de mercadeo o de ejecución de proyectos. En el caso de “Distrito y Concreto”, estos gastos reflejan el compromiso con una operación organizada, legal y financieramente trazable, que permita escalar el negocio y sostener relaciones contractuales estables con clientes, proveedores y aliados estratégicos.

Para la proyección se ha estimado un gasto administrativo mensual inicial de \$800.000 COP, distribuido entre servicios generales (como telefonía, internet y papelería), servicios de contabilidad externa, soporte legal y plataformas digitales necesarias para el cumplimiento normativo y administrativo. Esta base responde a una estructura liviana pero suficiente para los primeros años del negocio, en línea con el enfoque de eficiencia operativa y formalización del sector.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 148

Concepto	Valor mensual (COP)
Servicios administrativos (celular, internet)	\$200.000
Contabilidad externa / gestor legal	\$350.000
Licencias / software (contabilidad, firma digital, etc.)	\$150.000
Papelería, hosting de documentos, administración básica	\$100.000
Total mensual estimado Año 1	\$800.000

Fuente: Elaboración propia.

Proyectado a 12 meses: \$9.600.000 COP en el primer año

Luego aplicamos un crecimiento del 10% anual:

Año	Gasto mensual estimado	Gasto anual proyectado
1	\$800.000	\$9.600.000
2	\$880.000	\$10.560.000
3	\$968.000	\$11.616.000
4	\$1.064.800	\$12.777.600
5	\$1.171.280	\$14.055.360

Fuente: Elaboración propia.

La correcta estimación de los gastos administrativos permite evaluar con mayor precisión la carga operativa total del negocio, y garantiza una visión financiera completa que facilite la toma de decisiones estratégicas, la planeación fiscal y la evaluación de rentabilidad.

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión inicial contempla los recursos necesarios para la puesta en marcha de “Distrito y Concreto” y su operación durante las primeras semanas. Estos rubros no

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 149

solo permiten la legalización de la empresa, sino también el desarrollo de una identidad de marca profesional, presencia digital efectiva y capacidad técnica básica para responder a los primeros proyectos de remodelación.

El presupuesto fue construido a partir de cotizaciones de mercado y experiencias previas con emprendimientos del sector, privilegiando la eficiencia en el uso de recursos sin comprometer la imagen, el cumplimiento legal ni la capacidad de atención. Se excluye la compra de equipos como computadores, dado que serán asumidos por los socios fundadores como aporte en especie.

Entre los rubros considerados se encuentran: la legalización de la empresa, el desarrollo y activación de la página web institucional, la contratación de licencias de software técnico y administrativo, el diseño de imagen corporativa, la producción de material promocional inicial y la adquisición de herramientas menores para ejecución técnica. Adicionalmente, se incluye un fondo de maniobra como reserva para atender imprevistos menores durante los primeros meses de operación.

La siguiente tabla resume los montos estimados por cada componente:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 150

Rubro	Valor estimado (COP)
Legalización de empresa (Cámara de Comercio, RUT, contabilidad inicial)	\$1.200.000
Desarrollo de página web (estructura básica + diseño)	\$2.500.000
Dominio y hosting web (1 año)	\$400.000
Licencias de software técnico y contable (1 año)	\$1.200.000
Branding (logo, manual de marca, línea gráfica)	\$1.000.000
Material gráfico promocional inicial (sesión fotográfica, plantillas, catálogo digital)	\$1.500.000
Herramientas menores y elementos de soporte técnico (nivel, brochas, plásticos, etc.)	\$2.200.000
Fondo de maniobra inicial (caja para imprevistos)	\$2.000.000
Total estimado de inversión inicial	\$12.000.000

Cifras aproximadas con base en precios reales de servicios en Bogotá para negocios en etapa temprana.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Este presupuesto representa una inversión inicial total de \$12.000.000 COP, cifra razonable y alineada con las necesidades reales del modelo de negocio propuesto. Servirá como base para las proyecciones de flujo de caja, punto de equilibrio y evaluación financiera que se presentan en las siguientes secciones.

Estados financieros

Con base en los supuestos previamente definidos —incluyendo la proyección de ventas, costos, gastos operativos y presupuesto de inversión— se construyó un escenario financiero probable que refleja el comportamiento esperado de “Distrito y Concreto” durante sus primeros cinco años de operación. Este escenario busca representar una situación realista, sin escenarios

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 151

excesivamente optimistas o conservadores, y está basado en datos de mercado, tendencias del sector de remodelación VIS y referencias académicas de evaluación financiera.

Los estados financieros proyectados fueron elaborados utilizando herramientas académicas proporcionadas por la Universidad EAN, como el simulador financiero del profesor Mauricio Reyes Giraldo y la plantilla de flujo de caja del profesor Felipe Hernández de Alba. Se aplicó una tasa de descuento del 18%, un margen de utilidad del 20% sobre los ingresos por proyecto, una inflación proyectada del 9% anual, y un crecimiento constante del 30% en unidades vendidas por año.

Los tres estados financieros que se presentan a continuación permiten evaluar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo, y son la base para el análisis posterior de rentabilidad, punto de equilibrio e indicadores financieros clave.

El Estado de Resultados muestra la evolución esperada de ingresos, costos y utilidades netas.

El Balance General refleja los activos, pasivos y patrimonio proyectados año a año.

El Flujo de Caja permite anticipar la liquidez del negocio, su capacidad para cubrir obligaciones y el momento esperado de recuperación de la inversión.

Todos los estados fueron elaborados bajo el principio de consistencia contable y sobre la base del escenario probable definido, permitiendo una evaluación integral del desempeño financiero esperado de “Distrito y Concreto”.

Estado de resultados

Expuesto lo anterior, se hace necesario proceder a explorar el llamado Estado de

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 152

Resultados (en adelante, ER), también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias (en adelante, EPG), para “Distrito y Concreto”. Entendiendo que es este informe financiero que resume los ingresos y gastos de una empresa durante un período determinado (Cortés Ruiz, 2018). De esta manera, para el caso en cuestión, se evaluará el desempeño esperado de la empresa durante sus primeros cinco años de operación. Así, se parte de la siguiente tabla:

Tabla 31. Estado de Resultados.

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS PROYECTADOS						
Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
UTILIDAD NETA	\$ (31.908.296,6)	\$ 16.417.138,9	\$ 66.746.048,1	\$ 137.334.097,2	\$ 242.591.460,7	
BALANCE						
ANO o	2025	2026	2027	2028	2029	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 38.153.333,33	\$ 5.524.378,91	\$ 59.981.801,49	\$ 131.068.246,16	\$ 230.804.116,70	\$ 379.955.377,04
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 13.752.900,00	\$ 13.752.900,00	\$ 13.752.900,00	\$ 13.752.900,00	\$ 13.752.900,00	\$ 13.752.900,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.425.290,00	\$ 4.850.580,00	\$ 7.275.870,00	\$ 9.701.160,00	\$ 12.126.450,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 13.752.900,00	\$ 11.327.610,00	\$ 8.902.320,00	\$ 6.477.030,00	\$ 4.051.740,00	\$ 1.626.450,00
TOTAL ACTIVO	\$ 51.906.233,33	\$ 16.851.988,91	\$ 68.884.121,49	\$ 137.545.276,16	\$ 234.855.856,70	\$ 381.581.827,04
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 7.375.816,0	\$ 29.987.354,9	\$ 61.700.826,3	\$ 108.990.366,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 7.375.816,0	\$ 29.987.354,9	\$ 61.700.826,3	\$ 108.990.366,4
Obligaciones Financieras	\$ 21.906.233,33	\$ 18.760.285,51	\$ 15.091.166,57	\$ 10.811.873,15	\$ 5.820.933,23	\$ -
PASIVO	\$ 21.906.233,33	\$ 18.760.285,51	\$ 22.466.982,60	\$ 40.799.228,08	\$ 67.521.759,50	\$ 108.990.366,38
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 30.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (31.908.296,6)	\$ 16.417.138,9	\$ 66.746.048,1	\$ 137.334.097,2	\$ 242.591.460,7
TOTAL PATRIMONIO	\$ 30.000.000,00	\$ (1.908.296,60)	\$ 46.417.138,89	\$ 96.746.048,08	\$ 167.334.097,19	\$ 272.591.460,66
TOTAL PAS + PAT	\$ 51.906.233,33	\$ 16.851.988,91	\$ 68.884.121,49	\$ 137.545.276,16	\$ 234.855.856,70	\$ 381.581.827,04
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
ANO o	2025	2026	2027	2028	2029	
Activos Corrientes	\$ 38.153.333	\$ 5.524.379	\$ 59.981.801	\$ 131.068.246	\$ 230.804.117	\$ 379.955.377
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 7.375.816	\$ 29.987.355	\$ 61.700.826	\$ 108.990.366
KTNO	\$ 38.153.333	\$ 5.524.379	\$ 52.605.985	\$ 101.080.891	\$ 169.103.290	\$ 270.965.011
Activo Fijo Neto	\$ 13.752.900	\$ 11.327.610	\$ 8.902.320	\$ 6.477.030	\$ 4.051.740	\$ 1.626.450
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.425.290	\$ 4.850.580	\$ 7.275.870	\$ 9.701.160	\$ 12.126.450
Activo Fijo Bruto	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900
Total Capital Operativo Neto	\$ 51.906.233	\$ 16.851.989	\$ 61.508.305	\$ 107.557.921	\$ 173.155.030	\$ 272.591.461
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -28.265.290,0	\$ 26.912.790,4	\$ 99.243.064,0	\$ 200.832.938,0	\$ 352.549.848,2	
Impuestos	\$ -8.762.239,9	\$ 8.342.965,0	\$ 30.765.349,8	\$ 62.258.210,8	\$ 109.290.453,0	
NOPLAT	\$ -19.503.050,1	\$ 18.569.825,4	\$ 68.477.714,2	\$ 138.574.727,2	\$ 243.259.395,3	
Inversión Neta	\$ 35.054.244,4	\$ -44.656.316,6	\$ -46.049.615,8	\$ -65.597.109,2	\$ -99.436.430,2	
Flujo de Caja Libre del período	\$ 15.551.194	\$ -26.086.491	\$ 22.428.098	\$ 72.977.618	\$ 143.822.965	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como base lo anterior, a manera de insumo adicional para la evaluación del Estado de Resultados, además del evidente incremento en el activo y el patrimonio debido al aumento en las ventas que se evidencia en la tabla de arriba, se pueden extraer otros datos clave. Dentro de tales, ampliando lo expuesto por Cortés Ruiz (2018), uno de los más relevantes lo supone las ganancias, especialmente útiles de pensarles de manera porcentual al estar definidas como la relación entre la ganancia y las ventas netas. Otro aspecto relevante resulta el dado por el porcentaje de costo de producción, calculado en la relación entre costo total y ventas totales. De esta manera se puede obtener la siguiente tabla:

Tabla 32. Balance Ganancia vs. Costo por producto entre 2025 y 2029.

NOMBRE PRODUCTO	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029
PORCENTAJE DE GANANCIA	2%	10%	15%	18%	21%
COSTO MERCANCIA VENDIDA	74%	68%	66%	63%	61%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, siguiendo lo anterior, se observa que, aunque el porcentaje de ganancia es inicialmente bajo en 2025 (apenas un 2%), este aumenta progresivamente hasta alcanzar un 21% en 2029. Por otro lado, el costo de la mercancía vendida disminuye en relación con el total de ventas, lo que sugiere una mayor eficiencia operativa a medida que el volumen de ventas crece.

Balance general

Habiendo evaluado el Estado de Resultados se hace necesario ahora entrar a

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 154

comprender el balance general para la empresa propuesta. Así, siguiendo lo expuesto en Edenred (2023), el balance general se entiende como aquel documento financiero que presenta un análisis comparativo entre los activos de la empresa, que representan sus recursos, y los pasivos, que corresponden a sus obligaciones y deudas. Su particular valor, haciéndolo especialmente relevante para un proyecto como el planteado en este trabajo de grado, se encuentra en que de la diferencia entre ambas variables se determina el patrimonio de la organización. Es decir, con qué patrimonio contaría “Distrito y Concreto”. Así, ello se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 33. Balance general.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 321.800.000,0	\$ 469.509.418,0	\$ 660.041.034,9	\$ 918.587.028,8	\$ 1.278.408.591,0
COSTO VENTAS	\$ 237.440.000,0	\$ 319.900.537,6	\$ 430.998.795,3	\$ 580.680.366,9	\$ 782.344.851,6
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.360.000,0	\$ 149.608.880,4	\$ 229.042.239,6	\$ 337.906.661,9	\$ 496.063.739,5
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 51.420.000,0	\$ 56.407.740,0	\$ 59.622.981,2	\$ 87.345.282,5	\$ 91.398.103,6
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 3.560.000,0	\$ 3.905.320,0	\$ 4.127.923,2	\$ 4.319.458,9	\$ 4.519.881,8
OTROS GASTOS	\$ 3.800.000,0	\$ 3.550.000,0	\$ 4.000.000,0	\$ 5.550.000,0	\$ 6.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 4.125.290,0	\$ 4.125.290,0	\$ 4.125.290,0	\$ 4.125.290,0	\$ 4.125.290,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 21.454.710,0	\$ 81.620.530,4	\$ 157.166.045,2	\$ 236.566.630,5	\$ 390.020.464,1
GASTOS FINANCIEROS	\$ 21.906.233,3	\$ 18.760.285,5	\$ 15.091.166,6	\$ 10.811.873,1	\$ 5.820.933,2
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 17.591.131,4	\$ 9.041.322,9	\$ 36.758.693,1	\$ 75.633.270,9	\$ 133.601.094,3
IMPUESTOS	\$ -	\$ 7.375.816,0	\$ 29.987.354,9	\$ 61.700.826,3	\$ 108.990.366,4
UTILIDAD NETA	\$ (31.908.296,6)	\$ 16.417.138,9	\$ 66.746.048,1	\$ 137.334.097,2	\$ 242.591.460,7

Fuente: Elaboración propia

Expuesto lo anterior, se evidencia un crecimiento significativo esperado tanto en el patrimonio como en los activos de la empresa durante este periodo de 2025 a 2029. Dicho aumento, refleja igualmente la potencial expansión en recursos disponibles y mayor solidez financiera a lo largo del tiempo para “Distrito y Concreto”. Por tanto, el incremento del patrimonio indica que la empresa está generando valor y acumulando capital, mientras que el crecimiento del activo sugiere una mayor capacidad operativa y una inversión estratégica

en infraestructura, equipos o inventarios.

Flujo de caja

Ahora bien, en lo que respecta al denominado como flujo de caja se hace necesario partir por entender de qué se trata y cómo se puede analizar el mismo para “Distrito y Concreto”. De esta manera, por flujo de caja se entiende el movimiento de dinero dentro de una empresa, es decir, a la entrada y salida de fondos, lo que permite determinar su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras (Kiziryan, 2015). En ese sentido, con el fin de analizar la viabilidad financiera de la empresa propuesta en este trabajo de grado, se realizaron dos estudios de flujo de caja libre para dar cuenta de dos tipos de análisis relacionados:

- *Análisis anual:* Evalúa el comportamiento general de la caja de la empresa, mostrando los resultados financieros al cierre de cada año.
- *Análisis mensual:* Examina la evolución estimada del flujo de caja mes a mes, con el objetivo de calcular la inversión inicial de capital y prevenir posibles problemas de liquidez durante el primer año de operación.

