

Creación de una empresa de proyectos de construcción tipo vivienda horizontal para estratos 3, 4 y 5 en Bucaramanga y su área metropolitana.

Gabriela Alonso Esteban

Trabajo de grado para optar el título de ingeniera civil

Asesor

Luis Carlos Tiria Sandoval

Nivel académico

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de ingenierías y arquitectura

Facultad de ingeniería civil

2025

Contenido

Introducción 8

1. Objetivos 10

 1.1 General 10

 1.2 Específicos 10

2. Misión 11

3. Visión 11

4. Bienes o servicios que producirá la empresa o problema que resolverá 11

5. Aspectos diferenciadores de los productos de la empresa. 13

6. Análisis de Impacto de la empresa 15

 6.1 Impacto en estudiantes 15

 6.2 Impacto en profesionales del sector de la ingeniería 15

 6.3 Impacto en no profesionales del sector de la ingeniería. 16

 6.4 Impacto en empresas del sector de la ingeniería. 16

 6.5 Impacto en la comunidad 16

7. Organigrama 17

8. Tipo de empresa 17

9. Prefactibilidad 19

 9.1 Análisis tributario de la empresa 19

 9.2 Análisis del mercado: Estudio de empresas similares 25

 9.2.1 *Casos de éxito* 27

 9.2.2 *Casos de fracaso* 31

 9.3 Viabilidad financiera de la empresa 35

 9.3.1 *Análisis de activos* 35

 9.3.2 *Análisis de pasivos* 36

 9.4 Plan estratégico de operación 36

 9.4.1 *Recursos físicos* 36

 9.4.2 *Recursos humanos* 37

 9.4.3 *Recursos económicos y financieros* 38

 9.5 Plan estratégico de marketing 40

 9.5.1 *Conclusiones del PESTEL* 42

 9.5.2. *KPI y análisis de resultados* 45

 9.6 Viabilidad de la empresa 48

10.	Implementación del plan de emprendimiento.....	50
10.1