Sin embargo, con lo dicho, y teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presente una tabla con las proyecciones de flujo de caja para “Distrito y Concreto”:

Tabla 34. Flujo de caja del proyecto.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 156

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	ANO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 38.153.333	\$ 5.524.379	\$ 59.981.801	\$ 131.068.246	\$ 230.804.117	\$ 379.955.377
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 7.375.816	\$ 29.987.355	\$ 61.700.826	\$ 108.990.366
KTNO	\$ 38.153.333	\$ 5.524.379	\$ 52.605.985	\$ 101.080.891	\$ 169.103.290	\$ 270.965.011
Activo Fijo Neto	\$ 13.752.900	\$ 11.327.610	\$ 8.902.320	\$ 6.477.030	\$ 4.051.740	\$ 1.626.450
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.425.290	\$ 4.850.580	\$ 7.275.870	\$ 9.701.160	\$ 12.126.450
Activo Fijo Bruto	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900	\$ 13.752.900
Total Capital Operativo Neto	\$ 51.906.233	\$ 16.851.989	\$ 61.508.305	\$ 107.557.921	\$ 173.155.030	\$ 272.591.461
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -	\$ -28.265.290,0	\$ 26.912.790,4	\$ 99.243.064,0	\$ 200.832.938,0	\$ 352.549.848,2
Impuestos	\$ -	\$ -8.762.239,9	\$ 8.342.965,0	\$ 30.765.349,8	\$ 62.258.210,8	\$ 109.290.453,0
NOPLAT	\$ -	\$ -19.503.050,1	\$ 18.569.825,4	\$ 68.477.714,2	\$ 138.574.727,2	\$ 243.259.395,3
Inversión Neta	\$ -	\$ 35.054.244,4	\$ -44.656.316,6	\$ -46.049.615,8	\$ -65.597.109,2	\$ -99.436.430,2
Flujo de Caja Libre del período	\$ -	\$ 15.551.194	\$ -26.086.491	\$ 22.428.098	\$ 72.977.618	\$ 143.822.965

Fuente: Elaboración propia

A partir de este primer análisis, se observa un incremento anual tanto en el capital de trabajo neto operativo como en el EBIT, que se define como las ganancias antes de intereses e impuestos. Entrando en mayor detalle se presenta la siguiente tabla dando cuenta de las ventas de kits proyectadas junto a detalles de los costos, ingresos y egresos estimados con especial foco al primer año de operación de “Distrito y Concreto”. Lo que no es otra cosa que el análisis detallado del flujo de caja. De esta manera:

Tabla 35. Ventas proyectadas para flujo de caja con detalle a costos, ingresos y egresos.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	% /Ventas
Ventas	18.250.000	45.750.000	45.750.000	45.750.000	45.750.000	45.750.000	62.200.000	62.200.000	62.200.000	34.700.000	34.700.000	34.700.000	537.700.000	
Costo Producción														
Materia Prima /Mano de obra	13.287.500	33.537.500	33.537.500	33.537.500	33.537.500	33.537.500	46.310.000	46.310.000	46.310.000	26.060.000	26.060.000	13.287.500	385.312.500	71,66%
Prestaciones	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	26.040.000	4,84%
CIF (Incluye depreciación)	400.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	400.000	400.000	200.000	7.800.000	1,45%
U. Bruta	2.392.500	9.242.500	9.242.500	9.242.500	9.242.500	9.242.500	12.920.000	12.920.000	12.920.000	6.070.000	6.070.000	19.042.500	118.547.500	22,05%
Gastos Operativos	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	76.800.000	14,28%
U. Operativa (UAll)	(4.007.500)	2.842.500	2.842.500	2.842.500	2.842.500	2.842.500	6.520.000	6.520.000	6.520.000	(330.000)	(330.000)	12.642.500	41.747.500	7,76%
Impuestos (a cuenta)	912.500	2.287.500	2.287.500	2.287.500	2.287.500	2.287.500	3.110.000	3.110.000	3.110.000	1.735.000	1.735.000	1.735.000	26.885.000	5,00%
Utilidad Neta	(4.920.000)	555.000	555.000	555.000	555.000	555.000	3.410.000	3.410.000	3.410.000	(2.065.000)	(2.065.000)	10.907.500	14.862.500	2,76%
EBITDA	(4.007.500)	2.842.500	2.842.500	2.842.500	2.842.500	2.842.500	6.520.000	6.520.000	6.520.000	(330.000)	(330.000)	12.642.500	41.747.500	7,76%

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 157

B) FLUJO DE CAJA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos													
Venta Contado	10.950.000	27.450.000	27.450.000	27.450.000	27.450.000	27.450.000	37.320.000	37.320.000	37.320.000	20.820.000	20.820.000	20.820.000	322.620.000
Venta Crédito	7.300.000	18.300.000	18.300.000	18.300.000	18.300.000	18.300.000	24.880.000	24.880.000	24.880.000	13.880.000	13.880.000	13.880.000	62.200.000
Total Ingresos	10.950.000	34.750.000	45.750.000	45.750.000	45.750.000	45.750.000	55.620.000	62.200.000	62.200.000	45.700.000	34.700.000	39.120.000	528.240.000
Egresos													
Compras contado MP	9.301.250	23.476.250	23.476.250	23.476.250	23.476.250	23.476.250	32.417.000	32.417.000	32.417.000	18.242.000	18.242.000	9.301.250	269.718.750
Compras crédito MP	3.986.250	10.061.250	10.061.250	10.061.250	10.061.250	10.061.250	10.061.250	13.893.000	13.893.000	13.893.000	7.818.000	10.061.250	109.864.500
Mano de Obra	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	26.040.000
CIF (sin depreciación)	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
G. Operativos (Adm y Vtas)	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	76.800.000
Impto. Renta (% Ventas)	547.500	1.737.500	2.287.500	2.287.500	2.287.500	2.287.500	2.781.000	3.110.000	3.110.000	2.285.000	1.735.000	1.956.000	26.412.000
Total Egresos	18.818.750	38.170.000	44.795.000	44.795.000	44.795.000	44.795.000	54.229.250	58.390.000	58.390.000	43.390.000	36.765.000	30.288.500	513.635.250
Saldo de Caja	-7.868.750	-3.420.000	955.000	955.000	955.000	955.000	1.390.750	3.810.000	3.810.000	2.310.000	-2.065.000	8.831.500	14.604.750
Saldo Inicial	30.000.000	22.131.250	18.711.250	19.666.250	20.621.250	21.576.250	22.531.250	23.922.000	27.732.000	31.542.000	33.852.000	31.787.000	
Saldo Final	22.131.250	18.711.250	19.666.250	20.621.250	21.576.250	22.531.250	23.922.000	27.732.000	31.542.000	33.852.000	31.787.000	40.618.500	

Fuente: Elaboración propia

Expuesto lo anterior, de este análisis detallado del flujo de caja, se observa que, sin la inversión inicial, los meses de enero, febrero y noviembre presentarían un flujo negativo. Sin embargo, a lo largo del año, el desempeño financiero se mantiene sólido, alineándose con la proyección de ventas estimada de 12 remodelaciones anuales.

Indicadores financieros de rentabilidad

Siguiendo la línea de lo que se ha venido explorando en esta sección, se hace necesario definir principios para los indicadores financieros. Partiendo de entender, según Aguirre y Gil (2024), que estos son métricas obtenidas a partir del análisis de los balances y la cuenta de resultados, es decir lo que se ha venido explorando hasta aquí, los cuales permiten diagnosticar la situación financiera de una empresa en un momento determinado, evaluando aspectos como:

- Equilibrio financiero
- Rentabilidad
- Independencia financiera

En el caso de “Distrito y Concreto”, se analizan tres categorías de indicadores:

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 158

liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Acorde a ello, el primer aspecto a evaluar lo suponen los indicadores de liquidez. Es decir, aquellos que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (Aguirre & Gil, 2024). Así, a continuación, se presenta una tabla detallando el análisis sobre estos indicadores:

Tabla 36. Indicadores de liquidez.

INDICADOR	FORMULA	INDICADORES DE LIQUIDEZ				
		2025	2026	2027	2028	2029
FONDO DE MANIOBRA (FM)	FM = Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 61.155.418	\$ 122.383.928	\$ 196.761.087	\$ 297.367.238	\$ 443.521.262
RAZÓN CORRIENTE (RC)	RC = Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,65	1,93	2,61	3,00	3,25
PRUEBA ACIDA (PA)	PA = (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	1,11	1,39	2,24	2,74	3,06

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a lo anterior, como primer aspecto a destacar en materia de indicadores se observa un incremento en el fondo de maniobra (en adelante, FM), lo que indica que “Distrito y Concreto” contará con una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones con los proveedores dados los resultados en sus indicadores de liquidez. Ahora bien, en lo que respecta al análisis de la razón corriente, parte de estos indicadores, se evidencia que durante los dos primeros años la empresa tiene alto potencial de enfrentar dificultades para pagar sus deudas a corto plazo. Ello dado que el índice obtenido es inferior a 2. Sin embargo, siendo esto esencial de aclarar, a partir del tercer año, este indicador supera dicho margen, lo que sugiere que la empresa tendrá la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros en el corto plazo. Mostrando por tanto un sano comportamiento y respaldando la decisión de crear la empresa.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 159

Por otro lado, el llamado indicador de la prueba ácida (Gerencie.com., 2022), el cual fue igualmente analizado en la tabla referida, es decir aquel que mide la capacidad de pago sin necesidad de vender inventarios y, por lo tanto, refleja el flujo de efectivo de la empresa muestra, desde el primer año un valor superior a 1. Esto indica que “Distrito y Concreto” es capaz de generar el flujo de efectivo necesario para cubrir sus obligaciones.

Finalmente, en el análisis de los indicadores de endeudamiento, se determina el nivel de deuda que la empresa puede asumir en función de su capital o patrimonio (Aguirre & Gil, 2024). Respecto de este se muestra su análisis en la siguiente tabla:

Tabla 37. Indicadores de Endeudamiento.

INDICADOR	FORMULA	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
		2025	2026	2027	2028	2029
ENDEUDAMIENTO TOTAL (ET)	ET = Pasivo Total / Activo Total	61%	52%	38%	33%	31%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO (ECP)	ECP = Pasivo Corriente / Patrimonio Neto	0,13	0,32	0,38	0,40	0,42
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO (ELP)	ELP = Pasivo No Corriente / Patrimonio Neto	0,94	0,30	0,12	0,04	0,00
APALANCAMIENTO TOTAL (AT)	AT = Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,07	0,62	0,50	0,45	0,42

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo visto en la tabla de arriba, y complementando lo expuesto por Aguirre y Gil (2024), Mira (2018) permite dar un mejor contexto al análisis. Así, el primer indicador analizado es el endeudamiento total, el cual se mantiene por debajo del activo total. Ello puesto que como se observa su valor es inferior al 100% y disminuye con el tiempo. Por su parte, en lo que respecta al llamado indicador de endeudamiento a corto plazo (en adelante, ECP), aunque se observa un alza que podría indicar mayor dependencia de capitales externos, la proyección alcanza un nivel de 0,42. Ello señala un comportamiento óptimo dentro del rango recomendado

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 160 de 0,4 a 0,6. Por otro lado, el índice de endeudamiento a largo plazo (en adelante, ELP) exhibe una tendencia hacia el descenso o a la baja, lo que apunta a que “Distrito y Concreto” tendrá una mayor solvencia financiera a medida que pasa el tiempo. Signos sumamente positivos para la empresa propuesta en este trabajo de grado.

Ahora bien, continuando en la misma tabla, en lo que supone el denominado apalancamiento total, siendo este el que mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a terceros, se evidencia que solamente durante el primer año parecen haber signos menores de dificultades. Ello puesto que como se puede ver dicho indicador supera el valor de 1, esto sugiere que las obligaciones de la empresa superan su patrimonio en ese periodo. Lo que, sin embargo, mejora significativamente en los años siguientes.

Finalmente, para cerrar este tema de indicadores financieros, se analizan los indicadores de rentabilidad, los cuales, acorde a lo dicho por Aguirre y Gil (2024), permiten evaluar la capacidad de la empresa para mantenerse sostenible a lo largo del tiempo. Así se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 38. Indicadores de rentabilidad.

INDICADOR	FORMULA	INDICADORES DE RENTABILIDAD				
		2025	2026	2027	2028	2029
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA (MUB)	$MUB = \text{Utilidad Bruta} / (\text{Ventas Netas} * 100)$	26%	32%	34%	37%	39%
RENTABILIDAD SOBRE LAS INVERSIONES (ROA)	$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$	14%	44%	56%	62%	66%
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	29%	72%	84%	90%	93%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (RV)	$RV = \text{Utilidad Neta} / (\text{Ventas Netas} * 100)$	2%	10%	15%	18%	21%

Fuente: Elaboración propia

Observado lo anterior, y contextualizando estos hallazgos desde lo explicado por

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 161

Dobaño (2024), el primer indicador analizado es el margen de utilidad, el cual muestra un incremento y alcanza hasta un 26% desde el primer año. Del mismo modo, el Retorno sobre Activos (en adelante, ROA) supera el 5% desde el primer año, mostrando que “Distrito y Concreto” será rentable. Por su parte, respecto del Retorno sobre el Patrimonio (en adelante, ROE), el cual mide la capacidad de la empresa para generar beneficios para sus accionistas, se observa un crecimiento significativo a lo largo del tiempo. Lo cual se complementa con el hecho de que la rentabilidad sobre las ventas, también expuesta en la tabla en cuestión, aumenta progresivamente, pasando de 2% a 21%. Ello refleja una mejora sumamente significativa en la eficiencia y rentabilidad del negocio, por lo que de todo lo analizado en los indicadores de esta subsección se puede deducir un panorama financiero positivo para el modelo de negocio propuesto en este trabajo de grado.

Fuentes de financiación

Expuestas las formas en que se dará el manejo financiero y sus comportamientos medidos mediante indicadores, se hace necesario explorar las fuentes de financiación que generarán la posibilidad misma de que tales dineros existan en “Distrito y Concreto”. Así, según el análisis de inversión inicial, como se ha dicho anteriormente, se estima que para poner en marcha el emprendimiento “Distrito y Concreto” se requiere un capital de \$76’300.000 COP. De este monto, se prevé que el capital inicial aportado sea de \$30’000.000 COP, mientras que la necesidad de financiación asciende a \$46’300.000 COP. Dado lo cual estos deberán ser cubiertos mediante un esquema de préstamo pedido a una entidad financiera. Dichas necesidades financieras se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 39. Fuentes de financiación y montos.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 162

FUENTE DE FINANCIACIÓN	MONTO
TOTAL INVERSIÓN	\$ 76.293.317
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 30.000.000
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 46.293.317

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al préstamo a solicitar, según los datos recopilados por Blanco Martínez (2025) para Rankia sobre los mejores créditos de libre inversión disponibles en Colombia, la opción más favorable en el mercado es Lulo Bank, debido a su relativamente baja tasa de interés efectiva anual y el monto máximo disponible para solicitar, que alcanza hasta \$50.000.000 COP. Por lo tanto, para el cálculo de esta subsección del trabajo de grado, se tomará como referencia un préstamo con Lulo Bank (s.f.), con una tasa de interés efectiva anual (EA) del 18.9% y una tasa mes vencido del 1.45%.

A continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo, proyectada a un período de 4 años (48 meses, plazo máximo dado por la entidad bancaria referida):

Tabla 40. Cálculo del préstamo a solicitar.

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO	
18,90%		5	

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	Inicial	Interés	Amort	Cuota	Final
AÑO 0					\$ -
2025	\$ 46.293.317	\$ 8.749.437	\$ 6.648.170	\$ 15.397.607	\$ 39.645.147
2026	\$ 39.645.147	\$ 7.492.933	\$ 7.753.760	\$ 15.246.693	\$ 31.891.386
2027	\$ 31.891.386	\$ 6.027.472	\$ 9.043.211	\$ 15.070.683	\$ 22.848.176
2028	\$ 22.848.176	\$ 4.318.305	\$ 10.547.097	\$ 14.865.402	\$ 12.301.079
2029	\$ 12.301.079	\$ 2.324.904	\$ 12.301.079	\$ 14.625.983	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación financiera

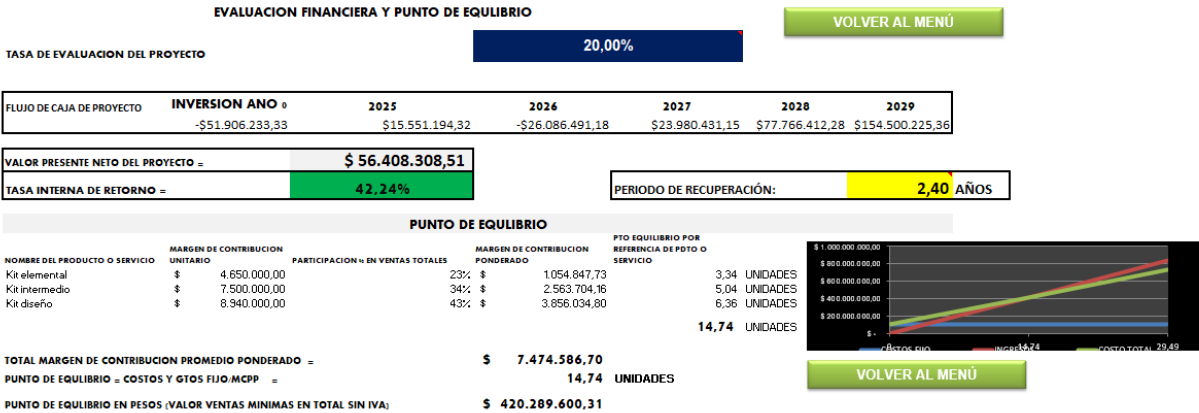
Para dar cierre a la presente sección de este trabajo de grado, se propone presentar los resultados de la evaluación financiera del proyecto “Distrito y Concreto”. Esto se realizó partiendo de calcular el llamado Valor Presente Neto (en adelante, VPN) del modelo de negocio, el cual, siguiendo lo expuesto por Morín Maya y Alvarado Roldán (2017) se define como la suma de los beneficios netos futuros descontados al presente. En ese sentido, para “Distrito y Concreto”, actualmente se tiene un VPN de \$56’408.308 COP, con un retorno de inversión estimado del 20% y una Tasa Interna de Retorno (en adelante, TIR) del 42,24%.

Según arrojó el estudio, estos valores indican que “Distrito y Concreto” como proyecto empresarial tiene un margen significativo de rentabilidad y es financieramente viable en el tiempo. Además, la inversión inicial podría recuperarse en aproximadamente 2,4 años. Por su parte, la TIR representa la tasa máxima que el proyecto puede soportar para seguir siendo rentable. En ese sentido, atendiendo de nuevo a lo expuesto por Morín Maya & Alvarado Roldán (2017), si la tasa de descuento supera la TIR, el VPN se volvería negativo, lo que haría que el proyecto no fuera viable. Sin embargo, este no es el caso, lo que permite afirmar lo dicho

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 164
 líneas arriba. Ahora bien, atendiendo a lo anterior a continuación se presenta este estudio

mediante una tabla:

Tabla 41. Evaluación financiera y punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración Propia

Expuesto lo anterior, por otro lado, se analizó el denominado como punto de equilibrio, entendido como el número mínimo de unidades que un proyecto debe vender para que sus ingresos cubran exactamente sus costos, es decir, el umbral a partir del cual cualquier venta adicional genera ganancias (Rivera, 2020). En ese sentido, pensando en el primer año de operación de “Distrito y Concreto”, se estima que el punto de equilibrio se alcanzará con la venta de 3 unidades del KIT básico, 6 unidades del KIT intermedio y 6 unidades del KIT diseño.

Tabla 42. Punto de Equilibrio.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 165

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	PARTICIPACION % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
Kit elemental	\$ 4.962.500,00		20% \$ 1.010.589,08	3,06	UNIDADES	
Kit intermedio	\$ 7.250.000,00		41% \$ 2.986.338,11	6,16	UNIDADES	
Kit diseño	\$ 8.640.000,00		39% \$ 3.345.449,14	5,83	UNIDADES	
				15,05	UNIDADES	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO =			\$ 7.322.376,33			
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				15,05	UNIDADES	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 427.475.715,20			

Fuente: Elaboración propia

ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad representa un pilar esencial para la operación y proyección estratégica de “Distrito y Concreto”, empresa orientada a la remodelación de Viviendas de Interés Social (VIS). Este enfoque no solo responde a los desafíos contemporáneos del sector construcción, sino que articula la gestión empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas. A continuación,

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 166

se desarrolla el modelo de sostenibilidad desde las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, garantizando así un enfoque integral que promueva tanto el crecimiento empresarial como el bienestar colectivo.

Dimensión social

El sector de la construcción representa el 7,7 % del empleo mundial, pero también enfrenta altos niveles de informalidad (Acolin, Green & Hoek-Smit, 2021). En Colombia, cerca de 1,02 millones de trabajadores del sector son informales (DANE, 2025). Esta situación repercute directamente en la pobreza multidimensional, afectando condiciones como salud, vivienda y empleo (PNUD, 2024). En este contexto, “Distrito y Concreto” se compromete a reducir la informalidad mediante la generación de empleo formal, estable y digno. La empresa brindará oportunidades laborales con formación técnica continua, priorizando poblaciones vulnerables y promoviendo la equidad en el acceso al trabajo.

Con estas acciones, “Distrito y Concreto” impacta positivamente en el ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades) (PNUD, s.f.; Ferrón, s.f.).

Dimensión ambiental

El sector construcción es responsable del 37 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y genera una gran proporción de residuos contaminantes (ONU Medio Ambiente, 2024). Conscientes de esta realidad, “Distrito y Concreto” adoptará tecnologías como Building Information Modeling (BIM), promoviendo la planificación eficiente de materiales, reducción de residuos y optimización energética (Biscarri, 2024; BIMobject, 2022).

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 167

Asimismo, se priorizará el uso de materiales sostenibles, como cementos verdes que reducen en un 40 % las emisiones de CO₂ (Holcim, s.f.). También se implementará la gestión adecuada de Residuos de Construcción y Demolición (RCD), cumpliendo con la normativa ambiental y articulando la operación con gestores autorizados, como el sistema “Punto Limpio” del Distrito (Minambiente, 2021).

Estas acciones permiten el cumplimiento de los ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables) y ODS 13 (Acción por el clima).

Dimensión económica

El modelo económico de “Distrito y Concreto” está diseñado para generar valor compartido a lo largo de la cadena productiva, fortaleciendo relaciones con trabajadores, clientes, proveedores y aliados estratégicos. En un país donde el 57,9 % del empleo es informal (Buitrago, 2024), la empresa propone relaciones laborales formales, con salarios que inician en el mínimo legal vigente (\$1'623.500 COP en 2025) y aumentos progresivos según desempeño (Mintrabajo, 2024).

Además, se adoptará una política de contratación a término indefinido, especialmente para el personal operativo y comercial, garantizando estabilidad y acceso a beneficios legales.

Desde esta lógica, la empresa incide en el ODS 1, ODS 8 y ODS 10, al fortalecer el ingreso, reducir desigualdades y fomentar una economía más justa.

Dimensión de gobernanza.

“Distrito y Concreto” implementará un modelo de gobernanza basado en los principios de calidad, transparencia y compromiso. Sus socios fundadores, en calidad de gerentes, serán responsables de la dirección estratégica, la toma de decisiones y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación del servicio. Entre estos, se destacan las encuestas de satisfacción a clientes y trabajadores, como base para generar indicadores de desempeño y procesos de mejora continua.

Además, se fortalecerán los sistemas internos de gestión responsable y ética, con especial atención al cumplimiento normativo en seguridad, residuos y relaciones laborales.

Este enfoque de gobernanza se alinea con el ODS 8, ODS 9 y ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), promoviendo una empresa transparente, participativa y socialmente responsable.

Seguimiento e indicadores de sostenibilidad

Con el fin de garantizar un enfoque medible y estratégico de sostenibilidad, “Distrito y Concreto” definió indicadores concretos para cada una de las dimensiones abordadas (social, ambiental, económica y de gobernanza). Estos permitirán evaluar el impacto real del proyecto en el tiempo y consolidar su política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir de datos objetivos, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 169

Dimensión	Indicador clave	Meta 2025-2026	Frecuencia de medición
Social	% de trabajadores contratados formalmente	≥ 90 % del total operativo	Trimestral
	% de colaboradores en situación vulnerable	≥ 30 % con acompañamiento formativo	Anual
Ambiental	% de obras con gestión adecuada de RCD	100%	Por proyecto
	Uso de cementos verdes o insumos sostenibles	En ≥ 60 % de las remodelaciones	Trimestral
	% de reducción estimada de residuos	≥ 25 % respecto a estándar tradicional	Semestral
Económica	% de personal con contrato indefinido	≥ 70 % del total administrativo/comercial	Trimestral
	Índice de rotación de personal	< 10 %	Semestral
Gobernanza	Nivel de satisfacción del cliente (encuesta)	≥ 85 % de satisfacción alta	Post-servicio
	Reuniones formales de seguimiento y mejora	Al menos 1 por trimestre	Trimestral
	Cumplimiento normativo en licencias, residuos, laborales	100%	Permanente

Tabla: Indicadores de sostenibilidad y seguimiento por dimensión

En síntesis, la adopción de indicadores medibles para cada dimensión de la sostenibilidad refuerza el compromiso de “Distrito y Concreto” con una gestión empresarial responsable, transparente y orientada al impacto. Este sistema de seguimiento permitirá monitorear la evolución del proyecto, identificar oportunidades de mejora e impulsar acciones correctivas en tiempo real, alineando el crecimiento del negocio con los principios de equidad, eficiencia ambiental y buen gobierno corporativo.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado tuvo como propósito principal validar y proyectar la viabilidad del modelo de negocio de “Distrito y Concreto”, un startup orientado a la remodelación formal y profesionalizada de Viviendas de Interés Social (VIS) en la ciudad de Bogotá. Desde el enfoque de creación de empresa, y bajo una perspectiva emprendedora, se logró consolidar una propuesta de valor coherente con las necesidades de un mercado en

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 170 crecimiento, altamente informal y con importantes vacíos de estandarización, calidad y confianza por parte del consumidor.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa cuenta con condiciones de entorno favorables, una demanda insatisfecha evidente y una propuesta operativa alineada con principios de eficiencia, escalabilidad y sostenibilidad. La validación del modelo, a través de estudios cuantitativos y cualitativos, mostró que existe un interés real por parte de los clientes objetivo en contratar servicios de remodelación formalizados, especialmente cuando estos integran tecnología (como modelación 3D), cumplimiento y asesoría profesional.

Se logró dar respuesta al problema identificado: la carencia de oferta estructurada, accesible y confiable para la adecuación de viviendas VIS entregadas en obra gris. Este problema, ampliamente documentado en los capítulos de contexto y mercado, afecta la calidad de vida de miles de personas que acceden a vivienda subsidiada, pero enfrentan barreras para convertirla en un hogar habitable. “Distrito y Concreto” se configura como una respuesta pertinente a este desafío social y urbano, alineando su modelo con objetivos de impacto y desarrollo sostenible.

En relación con los objetivos específicos definidos, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Estandarización del servicio: La división de la oferta en tres paquetes escalables (Elemental, Intermedio y Diseño) permite controlar los costos, reducir los tiempos de ejecución y facilitar la toma de decisiones por parte del cliente. Esta segmentación es coherente con el comportamiento del mercado VIS y las necesidades de adaptabilidad.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 171

Capacidad de ejecución y eficiencia operativa: El modelo de tercerización con estándares técnicos definidos, junto con una planeación detallada de la logística y los procesos de obra, hacen viable la meta de ejecutar entre 3 y 4 remodelaciones mensuales con tiempos promedio inferiores a 10 días hábiles por proyecto. Esto representa una ventaja frente al mercado informal.

Integración tecnológica: El uso de herramientas digitales como el modelado 3D y las cotizaciones en línea fueron altamente valoradas por los usuarios encuestados y entrevistados. Su incorporación en al menos el 80 % de los proyectos constituye un diferenciador claro y viable.

Control de calidad y sostenibilidad: La propuesta incluye la implementación de un sistema de indicadores técnicos para medir tiempo, calidad y retrabajo desde el segundo trimestre, así como programas de capacitación continua para el personal técnico en técnicas de construcción, gestión de residuos y uso de materiales sostenibles. Esto alinea la operación con buenas prácticas ambientales y mejora la percepción de valor.

Viabilidad económica y escalabilidad: Las proyecciones financieras, construidas sobre un análisis realista de precios, costos y demanda, muestran que la empresa podría alcanzar el punto de equilibrio en su primer año de operación, con una rentabilidad neta estimada del 20 % para el tercer año. Esto se logrará mediante una estructura liviana, sin infraestructura fija, que privilegia la flexibilidad y la eficiencia del capital.

Desde el enfoque de startups, este modelo incorpora principios clave como el desarrollo de cliente, la validación temprana, la iteración de la propuesta de valor y el uso de metodologías ágiles como Lean Startup. La adaptabilidad al entorno, el apalancamiento en

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 172
tecnología y la capacidad de escalar sin grandes inversiones iniciales hacen de “Distrito y Concreto” una empresa potencialmente replicable en otros contextos urbanos similares, como Soacha, Chía, Medellín o Cali.

En conclusión, el trabajo permite afirmar que “Distrito y Concreto” no solo es viable como emprendimiento, sino que representa una apuesta pertinente y sostenible para cerrar brechas de habitabilidad en el segmento VIS. Su enfoque formal, tecnológico y centrado en el cliente responde a una necesidad social desatendida, con potencial de impacto económico y de transformación en un sector marcado por la informalidad. La empresa puede convertirse en un referente de buenas prácticas en remodelaciones de vivienda popular, aportando valor no solo a sus clientes sino al ecosistema de construcción y emprendimiento en Colombia.

REFERENCIAS

- Acolin, A., Green, R., & Hoek-Smit, M. (2021). *A ladder up: The role of the construction sector in creating jobs and rebuilding emerging market economies*. Habitat for Humanity. Recuperado el 9 de febrero de 2025.
https://www.habitat.org/sites/default/files/documents/A-Ladder-Up_Report.pdf
- Africano Cruz, M. (2021, 29 de marzo). Conoce cómo se reutilizan los residuos de construcción en Bogotá. Alcaldía de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/habitat/que-se-hace-con-los-residuos-de-construccion-en-bogota>
- Aguirre, M. F., & Gil, E. (2024, junio 4). *17 indicadores financieros que aseguran tu gestión empresarial*. Appvizer. Recuperado el 9 de febrero de 2025.
<https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>
- Alonso, M. (2024, 27 de diciembre). Buyer Persona: qué es y cómo hacer uno para tu proyecto. Asana. Recuperado el 19 de enero de 2025.
<https://asana.com/es/resources/buyer-persona>
- Área Logística del Instituto Nacional de Capacitación Profesional de Chile - Inacap (2024) Manual de construcción de tablas IFAS–EFAS -SFAS. Recuperado el 21 de enero de 2025. <https://es.scribd.com/document/772332881/Manual-de-construccion-de-tablas-IFAS-EFAS-SFAS>
- Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia – Bancóldex (s.f.a) Programa Delta. Bancoldex. Recuperado el 20 de enero de 2025.
<https://www.bancoldex.com/es/soluciones-de-fortalecimiento-empresarial/programa-delta#:~:text=Es%20una%20iniciativa%20que%20busca,beneficios%20tributarios%20otorgados%20por%20MinCiencias>.
- Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia – Bancóldex (s.f.b) Clasificación de empresas en Colombia. Recuperado el 9 de febrero de 2025.
<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia>

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 174

- BAU. (s.f.). BAU – World's Leading Trade Fair for Architecture, Materials, Systems. BAU München. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://bau-muenchen.com>
- BBVA Research (2024a, febrero) Detrás del andamio: la estructura del sector de la construcción en Colombia. Informe. Recuperado el 21 de enero de 2025. <https://www.bbva.com/content/uploads/2024/02/202402SituacionInmobiliariaEstructural.pdf>
- BBVA Research (2024b, 5 de diciembre) Situación Colombia. Diciembre 2024. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-colombia-diciembre-2024/#:~:text=La%20construcci%C3%B3n%20residencial%20repuntar%C3%A1%20desde,3%2C1%25%20en%202026.>
- Bimobject (2022, 31 de agosto) Marketing digital en la construcción: por qué es necesario. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://business.bimobject.com/es/blog/marketing-digital-construccion/>
- Biscarri, A. (2024, 7 de junio) La evolución del marketing en el sector de la construcción: navegando en la era digital. Instituto de Tecnología de la Construcción de Cataluña – ITeC. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://itec.es/infoitec/opinion/la-evolucion-del-marketing-en-el-sector-de-la-construccion-navegando-en-la-era-digital/>
- Blanco Martínez, M. (2025, 8 de enero). *Mejores créditos de libre inversión*. Rankia. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3149239-mejores-creditos-libre-inversion>
- Brewminate. (2021, 17 de mayo). Una historia de renovaciones de viviendas. Brewminate. Recuperado 17 de enero de 2025, de <https://brewminate.com.translate.goog/a-history-of-home-renovations/? x tr sl=auto& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=nui>
- Buitrago, L. S. (2024, noviembre 3). *Colombia es uno de los países con mayor informalidad en Latinoamérica, según la OIT*. Portafolio. Recuperado el 9 de

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 175

febrero de 2025. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/colombia-es-uno-de-los-paises-con-mayor-informalidad-en-latinoamerica-segun-la-oit-616397>

- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol (2022, 25 de mayo). VIVIENDA, CIUDAD Y HÁBITAT 2022-2026. Edición 92. Recuperado el 21 de enero de 2025. <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/92/portada/vivienda-ciudad-y-habitat-2022-2026>

- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol (2023). Perspectiva Edificadora 2023. Una visión de corto y mediano plazo. Edición 5. <https://camacol.co/sites/default/files/20231219%20Prospectiva%20Edificadora.pdf>

- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol (s.f.) ¿Quiénes somos? Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://camacol.co/nosotros/quienes-somos>

- Cámara Colombiana de la Construcción Bogotá y Cundinamarca – Camacol B&C (s.f.) *20.2 millones de pesos invierten los hogares bogotanos en acabados de su vivienda nueva*. Recuperado el 17 de enero de 2025.

<https://camacolbyc.co/comunicaciones/noticia/acabados-de-su-vivienda.html>

- Cámara Colombiana de la Construcción Bogotá y Cundinamarca – Camacol B&C (2024a, mayo) *Las cinco localidades con mayor oferta de vivienda en Bogotá*. Recuperado el 19 de enero de 2025.

<https://www.camacolbyc.co/comunicaciones/noticia/las-cinco-localidades-con-mayor-oferta-de-vivienda-en-bogot%C3%A1.html>

- Cámara Colombiana de la Construcción Bogotá y Cundinamarca – Camacol B&C (2024b, octubre-noviembre-diciembre) *Balance 2024 y perspectivas 2025*. Construnota 106. Recuperado el 27 de enero de 2025.

<https://www.camacolbyc.co/construnota-106.html?view=article&id=1108:balance-2024-y-perspectivas-2025&catid=352:portada>

- Cámara de Comercio de Bogotá – CCB (2012) Página 66 - cartilla_DANE_ciiu. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Sección F Construcción.

https://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciiu/files/assets/basic-html/page66.html

- Castro, D. A. (2021). Comprar vivienda VIS: una de las inversiones más deseadas por los colombianos. Obtenido de La nota economica:
<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/comprar-vivienda-vis-una-de-las-inversiones-mas-deseadas-por-los-colombianos/>
- Cementos Argos (s.f.) ¿Cuánto aportará la industria de la construcción al PIB del país para el 2025?. Recuperado el 19 de enero de 2025.
<https://colombia.argos.co/cuanto-aportara-la-industria-de-la-construccion-al-pib-del-pais-para-el-2025/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20BBVA%20Research,3%2C2%20%25%20en%202026.>
- Chapman, A. (2004, 22 de agosto). Análisis DOFA y análisis PEST. deGerencia. Recuperado el 21 de enero de 2025.
https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Colorado, J.C. (2024, 15 de noviembre) Venta de inmuebles en Colombia creció 23% en 2024, impulsada por las viviendas VIS. La República. Recuperado 17 de enero de 2025, de <https://www.larepublica.co/empresas/venta-de-inmuebles-en-colombia-crecio-23-en-2024-impulsada-por-las-viviendas-vis-3999496>
- Computrabajo. (2025, 5 de febrero). *¿Cuál es el sueldo de Oficial de obra?* Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://co.computrabajo.com/salarios/oficial-de-obra>
- Conecta 361 (2025, 3 de enero) Estrategia de Precios: Qué Es y Cómo Elegir la Mejor Para tu Negocio. Recuperado el 29 de enero de 2025.
<https://conecta361.com/que-es-estrategia-de-precios/>
- Congreso de la República de Colombia (1990, 28 de diciembre). Ley 49 de 1990: Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 836 de 1991, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1167 de 1991 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 824 de 1999, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 1133 de 2000 , Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 1746 de 2000 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1042 de 2003, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 975 de 2004 , Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 4407 de 2004, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 973 de 2005, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1924

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 177

de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 2190 de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1160 de 2010 por la cual se reglamenta la repatriación de capitales, se estimula el mercado accionario, se expiden normas en materia tributaria, aduanera y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 20 de enero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6545>

- Congreso de la República de Colombia (2015, 26 de mayo). Decreto 1077 de 2015 Sector Vivienda, Ciudad y Territorio: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado el 20 de enero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77216#1077>

- Congreso de la República de Colombia (2021a, 14 de enero). Ley 2079 de 2021: Por medio de la cual se dictan disposiciones en materia de vivienda y hábitat.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160946>

- Congreso de la República de Colombia (2021b, 9 de marzo). Decreto 257 de 2021: Por el cual se adiciona el Decreto 1077 de 2015 en relación con las condiciones de los créditos de vivienda individual a largo plazo. Recuperado el 20 de enero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159947>

- Congreso de la República de Colombia (2023). Ley 274 de 2023: Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-05-texto-conciliado-PND.pdf>

- Congreso de la República de Colombia. (2008, 5 de diciembre). Ley 1258 de 2008: Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Recuperado el 1 de febrero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

- Construmat. (s.f.). Construmat – The Future of Construction. Fira Barcelona. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://www.construmat.com>

- Coordinada Urbana Camacol (2024, 23 de enero) El 2023 cerró con una caída del 49,7 % en las ventas de vivienda de interés social. Recuperado el 27 de enero de

2025. <https://camacol.co/prensa/noticias/el-2023-cerro-con-una-caida-del-497-en-las-ventas-de-vivienda-de-interes-social>
- Corficolombiana (2025, 13 de enero) La construcción en su laberinto. Informe semanal. Equipo Macroeconomía y Mercados. Recuperado el 19 de enero de 2025. https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-semanal/la-construccion-en-su-laberinto/informe_1591828
 - Cortés Ruiz, L. F. (2018, 5 de diciembre) ¿Qué es un estado de resultados?. Siigo. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.siigo.com/glosario-financiero/que-es-un-estado-de-resultados/>
 - Custódio, M. (2021, 22 de febrero). Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos. RD Station. Recuperado el 19 de enero de 2025 de <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>
 - DataCrédito Experian. (2024, mayo 16). ¿Cuáles son las micro, pequeñas y medianas empresas? DataCrédito Experian. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/cuales-son-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>
 - David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed., M. Á. Sánchez Carrión, Trad.). Pearson Educación. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
 - Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024, 20 de noviembre). Vivienda VIS y NO VIS. Recuperado el 21 de enero de 2025. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>
 - Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2025, 15 de enero). *Gran Encuesta Integral de Hogares (GEIH): Empleo informal y seguridad social. Población ocupada total, formal e informal según rama de actividad CIU 4 A.C. (en miles). Total nacional, 13 y 23 ciudades y A.M. Serie trimestre móvil (2021-2024). Información septiembre - noviembre 2024.* Consultado el 17 de enero de 2025, en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (s.f.). Consulte por temas las Empresas por Actividad Económica - CIIU 4. Geovisor Directorio de Empresas [Base de datos en línea]. Geoportal DANE. Recuperado el 19 de enero de 2025 de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Dobaño, R. (2024, octubre 23). *ROA y ROE: qué son y cómo calcularlos*. Quipu. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>
- Domínguez Coral, L. A. (2025, 16 de enero). ¿Es trabajadora del sector público? Así funcionará la licencia menstrual que entra en vigencia este 2025. *El Tiempo*. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/es-trabajadora-del-sector-publico-asi-funcionara-la-licencia-menstrual-que-entra-en-vigencia-este-3418027>
- *Edenred (2023, 5 de julio) Balance general: qué es, cómo hacerlo y ejemplos. Edenred Control de Pagos Empresariales*. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.edenred.mx/blog/balance-general-que-es-como-hacerlo-y-ejemplos>
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K., & Linton, S. (2007). *Industry analysis: The five forces*. Agricultural Innovation & Commercialization Center (AICC), Purdue University. <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>
- Expo CIHAC. (s.f.). Expo CIHAC – Líder en Innovación para la Construcción en Latinoamérica. Informa Markets. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://www.expocihac.com>
- Expocamacol. (s.f.) Expocamacol. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://expocamacol.com/>
- Ferrón, H. (s.f.). *ODS y construcción: Cómo aplicarlos y casos de éxito*. Inova. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://inovalabs.es/es/como-aplicar-los-ods-en-la-construccion/>

- Financiera de Desarrollo Territorial S.A. – Findeter (2022, 16 de marzo) Findeter, la primera banca pública del país con Unidad de Investigación, Desarrollo e Innovación avalada por MinCiencias. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.findeter.gov.co/noticias/comunicados/findeter-la-primera-banca-publica-del-pais-con-unidad-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-avalada-por-minciencias>
- Financiera de Desarrollo Territorial S.A. – Findeter (s.f.) UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN I+D+i. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.findeter.gov.co/innovacion-desarrollo-investigacion#unidad+d+i>
- Fingermann, H. (2017, 21 de julio). *Concepto de remodelación*. Deconceptos.com. <https://deconceptos.com/arte/remodelacion>
- Flórez, G. (2024, 26 de junio) El sector constructor enfila baterías hacia el 2025. Edición 101. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/101/portada/el-sector-constructor-enfila-baterias-hacia-el>
- Fundación Integralia DKV. (s.f.). *Los 7 puntos clave en la gestión integral de recursos humanos*. Talento Diverso: El blog sobre inclusión laboral para las direcciones de RRHH. Recuperado el 1 de febrero de 2025. <https://dkvintegralia.org/blog/7-puntos-clave-gestion-integral-recursos-humanos/>
- Garrido, I. (2017, 24 de noviembre). *El modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa*. HRTrends by Infoempleo. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa/>
- Gerencie.com. (2022, febrero 18). Prueba ácida [Entrada de blog]. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- Goldberg, E. (2023, 16 de octubre). Ya van tres años del aumento del teletrabajo, ¿qué hemos aprendido?. The New York Times. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://www.nytimes.com/es/2023/10/16/espanol/teletrabajo-beneficios.html>
- González Bell, J. (2020, 18 de noviembre). “En Corona hemos visto un alza en el gasto de remodelaciones de los hogares colombianos”. La República.

<https://www.larepublica.co/empresas/en-corona-hemos-visto-un-incremento-en-el-gasto-de-remodelaciones-de-los-hogares-3090161>

- Grégoire, P. (2023, 7 de septiembre). Análisis de los grupos de interés: Definiciones, herramientas y técnicas. Borealis. Recuperado el 19 de enero de 2025 de: <https://www.boreal-is.com/es/blog/analisis-de-grupos-de-interes/>
- Grupo Banco Mundial (2024, 11 de junio) El crecimiento mundial se estabiliza por primera vez en tres años. Comunicado de Prensa N.º 2024/084/DEC. Recuperado el 17 de enero de 2025. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2024/06/11/global-economic-prospects-june-2024-press-release>
- Hernández de Alba, F. (2024). *Plantilla de flujo de caja* [Archivo Excel]. Universidad EAN. <https://repositorio.universidad.edu.co/flujo-caja>
- Holcim. (s.f.). Declaración ambiental de producto de ECOPlanet CEM IV/A (P) 42.5 R-SR - Prod. Villaluenga. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://www.holcim.es/sites/spain/files/docs/cem-iv-a-p-42.5-r-sr-villaluenga.pdf>
- Kiziryan, M. (2015, 28 de abril). *Flujo de caja: Qué es, tipos y usos*. Economipedia. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (A. Mues Zepeda, Trad., 11ª ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lesmes, R. (2024, 22 de abril) Paso a paso para elegir las mejores empresas de remodelaciones en Bogotá en 2025. Seguro y con máxima precisión. Recuperado el 19 de enero de 2025 de <https://lesmesysarmiento.com/mejores-empresas-de-remodelaciones-en-bogota-remodelacion/>
- Lulo Bank. (s.f.). *Pide tu crédito de libre destino hasta por \$50 millones*. Lulobank. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.lulobank.com/features/pide-tu-credito>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 182

- Mazo González, D. (2024, 23 de diciembre) Propietarios en Colombia enfrentan el primer golpe de 2025: remodelar vivienda será un 15% más costoso. Infobae. Recuperado el 19 de enero de 2025.
<https://www.infobae.com/colombia/2024/12/24/propietarios-en-colombia-enfrentan-el-primer-golpe-de-2025-remodelar-vivienda-sera-un-15-mas-costoso/>
- Medina Ariza, M. (2024, 3 de octubre). ABC de lo que se ha aprobado de la reforma laboral en la Cámara de Representantes. La República. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://www.larepublica.co/economia/abc-de-lo-que-se-ha-aprobado-de-la-reforma-laboral-en-la-camara-de-representantes-3967612>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – Minambiente. (2017, 28 de febrero). *Resolución 472 de 2017: Por la cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en las actividades de Construcción y Demolición (RCD) y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 50166 del 05 de marzo de 2017. Recuperado el 20 de enero de 2025, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68359>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – Minambiente. (2021, 23 de noviembre). *Resolución 1257 de 2021: Por la cual se modifica la Resolución 0472 de 2017 sobre la gestión integral de Residuos de Construcción y Demolición - RCD y se adoptan otras disposiciones*. Recuperado el 1 de febrero de 2025. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/12/Resolucion-1257-de-2021.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Minvivienda. (2024a, abril). Comportamiento del sector vivienda VIP-VIS. Razones objetivas para ser optimistas. https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/2024-04/19042024_comportamiento_vivienda.pdf
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Minvivienda. (2024b, 9 de diciembre). Mejoramiento de Vivienda. Recuperado el 17 de enero de 2025 <https://www.minvivienda.gov.co/mejoramiento-de-vivienda>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Minvivienda. (2024c, 20 de diciembre) Subsidio Familiar de Vivienda Nueva. Recuperado el 17 de enero de 2025

<https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/mi-casa-ya/subsidio-familiar-de-vivienda-nueva>

- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Minvivienda. (2021a, 11 de enero). El año 2020 fue el mejor de la historia de Colombia en ventas de vivienda.

Recuperado el 27 de enero de 2025. <https://minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/el-ano-2020-fue-el-mejor-de-la-historia-de-colombia-en-ventas-de-vivienda#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20seg%C3%BAn,del%2011%25%20frente%20a%202019.>

- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Minvivienda. (2021b, 6 de diciembre). Con 209.638 viviendas nuevas vendidas en los últimos 11 meses, el 2021 ya es el mejor año en ventas para Colombia. Obtenido de Ministerio de Vivienda ciudad y territorio: <https://minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/con-209638-viviendas-nuevas-vendidas-en-los-ultimos-11-meses-el-2021-ya-es-el-mejor-ano-en-ventas-para-colombia>

- Ministerio del Trabajo de Colombia – Mintrabajo (2021, 13 de mayo) Presidente sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2021/mayo/presidente-sanciono-la-ley-de-trabajo-en-casa>

- Ministerio del Trabajo de Colombia – Mintrabajo (2024, 24 de diciembre) Presidente decretó salario mínimo para 2025, quedó en \$1.623.500 incluido auxilio de transporte. Recuperado el 9 de febrero de 2025.

<https://www.mintrabajo.gov.co/presidente-decreto-salario-minimo-para-2025-queda-en-1.623.500-incluido-auxilio-de-transporte>

- Mintzberg, H. (2003, marzo 11). *Diseño organizacional de Henry Mintzberg*. Gestipolis. Recuperado el 29 de enero de 2025.

<https://www.gestipolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>

- Mira, M. (2018, 12 de noviembre). *Ratio de endeudamiento a corto plazo*. Estrategias de Inversión. Recuperado el 9 de febrero de 2025.

<https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/ratio-de-endeudamiento-a-corto-plazo-t-1497>

- Morín Maya, E., & Alvarado Roldán, M. L. (2017, junio). *Indicadores de rentabilidad* (Boletín No. V). Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 184

Socioeconómica de Proyectos (CEPEP). Recuperado el 9 de febrero de 2025.

https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/indicadores_rentabilidad.pdf

- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 1 de febrero de 2025. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pacto Mundial. (s.f.). *ODS 9: Industria, innovación e infraestructura*. <https://www.pactomundial.org/ods/9-industria-innovacion-e-infraestructura/>
- Pérez Díaz, V. (2024, 30 de noviembre) "Se prevé recuperación moderada del comercio en 2025, que dinamizará la economía". La República. Recuperado el 19 de enero de 2025. <https://www.larepublica.co/especiales/sectores-que-moveran-la-economia-en-2025/estas-son-las-proyecciones-economicas-de-fedesarrollo-para-2025-4010405>
- Presidencia de la República de Colombia (1971, 27 de marzo) Decreto 410 de 1971: Por el cual se expide el Código de Comercio. Recuperado el 1 de febrero de 2025. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Presidencia de la República de Colombia (1989, 30 de marzo) Decreto Ley 624 de 1989: Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>
- Presidencia de la República de Colombia (2010, 30 de abril) *Decreto 1469 de 2010: Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones*. Recuperado el 1 de febrero de 2025. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39477>
- Presidencia de la República de Colombia (2015a, 26 de mayo) *Decreto 1077 de 2015 Sector Vivienda, Ciudad y Territorio: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio*. Última

actualización: 5 de diciembre de 2023. Recuperado el 1 de febrero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77216#1077>

- Presidencia de la República de Colombia (2015b, 14 de diciembre)

Decreto 2420 de 2015 Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información. Recuperado el 9 de febrero de 2025.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2024, 17 de octubre). *1.100 millones de personas viven en situación de pobreza multidimensional y, de estas, casi 500 millones se encuentran en contextos de conflicto.* Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.undp.org/es/comunicados-de-prensa/1100-millones-de-personas-viven-en-situacion-de-pobreza-multidimensional>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* Recuperado el 9 de febrero de 2025.

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

- Programa para el medio ambiente de la Organización de las Naciones Unidas – ONU (2024, 28 de marzo). Ocho soluciones para resolver la crisis de los desechos. Recuperado el 20 de enero de 2025 <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/ocho-soluciones-para-resolver-la-crisis-de-los-desechos>

- Real Academia Española. (s. f.). *Vivienda.* En *Diccionario de la lengua española.* Recuperado el 17 de enero de 2025, de <https://dle.rae.es/vivienda>

- Redacción Ciencuadras. (2023, octubre 9). ABC de los estratos en Bogotá. Ciencuadras. Recuperado el 19 de enero de 2025.

<https://www.ciencuadras.com/blog/guia-para-arrendar-inmuebles/conoce-abc-estratos-bogota>

- Restrepo, M. (2022, 3 de octubre) SAS Colombia: definición, características y ventajas. Rankia Colombia. Recuperado el 1 de febrero de 2025.

<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>

- Reyes Giraldo, M. (2024). *Simulador financiero* [Archivo Excel]. Universidad EAN. <https://repositorio.ean.edu.co/simulador>

- Richardson, M. (2022, 15 de marzo). The History of the Remodeling Industry [La Historia de la Industria De La Remodelación]. Proremodeler. [Podcast] <https://www.proremodeler.com/history-remodeling-industry>
- Rivera, J. A. (2020, 20 de febrero). *qué es el punto de equilibrio financiero*. El Economista. Recuperado el 9 de febrero de 2025. <https://www.economista.com.mx/economia/que-es-el-punto-de-equilibrio-financiero-20200220-0077.html>
- Roncancio, G. (s.f.). Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica?. PENSEMOS. Recuperado el 27 de enero de 2025. <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>
- Saavedra, V. & Reyes C.F. (2023). El desarrollo de la política de vivienda en Colombia: la consolidación urbana en la ciudad construida . Bogotá: Fedesarrollo, World Bank Group, Korea Green Growth Trust Fund, 69 p. <http://hdl.handle.net/11445/4469>
- Sánchez, G. R. (2024, 13 de abril). Bogotá apuesta a la generación de 50.000 viviendas de interés social en 4 años. Alcaldía de Bogotá. Recuperado el 27 de enero de 2025. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/habitat/bogota-apuesta-la-generacion-de-50000-viviendas-de-interes-social>
- Sánchez, J. M. (2008). *Tema 4: La función de producción y la dirección de operaciones*. En *Curso EXT_ocw_ecoemp_01 - Introducción a la economía de empresa*. Universidad de Cádiz, Campus Virtual. https://ocw.uca.es/pluginfile.php/1361/mod_resource/content/1/TEMA_4_pdon_y_la_dccon_de_operaciones.pdf
- Santander Universidades (2021, 1 de diciembre) Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso. Santander Open Academy. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>
- Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá (s.f.) Impuesto de Industria y Comercio (ICA). Conoce la información relevante de este impuesto. Tarifas. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://www.haciendabogota.gov.co/es/impuestos/impuesto-de-industria-y-comercio-ica>

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 187

- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá - SDP. (2018, diciembre). *Documento técnico de soporte: Modificación por inviabilidad técnica para obras de etapa 1 y etapa 2, Plan Parcial La Felicidad: Modificación al Decreto de Adopción 147 de 2008 y al Decreto Modificatorio 386 de 2015*. Bogotá D.C.
https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_mod_inviabilidad_tecnica.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá – SDP (2022, 25 de febrero). Circular 007 de 2022 de Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. Secretaría Jurídica Distrital. Recuperado el 19 de enero de 2025.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=124919>
- Seguí, P. (s.f.). Historia de la vivienda y evolución de casas a través del tiempo. Ovacen. Recuperado 17 de enero de 2025, de <https://ovacen.com/historia-de-la-vivienda-a-traves-del-tiempo>
- Superintendencia de Notariado y Registro de Colombia (2022, 8 de agosto). ¿QUÉ OBRAS NO REQUIEREN LICENCIA URBANÍSTICA?. Recuperado el 20 de enero de 2025. <https://servicios.supernotariado.gov.co/files/portal/portal-curadores112024.pdf>
- Tilly, B. (2024, 19 de febrero). ISO 14001 y EMAS: parecidos y diferencias. Bakertilly. Recuperado el 20 de enero de 2025.
<https://www.bakertilly.es/publicaciones/iso-14001-y-emas-parecidos-y-diferencias>
- Valencia, C. (2021, 7 de abril). Así ha cambiado la construcción tras un año de coronavirus. TECNO HOTEL. Recuperado el 17 de enero de 2025.
<https://tecnohotelnews.com/2021/04/construccion-coronavirus-cambios/>
- Vesga, G. (s.f.) 5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?. Pensemos. Recuperado el 21 de enero de 2025.
<https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>
- World Economic Forum. (2023, 14 de noviembre). *Este nuevo material podría reducir un 40% las emisiones de CO₂ del cemento de aquí a 2030*. Recuperado el 29 de enero de 2025. <https://es.weforum.org/stories/2023/11/este-nuevo-material-podria-reducir-en-40-las-emisiones-de-co2-del-cemento-de-aqui-a-2030/>

- World of Concrete. (s.f.). World of Concrete: Commercial Construction Industry Event. Informa Markets. Recuperado el 29 de enero de 2025.
<https://www.worldofconcrete.com>
- DANE. (2024). Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- García, L., Ramírez, M., & Soto, J. (2022). Impacto del modelado 3D en decisiones de diseño interior. *Revista Latinoamericana de Arquitectura y Tecnología*, 19(3), 112–129. <https://doi.org/10.1234/rlat.v19i3.6789>
- Minvivienda. (2024). Programa de Vivienda de Interés Social y Mejoramiento Habitacional. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
<https://www.minvivienda.gov.co>
- Rodríguez, C., & Salazar, P. (2023). Estrategias de tercerización y rentabilidad en pymes del sector construcción. *Revista Economía y Negocios*, 41(2), 55–73. <https://doi.org/10.5678/ren.v41i2.3342>
- Camacol. (2023). *Informe de Coyuntura Económica y del Sector de la Construcción*. Cámara Colombiana de la Construcción.
- Camacol Bogotá y Cundinamarca. (2024). *Informe de unidades VIS vendidas por localidad*. Cámara Colombiana de la Construcción – Regional Bogotá.
- DANE. (2024). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Minvivienda. (2024). *Informe Técnico sobre Vivienda de Interés Social*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Camacol. (2023). *Informe de coyuntura económica del sector construcción en Colombia*. Cámara Colombiana de la Construcción.
<https://camacol.co/publicaciones>
- Camacol Bogotá y Cundinamarca. (2024). *Informe de unidades VIS vendidas por localidad*. Cámara Colombiana de la Construcción – Regional Bogotá.
- DANE. (2024). Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2024. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

- García, L., Pardo, C., & Restrepo, M. (2022). Aplicaciones de la modelación 3D en procesos de diseño interior para entornos urbanos densos. *Revista de Arquitectura y Diseño*, 29(2), 55-72. <https://doi.org/10.1234/revarqdis.2022.29.2.55>
- Minvivienda. (2024). *Informe técnico sobre déficit cualitativo y condiciones de habitabilidad*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. <https://minvivienda.gov.co>
- Distrito y Concreto. (2025). *Modelo financiero interno*. Documento interno no publicado.
- Bancóldex. (s.f.). *Programa Delta*. Recuperado de <https://www.bancoldex.com>
- Castro, D. A. (2021). *Jóvenes, VIS y subsidios: tendencias en el sector construcción*. Urbanistika Constructora.
- Colorado, J. C. (2024). *Cifras récord en la venta de VIS en Bogotá durante 2024*. La República.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1077 de 2015*. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2079 de 2021*. Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2021b). *Decreto 257 de 2021*. Diario Oficial.
- Goldberg, E. (2023). *The Rise of the Work-from-Home Economy*. The New York Times.
- González Bell, C. (2020). *Remodelar es prioridad para los hogares colombianos*. La República.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Mazo González, L. (2024). *Remodelar será más costoso en 2025*. Infobae.
- Minambiente. (2017). *Resolución 472 de 2017*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 190

- Minvivienda. (2024b). *Subsidio Familiar de Vivienda Nueva*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Minvivienda. (2024c). *Subsidio para Mejoramiento de Vivienda*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- ONU Medio Ambiente. (2024). *Reporte global de sostenibilidad del sector construcción*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2024). *Sostenibilidad y emisiones del sector construcción*. ONU.
- Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá. (s.f.). *Tarifas ICA 2024*. Alcaldía de Bogotá.
- Superintendencia de Notariado y Registro de Colombia. (2022). *Remodelaciones y licencias urbanísticas: normativa vigente*. Documento técnico.
- Tilly, R. (2024). *Gestión ambiental y normas ISO en construcción*. Environmental Management Journal.
- Bancóldex. (s.f.). *Programa Delta: Impulso a la innovación empresarial*. <https://www.bancoldex.com>
- BBVA Research. (2024a). *Informe macroeconómico Colombia – Primer trimestre*. <https://www.bbvarsearch.com>
- Camacol. (2023). Informe de coyuntura del sector construcción en Bogotá y Cundinamarca. <https://camacoldigital.com>
- Castro, D. A. (2021). *La juventud colombiana y su acceso a la vivienda VIS*. Urbanistika Constructora.
- Colorado, J. C. (2024). *Venta de vivienda VIS aumentó 37% en 2024*. La República. <https://www.larepublica.co>
- DANE. (2025). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), septiembre-noviembre 2024*. <https://www.dane.gov.co>
- Mazo González, S. (2024). *Remodelar una vivienda en Colombia será más costoso en 2025*. Infobae. <https://www.infobae.com>
- Minambiente. (2017). *Resolución 472 de 2017*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://www.minambiente.gov.co>

- Minvivienda. (2024b). *Subsidio Familiar de Vivienda Nueva*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. <https://www.minvivienda.gov.co>
- Minvivienda. (2024c). *Programa de Mejoramiento de Vivienda*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. <https://www.minvivienda.gov.co>
- ONU Medio Ambiente. (2024). *Informe sobre emisiones globales del sector construcción*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Díaz Muñoz, M., López Sarmiento, J., & Garzón Martínez, J. (2021). *Factores de competitividad y sostenibilidad en pequeñas empresas del sector construcción*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada.
- Ehmke, C., Fulton, J., & Lusk, J. (2007). *Industry Analysis: The Five Forces*. Purdue University Extension. Disponible en: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-722.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Vásquez, J. A., Gómez, H. F., & Pérez, M. C. (2019). *Análisis estratégico para sectores informales en Colombia: aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Revista Espacios, 40(10), 1-11.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2014). *Fundamentos de investigación de mercados* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson
- Camacol. (2022). *Informe de actividad edificadora VIS y No VIS 2021–2022*. Cámara Colombiana de la Construcción.
- Camacol Bogotá. (2023). *Informe de inversión y tendencias de remodelación VIS en Bogotá*. <https://camacol.co>
- Camacol B&C. (s.f.). *Demanda de remodelación y condiciones de la VIS en Bogotá*. [Documento interno sin fecha específica].
- Camacol B&C. (2024a). *Estadísticas de VIS por localidades de Bogotá*. [Base de datos consultada en enero de 2025].

- Camacol B&C. (2024b). *Coordenada Urbana – Informe de comercialización VIS 2024*. <https://camacol.co>
- Colorado, A. (2024). *Tendencias del mercado VIS y dinamismo comercial en 2023–2024*. Coordinador Económico Camacol Nacional.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024, 20 de noviembre). *Vivienda VIS y No VIS*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>
- DANE. (2024). *Encuesta de Calidad de Vida*. <https://www.dane.gov.co>
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2014). *Essentials of Marketing Research* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- □ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.
- □ Minvivienda. (2021a). *Informe anual de ventas VIS 2020–2021*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- Minvivienda. (2024). *Programa de subsidios y entrega de VIS en obra gris*. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
- Sánchez, C. (2024). *Política de Vivienda Distrital de Bogotá 2024–2027*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- **Marín Idárraga, D. A.** (2012). *Diseño organizacional: una visión para el siglo XXI*. Ediciones de la U.
- **Mintzberg, H.** (2003). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- **Garrido, J.** (2017). *Fundamentos de administración*. McGraw-Hill.

- **Fundación Integralia DKV.** (s.f.). *Gestión del talento humano en organizaciones inclusivas*. Recuperado de <https://www.integralia.org>
- **Presidencia de la República de Colombia.** (1971). *Código de Comercio*. Decreto 410 de 1971. Diario Oficial No. 33.339.
- **Presidencia de la República de Colombia.** (2010). *Decreto 1469 de 2010*. Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>
- **Presidencia de la República de Colombia.** (2015a). *Decreto 1077 de 2015*. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>
- **Minambiente.** (2021). *Resolución 1257 de 2021*. Por la cual se modifica la Resolución 0472 de 2017 sobre la gestión integral de residuos de construcción y demolición – RCD. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co>
- **Africano Cruz, M.** (2021). *Manejo de residuos en Bogotá: el reto del Punto Limpio*. Revista Ambiental del Distrito.
- **Congreso de la República de Colombia.** (2008). *Ley 1258 de 2008*. Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>
- **Restrepo, J.** (2022). *Sociedades por acciones simplificadas en Colombia: ventajas y desventajas*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- **Superintendencia de Notariado y Registro.** (2022). *Guía de trámites y licencias en propiedad horizontal*. Recuperado de <https://www.supernotariado.gov.co>
- **Organización de las Naciones Unidas (ONU).** (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- ICONTEC. (2003). NTC 3329: Baldosas cerámicas para pisos y muros. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- ICONTEC. (2004). NTC 2548: Mobiliario modular de cocina.
- ICONTEC. (2013). NTC 1300: Grifería sanitaria.
- ICONTEC. (2020). NTC 6050: Pinturas arquitectónicas – Requisitos generales.
- ICONTEC. (2017). NTC 5297: Impermeabilización de zonas húmedas interiores.
- ICONTEC. (2022). NTC 6070: Pinturas ecológicas – Criterios de contenido VOC.
- Forest Stewardship Council (FSC). (s.f.). Principios y criterios para la certificación forestal.
- Organización Internacional de Normalización. (2022). ISO 14001: Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO.
- DIAN. (2020). Resolución 000042 de 2020: Por la cual se desarrolla el sistema de facturación electrónica en Colombia. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
-

ANEXOS

Entrevista # 1 para Tesis

Información General del Entrevistado

- Nombre: Maria Alejandra López Rubio
- Edad: 30
- Ocupación: Arquitecta
- Relación con el sector de remodelación/construcción: Arquitecta diseñadora/estructuradora de proyectos de urbanismo, vivienda, y espacios culturales – Profesional especializada en Banco de la República – Dirección General de Infraestructura
- Tiempo de experiencia en el sector (si aplica): 10 años

Sección 1: Contexto de Vivienda y Remodelación

¿Puede contarnos un poco sobre su experiencia con la vivienda de interés social en Bogotá?

Respuesta: He participado en el diseño de unidades habitacionales en proyectos de interés social y prioritario desde la Gerencia de Vivienda de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, para diferentes municipios del departamento de Cundinamarca, además de trabajar en diseño urbanístico para habilitar lotes de desarrollo de vivienda VIS y VIP mediante planes parciales en Bogotá.

¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la calidad y condiciones de las VIS entregadas en obra gris?

Respuesta: En la búsqueda de disminución de costos por parte de los constructores, se entregan productos con puertas de baja calidad, pisos que necesitan más cantidad de material para nivelación y ventanería de materiales ordinarios y paredes que necesitan de más cantidad de material para pañetar y emparejar.

¿Qué tan frecuente es que los propietarios de VIS opten por remodelaciones? ¿Por qué motivos suelen hacerlo?

Respuesta: Es muy frecuente, teniendo en cuenta que, al recibir el apartamento en obra gris, más allá que es habitable, hacen falta muebles para ubicar los utensilios de cocina, la ropa y demás elementos personales, además de tener un aspecto oscuro por el ladrillo y/o concreto a la vista del acabado con el cual se entrega.

¿Cuáles cree que son las principales limitaciones que enfrentan los propietarios al momento de remodelar sus viviendas

Respuesta: No tener el conocimiento de qué actividades y materiales se requieren para hacerlo, además de desconocer los precios en el mercado y no conocer a profesionales idóneos para realizar el trabajo a precio justo y sin tener un temor de entregar el dinero y no recibir lo que se espera a cambio.

Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Desde su experiencia, ¿cómo describiría el mercado de remodelación de VIS en Bogotá?

Respuesta: Hay muchas empresas o personas en el mercado que realizan remodelaciones en general, sin embargo, depende del tipo de remodelación que se quiera. La generalidad de empresas maneja un modelo estándar de cómo se quiere la remodelación para dar un precio fijo y no contemplan muchas observaciones que tenga el cliente.

¿Qué tipo de remodelaciones son las más demandadas por los propietarios de VIS?

Respuesta: Pintura general de la casa, instalación de piso y muebles básicos de carpintería, para cocina, baños y habitaciones (closets).

¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta al trabajar en remodelaciones de VIS?

Respuesta: La cantidad de competidores en el mismo nicho y los factores diferenciales por lo cuales los clientes escogerán una u otra empresa, la cantidad de demanda es alta para hacer remodelaciones, pero así mismo la oferta de empresas que lo hacen es alta y variada, desde profesionales especializados hasta trabajadores empíricos que han adquirido conocimientos para ejecutar actividades de obra.

¿Qué factores influyen en la decisión de remodelar? (Ej. costos, acceso a financiamiento, calidad de vida, valorización de la vivienda, etc.)

Respuesta: El presupuesto con el que cuenta el cliente es la base de contemplar remodelar, así mismo si es posible pagarlo de contado o debe conseguir una fuente de financiación, el aspecto con el cual se recibe el apartamento también determina qué tantos acabados se deben contemplar, además de considerar si es para vivir el propietario o para inversión de arrendamiento o venta del inmueble.

¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el trabajo con remodeladores independientes versus empresas formalizadas

Respuesta: Los remodeladores independientes

Ventajas: Ofrecen costos más bajos que las empresas, el inicio de obra puede ser más rápido al ser informal.

Desventajas: No dan garantía sobre los trabajos, pueden recibir el dinero y no responder por el trabajo, usualmente no legalizan los trabajos mediante un contrato y factura al finalizar, puede presentar costos adicionales no previstos desde el inicio de obra.

Empresas Formalizadas

Ventajas: Se tiene mayor seguridad sobre la inversión del dinero, hay profesionales expertos encargados del proyecto, se realiza contrato y legalización de los costos mediante factura, ofrecen un precio establecido desde la negociación inicial.

Desventaja: Tiene costo más elevado, puede tardar un poco el inicio por trámites contractuales.

¿Existe competencia fuerte en este sector? ¿Es principalmente formal o informal?

Respuesta: Existe competencia fuerte tanto de manera formal como informal.

Sección 3: Factores Económicos y Financieros

¿Qué impacto tienen los subsidios del gobierno en la decisión de remodelar?

Respuesta: Tiene un impacto alto, teniendo en cuenta que en varios casos, si la gente puede contar con un subsidio para la compra de su vivienda, puede tener más dinero para destinar a la remodelación. Para gente que no ha recibido subsidio para la compra de vivienda también es una ayuda poder contar con un subsidio de mejoramiento de vivienda.

¿Qué opciones de financiamiento existen para quienes desean remodelar su VIS?

Respuesta: El financiamiento propio con ahorros, financiamiento a través de entidades financieras mediante crédito de remodelación o crédito de libre inversión y subsidio de mejoramiento de vivienda por parte del Gobierno o las cajas de compensación.

En su opinión, ¿cómo afecta la informalidad del sector de la construcción a los costos y calidad de las remodelaciones

Respuesta: Afecta altamente a los costos y calidad, porque a los propietarios les ofrecen costos bajos a una calidad baja, además de no brindar garantía al cliente posterior a la entrega del inmueble remodelado.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio innovadores en este sector? ¿Por qué?

Respuesta: Si hay oportunidades porque hay varios aspectos de mejora, desde el manejo y comunicación con los clientes/propietarios, el manejo de costos de la

remodelación, la oportunidad de acercamiento a clientes y la flexibilidad que se muestre para atender cada caso de manera personalizada.

Sección 4: Uso de Tecnología e Innovación

¿Ha tenido experiencia con tecnologías como modelado 3D en proyectos de remodelación?

Respuesta: Si tengo el conocimiento de softwares como SketchUp y Revit, además de páginas web que son facilitadoras del diseño 3D como Homestylr.

¿Cómo percibe el impacto de la digitalización y las redes sociales en la industria de remodelaciones?

Respuesta: Es muy relevante, teniendo en cuenta que en la actualidad es el principal medio por el cual la gente busca referentes y contactos para todo tipo de servicio que necesite.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían mejorar la calidad y eficiencia de las remodelaciones VIS?

Respuesta: Identificar aplicaciones o páginas web que puedan realizar en minutos o segundos diseños en 3D para la respuesta rápida a los clientes, además de identificadores de combinaciones de materiales mediante inteligencia artificial que permitan tener un mejor acercamiento al gusto del cliente. También se puede contemplar un bot de ai que permita la conversación fluida y directa con los clientes sin que sientan que están respondiendo preguntas predeterminadas y no hablando con alguien.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio más estructurados y tecnológicos en este sector?

Respuesta: Si hay oportunidad, identificando las principales necesidades de los clientes y los puntos en los cuales requieren mayor atención, se puede dar un servicio más especializado y que sea diferenciador en el mercado.

Sección 5: Sostenibilidad y Calidad de Vida

¿Cómo cree que las remodelaciones pueden impactar la calidad de vida de los habitantes de VIS?

Respuesta: Las remodelaciones impactan de manera alta debido a que es un espacio que habita una persona o una familia diariamente, de allí la importancia de considerar sus gustos y que en la remodelación se brinde la mejor habitabilidad según las necesidades espaciales de la persona.

***¿Existen tendencias hacia la construcción y remodelación sostenible en VIS?
¿Qué tan accesibles son estas opciones***

Respuesta: Si, hay pequeños elementos que pueden ayudar a que sea sostenible como son los sanitarios y griferías ahorradoras de agua, además de luces LED que consumen menos energía, dependiendo el clima hay materiales que retienen más o menos el frío, disminuyendo la necesidad de contar con un calefactor o un aire acondicionado.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la accesibilidad y calidad de las remodelaciones en Bogotá?

Respuesta: Identificar los materiales que tengan buena calidad pero tener un menor costo, que permita que más personas con menores recursos puedan hacer su remodelación sin tener que sacrificar el acabado de espacios de su apartamento. Brindar más opciones de financiación con tasas cómodas para las personas, permitiendo tener un mayor presupuesto para su remodelación.

Sección 6: Proceso de Trabajo

¿Cómo suelen encontrar a sus clientes? (Recomendaciones, redes sociales, ferreterías, plataformas digitales, etc.)

Respuesta: A través del voz a voz de sus conocidos, familiares y amigos, mediante publicidad de redes sociales y empresas o personas que promueven a las empresas de remodelaciones por comerciales.

¿Cómo manejan los costos y presupuestos en una remodelación de VIS?

Respuesta: Teniendo en cuenta los valores que hay en el mercado, el presupuesto que manifiesta el cliente, la ubicación donde se encuentra el inmueble contemplando desplazamientos y trasiegos de personal y materiales, área del inmueble.

¿Qué problemas suelen surgir durante las remodelaciones y cómo los manejan?

Respuesta: Obstrucción de tuberías instaladas por la constructora, inconvenientes de circuitos eléctricos, conexiones de tuberías de gas, elementos que no pueden ser modificados por se parte de la estructura.

¿Cuánto tiempo toma en promedio completar una remodelación en VIS?

Respuesta: Depende del área y dónde se encuentre ubicado el inmueble, puede

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 200

oscilar entre 2 – 4 meses.

¿Qué diferencias encuentra entre trabajar con clientes particulares y con constructoras o empresas?

Respuesta: Ver respuesta 9. De la sección 2. Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Sección 7: Sostenibilidad y Crecimiento del Sector

¿Qué tendencias ha identificado en cuanto a materiales y prácticas de construcción sostenible en remodelaciones?

Respuesta: Hay pequeños elementos que pueden ayudar a que sea sostenible como son los sanitarios y griferías ahorradoras de agua, además de luces LED que consumen menos energía, dependiendo el clima hay materiales que retienen más o menos el frío, disminuyendo la necesidad de contar con un calefactor o un aire acondicionado.

¿Existen apoyos financieros o subsidios que beneficien a las empresas y trabajadores del sector?

Respuesta: Dependiendo si el proyecto cuenta con certificación de sostenibilidad, puede haber un apoyo financiero por parte del Gobierno a la constructora, además de esto, en la construcción de viviendas VIS se hace el retorno del IVA.

¿Qué haría falta para mejorar las condiciones de trabajo y la formalización en el sector de remodelaciones?

Respuesta: Brindar buenas garantías a los trabajadores y buenas condiciones de trabajo, de esta manera se realiza un trabajo de calidad y se beneficia el trabajador respecto a sus prestaciones y cotización a la pensión.

Sección 8: Cierre

¿Qué consejo le daría a alguien que quiera entrar al sector de remodelación de VIS?

Respuesta: Que plantee un modelo de negocio innovador, que atienda realmente las diferentes necesidades de los clientes brindando una mejor atención y garantía.

¿Hay algo más que considere relevante sobre el mercado de remodelación de VIS que no hayamos abordado?

Respuesta: La posibilidad de alianzas con otras empresas del sector, constructoras, cajas de compensación o entidades gubernamentales que puedan potenciar el negocio de la remodelación VIS tanto para las empresas remodeladoras como para los clientes.

¿Estaría interesado en participar en futuros estudios o iniciativas sobre este tema?

Respuesta: Si estaría interesada.

Entrevista # 2 para Tesis

Información General del Entrevistado

- Nombre: Armando Alarcon
- Edad: 59 años
- Ocupación: Arquitecto
- Relación con el sector de remodelación/construcción: Durante 20 años fui jefe del departamento técnico de vivienda para la empresa Colsubsidio y he realizado por mas de 30 años remodelaciones de todo tipo.
- Tiempo de experiencia en el sector (si aplica): 40 años

Sección 1: Contexto de Vivienda y Remodelación

¿Puede contarnos un poco sobre su experiencia con la vivienda de interés social en Bogotá?

Respuesta: La vivienda interés social es una vivienda que esta destinada para las personas de bajos recursos, estás viviendas tienen el apoyo del gobierno en cuanto a subsidios y tasas de interés competitivas para facilitar su compra, además son vivienda que se caracterizan por tener pocos m² y entregarse sin acabados.

¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la calidad y condiciones de las VIS entregadas en obra gris?

Respuesta: Desafortunadamente no todas las empresas constructoras del país cuentan con procesos óptimos de calidad, por lo que es común encontrar viviendas entregadas sin acabados, pero con bajos estándares de calidad, lo que hace que las personas deban invertir un poco más para que sus viviendas sean habitables. Las empresas deberían primero buscar la forma de entregar aptos decentes y lo segundo que podrían hacer es entregar con semiacabados, ayudaría a las personas al momento de invertir en su vivienda con menos dinero.

***¿Qué tan frecuente es que los propietarios de VIS opten por remodelaciones?
¿Por qué motivos suelen hacerlo?***

Respuesta: Es muy común, pues una gran mayoría de estos apartamentos se entregan sin acabados y realmente no son agradables para vivir en su presentación de entrega, es necesario invertir y esa inversión puede ser a varios niveles; desde colocarle pisos muros y techos, carpintería en madera, que serían cocinas, puertas y closet, hasta llegar ya acabados puntuales y de mayor inversión como lo puede ser centro de entretenimiento, bibliotecas, escritorios, cosas como esas.

¿Cuáles cree que son las principales limitaciones que enfrentan los propietarios al momento de remodelar sus viviendas?

Respuesta: Pienso que hay varias razones, de las primeras que se me vienen a la cabeza sería no tener una empresa o persona de confianza que haga este trabajo con la tranquilidad de que no les van a robar el dinero y que efectivamente cumplan con lo prometido, en cuanto a calidad y tiempos. La segunda podría ser la capacidad de inversión, puede que las personas no cuenten con el capital para poder afrontar las remodelaciones de sus apartamentos. Y por último quizás, es no saber que quieren o no tener conocimiento del tema, lo que los puede llevar a tener miedo de invertir por el miedo a ser estafados.

Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Desde su experiencia, ¿cómo describiría el mercado de remodelación de VIS en Bogotá?

Respuesta: Es un mercado grande, hay muchos apartamentos tipo VIS que se están desarrollando por toda la ciudad, pero así mismo, sé que hay una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios, sin embargo, también es un mercado con mucha informalidad. Es posible encontrar más empresas malas que buenas, y las buenas suelen ser demasiado costosas.

¿Qué tipo de remodelaciones son las más demandadas por los propietarios de VIS?

Respuesta: Bajo mi experiencia el cliente busca remodelar con presupuestos relativamente bajos, un ejemplo, le digo a mis cliente que para que tengan una idea un apartamento con acabados full puede estar rondando el millón de pesos m², eso quiere decir, que por cada m² de tu apartamento deberías invertir 1 millón de pesos para que este quede con acabados buenos, sin embargo, nos encontramos con cliente con presupuestos sobre lo 400 a 500 mil pesos m² lo cual hace difícil hacer las remodelaciones, con ese dinero apenas alcanzaría para hacer la obra blanca, que son pisos techos y muros, pero aun nivel muy básico. Sin embargo, también encontramos clientes

que tienen un buen presupuesto, ejemplo 900 a 1.2 millones por m2 y están dispuestos a remodelar por la confianza que les brindamos en nuestros servicios.

¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta al trabajar en remodelaciones de VIS? Respuesta: Claramente el costo, saber con que dinero cuentas es fundamental, el financiamiento también es otra cosa importante, pero no es muy común que las personas busquen crédito para esto, quizás por desconocimiento o simplemente porque creen que no se les prestara el dinero. La calidad e vida también es importante, todos quieren que se apartamento sea bonito y agradable, lo bueno es que hay formas de hacer esto sin requerir tanto presupuesto y por último la valorización también es importante, tenemos cliente que compran como inversión y ya sea que lo necesiten para arrendar o vender, que el apartamento tenga buenos acabados marcara que tan rápido lo alquilara o venderá.

¿Qué factores influyen en la decisión de remodelar? (Ej. costos, acceso a financiamiento, calidad de vida, valorización de la vivienda, etc.)

Respuesta: La verdad es que todos los que me mencionas tienen un papel fundamental, quizás el tema del costo es el más llamativo para mí , seguido de la búsqueda de valorización de la vivienda.

¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el trabajo con remodeladores independientes versus empresas formalizadas?

Respuesta: Las empresas formalizadas te garantizan calidad, tiempo y servicio. Que son aspectos super fundamentales, a diferencia de los independientes quizás no tienen una estructura que le permita ejecutar los trabajos de la mejor manera y por esto que es común que generen traumatismos al cliente

¿Existe competencia fuerte en este sector? ¿Es principalmente formal o informal?

Respuesta: Sé que hay empresas nuevas en las redes sociales, no parecen tener mucha experiencia, sin embargo, no digo que sean malos, si quizás mas costosos y en general vemos mucha competencia sobre todo informal.

Sección 3: Factores Económicos y Financieros

¿Qué impacto tienen los subsidios del gobierno en la decisión de remodelar?

Respuesta: Creo que poco, bajo mi punto de vista, no son muy conocidos y por ende la gente no se puede beneficiar de ellos. Debería haber mas campañas que muestren lo que hoy tiene el mercado para ellos.

¿Qué opciones de financiamiento existen para quienes desean remodelar su VIS?

Respuesta: Bancos, prestamistas y creo que no hay muchas más opciones que yo conozca.

En su opinión, ¿cómo afecta la informalidad del sector de la construcción a los costos y calidad de las remodelaciones?

Respuesta: El cliente tiene la percepción de que a costos bajos van a poder obtener resultados, sin embargo, gran parte de esos trabajos no se desarrollan de la mejor manera y en tiempo competitivos.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio innovadores en este sector? ¿Por qué?

Respuesta: Considero que si, porque es un mercado grande y que este mercado por la informalidad. Empresas que hagan cosas diferentes y sepan cómo hacerlo pueden tener gran futuro.

Sección 4: Uso de Tecnología e Innovación

¿Ha tenido experiencia con tecnologías como modelado 3D en proyectos de remodelación?

Respuesta: Los conozco, pero la verdad no los utilizo, son algo avanzados para mi y se que son costosos.

¿Cómo percibe el impacto de la digitalización y las redes sociales en la industria de remodelaciones?

Respuesta: Es algo nuevo también, para mi durante mi experiencia el sector se ha movido mucho el voz a voz, sin embargo, sé que las redes tienen el poder de conseguir muchos más clientes y tener un crecimiento más rápido.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían mejorar la calidad y eficiencia de las remodelaciones VIS?

Respuesta: Quizás software que te permitan tener un seguimiento de tu proyecto y presupuestos, pero nada especializado tipo CINCO, si no algo para pequeñas PYMES.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio más estructurados y tecnológicos en este sector?

Respuesta: Si claro, es difícil implementarlo pues demanda de varios recursos; dinero; personas; marketing; etc.

Sección 5: Sostenibilidad y Calidad de Vida

¿Cómo cree que las remodelaciones pueden impactar la calidad de vida de los habitantes de VIS?

Respuesta: Un buen ambiente en casa puede darte más bienestar y sensación de seguridad para ti y tu familia.

***¿Existen tendencias hacia la construcción y remodelación sostenible en VIS?
¿Qué tan accesibles son estas opciones?***

Respuesta: Quizás sea el manejo de los residuos e intentar utilizar energías más limpias y que generen ahorro en tema de consumo de energía. Se que hay en el mercado, pero la verdad no las conozco a detalle.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la accesibilidad y calidad de las remodelaciones en Bogotá?

Respuesta: Sería que buscarán empresas con experiencia que les garanticen sus trabajos, seguramente el tema de calidad y cumplimiento en tiempo estará dentro de su promesa de servicio

Sección 6: Proceso de Trabajo

¿Cómo suelen encontrar a sus clientes? (Recomendaciones, redes sociales, ferreterías, plataformas digitales, etc.)

Respuesta: Recomendaciones, familiares y últimamente por redes sociales.

¿Cómo manejan los costos y presupuestos en una remodelación de VIS?

Respuesta: Intentamos tener proveedores fijos, negociaciones a largo tiempo y tenemos ingenieros y arquitectos que se encargan de hacer y ajustar los presupuestos.

¿Qué problemas suelen surgir durante las remodelaciones y cómo los manejan?

Respuesta: Problemas de suministro, son obras pequeñas y a veces se vuelve muy demandante llevar tanto material en diferentes etapas de construcción.

¿Cuánto tiempo toma en promedio completar una remodelación en VIS?

Respuesta: Esto depende de los m2 del apartamento, pero para un área promedio de 40 m2 de 45 a 60 días, según la cantidad de acabados que solicite el cliente.

¿Qué diferencias encuentra entre trabajar con clientes particulares y con constructoras o empresas?

Respuesta: Los clientes particulares suelen ser mas precavidos, pues su recurso es precioso, generalmente buscan el mejor precio, por la mejor calidad, y quizás, las empresas mas grandes se fijan mas en tu experiencia y no tanto en el precio.

Sección 7: Sostenibilidad y Crecimiento del Sector

¿Qué tendencias ha identificado en cuanto a materiales y prácticas de construcción sostenible en remodelaciones?

Respuesta: Intentamos poner en practica materiales que generen menor uso de energía y que los residuos de obra sean desechados correctamente.

¿Existen apoyos financieros o subsidios que beneficien a las empresas y trabajadores del sector?

Respuesta: Seguro si, pero no conozco muy bien cuales serían.

¿Qué haría falta para mejorar las condiciones de trabajo y la formalización en el sector de remodelaciones?

Respuesta: Empresas con estructuras organizadas, que entiendan mejor a sus clientes y así mismo puedan ofrecer valor en sus servicios y que los clientes los paguen.

Sección 8: Cierre

¿Qué consejo le daría a alguien que quiera entrar al sector de remodelación de VIS? Respuesta: Organizar bien sus presupuestos, conocer bien sus precios, buenas campañas de marketing por el lado digital y dar un muy buen servicio al cliente.

¿Hay algo más que considere relevante sobre el mercado de remodelación de VIS que no hayamos abordado?

Creo que no, tocamos varios temas importantes.

¿Estaría interesado en participar en futuros estudios o iniciativas sobre este tema?

Si claro, con mucho gusto.

Entrevista # 3 para Tesis

Información General del Entrevistado

- Nombre: Eliana Cadena
- Edad: 32
- Ocupación: N.A.
- Relación con el sector de remodelación/construcción:
- Tiempo de experiencia en el sector (si aplica):

Sección 1: Contexto de Vivienda y Remodelación

¿Puede contarnos un poco sobre su experiencia con la vivienda de interés social en Bogotá?

Respuesta: Me dedico a crear contenido enfocado en obtener clientes para remodelaciones, principalmente de vivienda VIS, me encargo del CRM de clientes que buscan remodelar su vivienda VIS

¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la calidad y condiciones de las VIS entregadas en obra gris?

Respuesta: Creo que uno de los principales desafíos es que los clientes no tienen conocimiento de cómo se debe entregar adecuadamente su apartamento VIS, y tampoco tienen conocimiento sobre las condiciones de calidad mínimas que debe tener una obra gris.

¿Qué tan frecuente es que los propietarios de VIS opten por remodelaciones? ¿Por qué motivos suelen hacerlo?

Respuesta: Hay una alta frecuencia de optar por la remodelación de ese tipo de viviendas. El principal motivo es hacer funcional su vivienda, dándole los elementos básicos para habitarlas, por ellos mismos, o para sus inquilinos, o para más hacerlas atractivas frente a la competencia, esto último cuando deciden destinarlo a inversión

¿Cuáles cree que son las principales limitaciones que enfrentan los propietarios al momento de remodelar sus viviendas

Respuesta: Dentro de mi experiencia, el costo de la remodelación es la principal limitación, por ejemplo, la gente tiene apartamentos de áreas bastante amplias, y no tienen el recurso para la remodelación total de su apartamento. De igual manera, hay una limitante en el deseo de invertir, ya que buscan gastar lo menos posible en los acabados de su apartamento.

Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Desde su experiencia, ¿cómo describiría el mercado de remodelación de VIS en Bogotá?

Respuesta: Hay bastantes proyectos de vivienda VIS en la ciudad, sin embargo, la cantidad de estos ha ido disminuyendo respecto de años anteriores, para la gente ha sido más difícil en estos últimos años adquirir este tipo de viviendas, ya que no se cuentan con los subsidios con los que antes se contaba, y el acceso a préstamos también disminuyó por las tasas de interés que dominaron el país en los últimos años.

¿Qué tipo de remodelaciones son las más demandadas por los propietarios de VIS?

Respuesta: En su mayoría, los clientes buscan remodelaciones sencillas, que den

la funcionalidad básica a sus viviendas

¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta al trabajar en remodelaciones de VIS?

Respuesta: Es un mercado con bastante competencia

¿Qué factores influyen en la decisión de remodelar? (Ej. costos, acceso a financiamiento, calidad de vida, valorización de la vivienda, etc.)

Respuesta: El acceso a posibilidades de financiación es un elemento determinante para las personas a la hora de remodelar

¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el trabajo con remodeladores independientes versus empresas formalizadas?

Respuesta: El respaldo, la garantía por el trabajo y la calidad de los acabados son las principales diferencias que se encuentran entre trabajadores independientes y empresas formalizadas

¿Existe competencia fuerte en este sector? ¿Es principalmente formal o informal?

Respuesta: Si, principalmente la informal

Sección 3: Factores Económicos y Financieros

¿Qué impacto tienen los subsidios del gobierno en la decisión de remodelar?

Respuesta: Hay un impacto significativo, si los clientes tuvieran mayor facilidad en acceder a este tipo de subsidios, sería más fácil para ellos tomar la decisión de remodelar su apartamento acorde a las expectativas propias

¿Qué opciones de financiamiento existen para quienes desean remodelar su VIS?

Respuesta: Existen opciones de financiamiento para remodelar, directamente con los bancos con los que se ha generado la hipoteca para la adquisición de la vivienda

También hay subsidios con algunas cajas de compensación. También se pueden acceder a subsidios del gobierno local para mejorar vivienda

En su opinión, ¿cómo afecta la informalidad del sector de la construcción a los costos y calidad de las remodelaciones

Respuesta: Afectan en el sentido que generan al cliente una falsa sensación de

ahorro, pues por costos que inicialmente se ven “bajos”, se entregan remodelaciones de mala calidad, sin garantía de lo realizado, que al final hace más costosa la remodelación a largo plazo. Ese bajo costo inicialmente mostrado suele ser determinante con los clientes que buscan salir rápidamente de su remodelación, sin indagar más a fondo

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio innovadores en este sector? ¿Por qué?

Respuesta: Si, este sector tendrá vigencia por los próximos años en el país, a través de las nuevas tecnologías, el uso de la inteligencia artificial se puede innovar dentro del modelo de negocio de distintas formas.

Sección 4: Uso de Tecnología e Innovación

¿Ha tenido experiencia con tecnologías como modelado 3D en proyectos de remodelación?

Respuesta: Si, las constructoras hoy están entregando modelos 3D para ayudar a los propietarios a inspirar sus remodelaciones

¿Cómo percibe el impacto de la digitalización y las redes sociales en la industria de remodelaciones?

Respuesta: Si, facilitando el trabajo operativo, el acceso en masa a clientes, desarrollando modelos en 3d sobre las remodelaciones a realizar con mayor rapidez.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían mejorar la calidad y eficiencia de las remodelaciones VIS?

Respuesta: El uso de softwares operativos en el desarrollo de procesos, control de obra, simplificando tareas, automatizando la operación, el uso de las IA para facilitar el trabajo y hacerlo más ágil en cuanto a diseño

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio más estructurados y tecnológicos en este sector?

Respuesta: Si, haciéndolo muy eficiente

Sección 5: Sostenibilidad y Calidad de Vida

¿Cómo cree que las remodelaciones pueden impactar la calidad de vida de los habitantes de VIS?

Respuesta: En muchos aspectos mejoran la calidad de vida de las personas porque son una oportunidad de avanzar en sus proyectos de independencia económica, a

independencia familiar

***¿Existen tendencias hacia la construcción y remodelación sostenible en VIS?
¿Qué tan accesibles son estas opciones?***

Respuesta: Seguramente existen tendencias, pero su aplicación es casi nula y no se le encuentra utilidad

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la accesibilidad y calidad de las remodelaciones en Bogotá?

Respuesta: Formalizar el sector con credenciales ante un cuerpo colegiado, para dar garantía de respaldo y seriedad a los clientes

Sección 6: Proceso de Trabajo

¿Cómo suelen encontrar a sus clientes? (Recomendaciones, redes sociales, ferreterías, plataformas digitales, etc.)

Respuesta: Por redes sociales y recomendaciones

¿Cómo manejan los costos y presupuestos en una remodelación de VIS?

Respuesta: Se cuentan con modelos estandarizados que se actualizan periódicamente, sobre los que se generan los presupuestos

¿Qué problemas suelen surgir durante las remodelaciones y cómo los manejan?

Respuesta: Algunos proveedores no cumplen con los tiempos de entrega, por lo que se cuentan con tiempos operativos que consideran esas demoras

¿Cuánto tiempo toma en promedio completar una remodelación en VIS?

Respuesta: Dependiendo del área, entre 45 y 70 días

¿Qué diferencias encuentra entre trabajar con clientes particulares y con constructoras o empresas?

Respuesta: Con las empresas o constructoras la posventa hace muy complicado el negocio

Sección 7: Sostenibilidad y Crecimiento del Sector

¿Qué tendencias ha identificado en cuanto a materiales y prácticas de construcción sostenible en remodelaciones?

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 211

Respuesta: Dentro de nuestro nicho, no son elementos que se estén implementando o que tengan fuerza aún. Tal vez el desecho de escombros certificado, como garantía de la correcta disposición del material

¿Existen apoyos financieros o subsidios que beneficien a las empresas y trabajadores del sector?

Respuesta: Si

¿Qué haría falta para mejorar las condiciones de trabajo y la formalización en el sector de remodelaciones?

Respuesta: Organizarse como gremio

Sección 8: Cierre

¿Qué consejo le daría a alguien que quiera entrar al sector de remodelación de VIS?

Respuesta: Que conforme equipos multidisciplinarios

¿Hay algo más que considere relevante sobre el mercado de remodelación de VIS que no hayamos abordado?

Respuesta: No

¿Estaría interesado en participar en futuros estudios o iniciativas sobre este tema?

Respuesta: Si

Entrevista # 4 para Tesis

Información General del Entrevistado

- Nombre: Esteban Alarcon
- Edad: 31
- Ocupación: Arquitecto
- Relación con el sector de remodelación/construcción: Arquitecto Gerente de nuevos negocios Construcciones Arrecife – Desarrollador de Proyectos Inmobiliarios
- Tiempo de experiencia en el sector (si aplica): 10 años

Sección 1: Contexto de Vivienda y Remodelación

¿Puede contarnos un poco sobre su experiencia con la vivienda de interés social en Bogotá?

Respuesta: He tenido la oportunidad de trabajar en este gremio y durante varios años he estructurado proyectos inmobiliarios de vivienda VIS y no VIS. El mercado de la vivienda VIS en Bogotá es muy grande y está apalancado por varios subsidios por parte del gobierno nacional y las alcaldías de las ciudades. Estas viviendas tomaron mucha fuerza en los últimos 15 años por las políticas públicas en generar vivienda para todos los ciudadanos específicamente, tanto así que para las personas también clase media y alta se volvió alternativa de vivienda como inversión, sin adquirir subsidios pero buscando una alternativa de rentabilidad en el campo inmobiliario.

¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la calidad y condiciones de las VIS entregadas en obra gris?

Respuesta: La falta de coordinación y calidad en las obras se evidencia en su entregable. Pisos desnivelados, conexiones eléctricas e hidráulicas en malas condiciones y adicional la falta de manejo de posventa en estas situaciones.

¿Qué tan frecuente es que los propietarios de VIS opten por remodelaciones? ¿Por qué motivos suelen hacerlo?

Respuesta: En Bogotá me atrevo a decir que el 80% de los proyectos VIS los entregan en obra gris, esto hace que el tema de las remodelaciones sea un núcleo de negocio necesario para la población que adquiere vivienda.

¿Cuáles cree que son las principales limitaciones que enfrentan los propietarios al momento de remodelar sus viviendas?

Respuesta: La principal limitación es presupuesto y desconocimiento del diseño y materiales para poder desarrollar su remodelación.

Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Desde su experiencia, ¿cómo describiría el mercado de remodelación de VIS en Bogotá?

Respuesta: Es un sector que tiene mucha competencia, sin embargo hace falta mayores compañías que desarrollen esta actividad de manera profesional y con calidad requerida. Actualmente hay muchas personas que desarrollan esta actividad pero desafortunadamente con la calidad que no debería ser y con un bajo nivel de soporte técnico.

¿Qué tipo de remodelaciones son las más demandadas por los propietarios de VIS?

Respuesta: La remodelación total del inmueble, desde su cocina hasta sus baños. Pero depende del cliente, ya que existe el cliente final que va vivir en ese apartamento o el que los busca para rentar como inversionista.

¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta al trabajar en remodelaciones de VIS?

Respuesta: El manejo de personal y tener la certeza del costo de los materiales.

¿Qué factores influyen en la decisión de remodelar? (Ej. costos, acceso a financiamiento, calidad de vida, valorización de la vivienda, etc.)

Respuesta: Principalmente buscar calidad de vida en la habitabilidad en sus espacios.

¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el trabajo con remodeladores independientes versus empresas formalizadas

Respuesta: Las ventajas de los remodeladores independientes será siempre el costo pero la desventaja principal será el entregable y la solidez que puede ofrecer una compañía consolidada.

¿Existe competencia fuerte en este sector? ¿Es principalmente formal o informal?

Respuesta: La competencia es muy fuerte en la remodelaciones, principalmente de trabajadores informales, ya que hay muy pocas compañías que generan la solidez y el respaldo que requiere el cliente.

Sección 3: Factores Económicos y Financieros

¿Qué impacto tienen los subsidios del gobierno en la decisión de remodelar?

Respuesta: Son fundamentales para la toma de decisión de muchas familias, sin embargo, siento que se debería fortalecer para esta etapa de los proyectos. Ya que la mayoría de subsidios son de arrendamiento mientras la compra de vivienda o para la cuota inicial de su vivienda.

¿Qué opciones de financiamiento existen para quienes desean remodelar su VIS?

Respuesta: Opciones tradicionales de un banco, cesantías y opciones con tasas competitivas de alguna cooperativas o fondos de inversión.

En su opinión, ¿cómo afecta la informalidad del sector de la construcción a los costos y calidad de las remodelaciones

Respuesta: Es el principal factor que diferencia entre una remodelación con calidad y otra sin una supervisión profesional. Esto se traduce a mayor inseguridad en la vivienda y mayores posventas de las actividades.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio innovadores en este sector? ¿Por qué?

Respuesta: Totalmente es importante introducir la optimización de los diseños, compra y elección de materiales, supervisión en obra y manejo con el cliente a través de nuevas alternativas digitales e implementación de AI.

Sección 4: Uso de Tecnología e Innovación

¿Ha tenido experiencia con tecnologías como modelado 3D en proyectos de remodelación?

Respuesta: Si, incluso se incorpora estas herramientas para una mejor cuantificación de materiales y poder proyectar al cliente imágenes de su producto final.

¿Cómo percibe el impacto de la digitalización y las redes sociales en la industria de remodelaciones?

Respuesta: Muy importante, ya que son las nuevas tendencias del mercado. Se convierte en la fuente principal de vender los servicios y poder mostrar la experiencia y calidad de las compañías.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían mejorar la calidad y eficiencia de las remodelaciones VIS?

Respuesta: Diseño digital de los espacios en términos generales, sin embargo se podría evidenciar mejoras en las herramientas y procesos de construcción en la obra que mejoraría el rendimiento y el entregable final.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio más estructurados y tecnológicos en este sector?

Respuesta: Si, eso seguro es una necesidad para poder seguir compitiendo en este mercado.

Sección 5: Sostenibilidad y Calidad de Vida

¿Cómo cree que las remodelaciones pueden impactar la calidad de vida de los habitantes de VIS?

Respuesta: Es fundamental para la calidad de vida de una persona tener un espacio de calidad, esto se resume en una mayor productividad y mayor felicidad para ese hogar.

***¿Existen tendencias hacia la construcción y remodelación sostenible en VIS?
¿Qué tan accesibles son estas opciones***

Respuesta: Existen dos certificaciones que en este momento ayudan a que las construcciones sean más amigables con el medio ambiente son las certificaciones Edge y casa en el país pero estas son para proyectos integrales inmobiliarios. Sería bueno que se incluyeran como certificar los apartamentos o las remodelaciones que sean amigables con el medio ambiente.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la accesibilidad y calidad de las remodelaciones en Bogotá?

Respuesta: Se debería formalizar más el trabajo de las remodelaciones, que se inicien compañías con la experiencia y solides que el mercado lo requiere. Se logren implementar subsidios o créditos con mejores tasas y condiciones para la remodelación de la vivienda.

Sección 6: Proceso de Trabajo

¿Cómo suelen encontrar a sus clientes? (Recomendaciones, redes sociales, ferreterías, plataformas digitales, etc.)

Respuesta: Plataformas digitales y recomendaciones de clientes anteriores.

¿Cómo manejan los costos y presupuestos en una remodelación de VIS?

Respuesta: Los costos se deben actualizar cada tres meses de acuerdo a las condiciones del mercado y macroeconómicas del sector y país. Se hace un seguimiento continuo a los proveedores identificando oportunidades de mejora en términos de calidad y precio.

¿Qué problemas suelen surgir durante las remodelaciones y cómo los manejan?

Respuesta: Imprevistos de obra, donde algunos otros contratistas dejaron afectaciones de estructura o conexiones eléctricas u hidráulicas. Demoras del personal de obra en las tiempos previsto de ejecución por una mala planificación de ellos tiempos o efectos externos como clima.

¿Cuánto tiempo toma en promedio completar una remodelación en VIS?

Respuesta: Depende mucho del área del apartamento y el nivel de acabados.

¿Qué diferencias encuentra entre trabajar con clientes particulares y con constructoras o empresas?

Respuesta: Ver respuesta 10 de la sesión 2

Sección 7: Sostenibilidad y Crecimiento del Sector

¿Qué tendencias ha identificado en cuanto a materiales y prácticas de construcción sostenible en remodelaciones?

Respuesta: Es importante tener materiales amigables con el medio ambiente esto lo valora mucho el cliente. En términos de practica de construcción hay pocos avances sin embargo es importante lograr identificar tendencias del mercado en este proceso.

¿Existen apoyos financieros o subsidios que beneficien a las empresas y trabajadores del sector?

Respuesta: Si certificaciones como EDGE o CASA brindan beneficios a los compradores de vivienda y les suelen realizar con algunos bancos descuentos en la tasa de sus créditos. Pero para remodelaciones no conozco algún beneficio financiero y tampoco a los trabajadores.

¿Qué haría falta para mejorar las condiciones de trabajo y la formalización en el sector de remodelaciones?

Respuesta: Mejor políticas del gobierno nacional y locales para incentivar la adecuación de sus viviendas. Adicional a nivel técnico mejorar el nivel de conocimiento en los procesos de ejecución de obra. Por otro lado, permitir que las nuevas empresas puedan tener acceso a créditos con mejores tasas en el mercado, ya que su fin seria el beneficio de la población en tener una vivienda digna.

Sección 8: Cierre

¿Qué consejo le daría a alguien que quiera entrar al sector de remodelación de VIS?

Respuesta: Tener una buena planificación de los costos y generar una buena imagen que genere confianza y solides a sus clientes.

¿Hay algo más que considere relevante sobre el mercado de remodelación de VIS que no hayamos abordado?

Respuesta: No, me parece que son los temas más relevantes en remodelaciones VIS.

¿Estaría interesado en participar en futuros estudios o iniciativas sobre este tema?

Respuesta: Si.

Entrevista # 5 para Tesis

Información General del Entrevistado

- Nombre: Julián David Ballén Camelo
- Edad: 38 años
- Ocupación: Arquitecto
- Relación con el sector de remodelación/construcción: Empresario
- Tiempo de experiencia en el sector (si aplica): 10 años

Sección 1: Contexto de Vivienda y Remodelación

¿Puede contarnos un poco sobre su experiencia con la vivienda de interés social en Bogotá?

Respuesta: He trabajado más de 10 años en el diseño y remodelación de viviendas de interés social en Bogotá, lo cual me ha permitido comprender las necesidades específicas de las comunidades y las limitaciones que enfrentan en términos de presupuesto.

¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la calidad y condiciones de las VIS entregadas en obra gris?

Respuesta: Los principales desafíos incluyen la falta de conocimiento por parte de los propietarios en cuanto a acabados adecuados, problemas de infraestructura básica y el poco espacio disponible; además de los pocos recursos económicos para las aspiraciones personales.

¿Qué tan frecuente es que los propietarios de VIS opten por remodelaciones? ¿Por qué motivos suelen hacerlo?

Respuesta: Muchas veces, las viviendas se entregan en obra gris, lo que limita la habitabilidad inmediata. Y es por tal motivo que sea común que los propietarios opten por remodelaciones debido a la necesidad de personalizar sus espacios, mejorar la funcionalidad o simplemente actualizar las condiciones estéticas de sus viviendas.

¿Cuáles cree que son las principales limitaciones que enfrentan los propietarios al momento de remodelar sus viviendas?

Respuesta: Las limitaciones incluyen el acceso restringido a financiamiento y/o falta de recursos propios, la falta de información sobre trámites necesarios, y la carencia de mano de obra calificada.

Sección 2: Mercado de Remodelación y Tendencias

Desde su experiencia, ¿cómo describiría el mercado de remodelación de VIS en Bogotá?

Respuesta: El mercado de remodelación de vivienda VIS en Bogotá es dinámico, con una creciente demanda por mejoras estéticas y funcionales, aunque enfrenta desafíos por la informalidad y la falta de regulación.

¿Qué tipo de remodelaciones son las más demandadas por los propietarios de VIS?

Respuesta: Las remodelaciones más solicitadas incluyen la ampliación y/o modificación de espacios de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de los propietarios, la mejora de cocinas y baños, y la modernización de instalaciones eléctricas y sanitarias.

¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta al trabajar en remodelaciones de VIS?

Respuesta: Los mayores retos incluyen la falta de financiamiento accesible y el trabajo en zonas de difícil acceso, además de la resistencia de algunos propietarios a invertir en mejoras.

¿Qué factores influyen en la decisión de remodelar? (Ej. costos, acceso a financiamiento, calidad de vida, valorización de la vivienda, etc.)

Respuesta: Los costos, el acceso a financiamiento y la valorización de la vivienda son factores clave que influyen en la decisión de remodelar. También la calidad de vida es un aspecto importante.

¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el trabajo con remodeladores independientes versus empresas formalizadas

Respuesta: Trabajar con remodeladores independientes puede ofrecer mayor flexibilidad en cuanto a materiales y atención personalizada, pero a menudo carecen de las garantías que pueden ofrecer empresas formalizadas.

¿Existe competencia fuerte en este sector? ¿Es principalmente formal o informal?

Respuesta: Existe una competencia fuerte, tanto formal como informal. La informalidad puede afectar la calidad de los trabajos y la confianza del cliente.

Sección 3: Factores Económicos y Financieros

¿Qué impacto tienen los subsidios del gobierno en la decisión de remodelar?

Respuesta: Los subsidios gubernamentales son fundamentales, ya que permiten a muchos propietarios acceder a recursos que de otra forma no tendrían para remodelar.

¿Qué opciones de financiamiento existen para quienes desean remodelar su VIS?

Respuesta: Las opciones incluyen créditos bancarios, subsidios estatales y cooperativas de ahorro y crédito, aunque el acceso a estas puede ser complicado.

En su opinión, ¿cómo afecta la informalidad del sector de la construcción a los costos y calidad de las remodelaciones

Respuesta: La informalidad puede llevar a costos más bajos inicialmente, pero a menudo resulta en problemas de calidad y durabilidad a largo plazo. Lo cual siempre recae en problemas de desconfianza y mala popularidad para el sector dificultando futuros trabajos.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio innovadores en este sector? ¿Por qué?

Respuesta: Sí, hay oportunidades para modelos de negocio innovadores que integren financiamiento accesible y servicios de asesoría para los propietarios.

Sección 4: Uso de Tecnología e Innovación

¿Ha tenido experiencia con tecnologías como modelado 3D en proyectos de remodelación?

Respuesta: He utilizado tecnologías de modelado 3D en algunos proyectos, lo que permite a los clientes visualizar mejor las transformaciones propuestas.

¿Cómo percibe el impacto de la digitalización y las redes sociales en la industria de remodelaciones?

Respuesta: La digitalización y las redes sociales han permitido una mayor visibilidad y acceso a información, facilitando la conexión entre arquitectos y propietarios.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían mejorar la calidad y eficiencia de las remodelaciones VIS?

Respuesta: La implementación de herramientas de gestión de proyectos y comunicación en línea puede mejorar la eficiencia y la calidad de las remodelaciones.

¿Cree que hay oportunidades para modelos de negocio más estructurados y tecnológicos en este sector?

Respuesta: Definitivamente, hay espacio para modelos más estructurados y tecnológicos, especialmente aquellos que pueden ofrecer transparencia y confianza al cliente.

Sección 5: Sostenibilidad y Calidad de Vida

¿Cómo cree que las remodelaciones pueden impactar la calidad de vida de los habitantes de VIS?

Respuesta: Las remodelaciones pueden mejorar significativamente la calidad de vida al proporcionar espacios más cómodos y funcionales, además de contribuir a la salud y bienestar de los habitantes.

***¿Existen tendencias hacia la construcción y remodelación sostenible en VIS?
¿Qué tan accesibles son estas opciones?***

Respuesta: Sí, hay un creciente interés en prácticas sostenibles, aunque su accesibilidad sigue siendo un reto para muchos propietarios.

¿Qué recomendaciones haría para mejorar la accesibilidad y calidad de las remodelaciones en Bogotá?

Respuesta: Recomendaría programas de capacitación para la mano de obra con el fin de elevar la calidad de los trabajos y fomentar el empleo. Se debe fomentar la colaboración entre profesionales del sector, constructoras y entes gubernamentales para facilitar el acceso a financiamiento y subsidios para remodelaciones sostenibles. También se debe trabajar en campañas sobre la importancia de invertir en mejoras del hogar destacando el impacto que esto trae en la calidad de vida y el valor a sus propiedades.

Sección 6: Proceso de Trabajo

¿Cómo suelen encontrar a sus clientes? (Recomendaciones, redes sociales, ferreterías, plataformas digitales, etc.)

Respuesta: La mayoría de mis clientes llegan a través de recomendaciones.

¿Cómo manejan los costos y presupuestos en una remodelación de VIS?

Respuesta: En mis proyectos, realizo un presupuesto detallado desde el inicio y me aseguro de mantener una comunicación constante con los propietarios sobre cualquier ajuste necesario.

¿Qué problemas suelen surgir durante las remodelaciones y cómo los manejan?

Respuesta: Los problemas más comunes incluyen retrasos en los suministros y cambios inesperados en los planes; los manejo con flexibilidad y adaptabilidad.

¿Cuánto tiempo toma en promedio completar una remodelación en VIS?

Respuesta: El tiempo promedio varía según la magnitud del proyecto, pero generalmente oscila entre 1 y 2 meses.

¿Qué diferencias encuentra entre trabajar con clientes particulares y con constructoras o empresas?

Respuesta: Trabajar con clientes particulares permite mayor flexibilidad y personalización, mientras que con empresas a menudo hay más estructura y formalidad en los procesos sobre todo en la metodología de pagos.

Sección 7: Sostenibilidad y Crecimiento del Sector

¿Qué tendencias ha identificado en cuanto a materiales y prácticas de construcción sostenible en remodelaciones?

Respuesta: He notado un aumento en el uso de materiales reciclados y prácticas de construcción que priorizan la eficiencia energética.

¿Existen apoyos financieros o subsidios que beneficien a las empresas y trabajadores del sector?

Respuesta: Existen algunos subsidios y programas de apoyo, pero son limitados y no siempre llegan a los trabajadores independientes.

¿Qué haría falta para mejorar las condiciones de trabajo y la formalización en el sector de remodelaciones?

Respuesta: Se requiere una regulación más clara y accesible, así como programas de capacitación para formalizar el trabajo en el sector.

Sección 8: Cierre

¿Qué consejo le daría a alguien que quiera entrar al sector de remodelación de VIS?

Respuesta: Les aconsejaría que se enfoquen en construir relaciones sólidas con sus clientes y que mantengan una formación continua sobre tendencias y normativas.

¿Hay algo más que considere relevante sobre el mercado de remodelación de VIS que no hayamos abordado?

Respuesta: Considero que es un sector con gran potencial de crecimiento y que merece más atención tanto por parte de los profesionales como de las autoridades y del sector financiero.

¿Estaría interesado en participar en futuros estudios o iniciativas sobre este tema?

Respuesta: Estoy abierto a participar en estudios e iniciativas que busquen mejorar la calidad y el acceso a la vivienda de interés social en Bogotá y en otras ciudades a nivel nacional.

ANEXO TÉCNICO – Normas ICONTEC aplicadas al servicio de remodelación

Anexo X. Marco normativo técnico aplicado en la prestación del servicio de remodelación de viviendas VIS

Con el fin de garantizar calidad, seguridad y estandarización en la ejecución del servicio de remodelación, “Distrito y Concreto” adopta un conjunto de normas técnicas colombianas (ICONTEC) aplicables a cada componente constructivo, según se detalla a continuación:

1. Acabados y revestimientos

- NTC 3329: Baldosas cerámicas para pisos y muros.
- NTC 4321: Porcelanatos – Requisitos generales.
- NTC 4994: Adhesivos para baldosas – Especificaciones.
- NTC 1893: Ensayo de adherencia para recubrimientos.
- NTC 3509: Enchapes en paredes – Métodos de instalación.

2. Pintura y recubrimientos

- NTC 6050: Pinturas arquitectónicas – Requisitos de desempeño.
- NTC 1335: Recubrimientos anticorrosivos.
- NTC 1700: Pinturas base agua – Clasificación por uso.
- NTC 6070: Criterios ambientales para pinturas con bajo contenido de VOC.

3. Grifería y sanitarios

- NTC 1300: Grifería sanitaria – Especificaciones técnicas.
- NTC 1641: Ensayos de presión y durabilidad para grifería.

4. Mobiliario y carpintería

- NTC 2548: Mobiliario modular de cocina.
- NTC 5803: Puertas de madera – Requisitos y métodos de ensayo.

5. Impermeabilización e instalación

Creación de la empresa Distrito y Concreto para remodelaciones eficientes y asequibles de vivienda tipo VIS 223

- NTC 5297: Impermeabilización de zonas húmedas.
- NTC 4146: Requisitos para instalación de pisos laminados.

6. Sostenibilidad y medio ambiente

- NTC 6070: Pinturas ecológicas – Requisitos ambientales.
- ISO 14001: Sistemas de gestión ambiental.
- Certificación FSC (Forest Stewardship Council) – Uso de madera de origen sostenible.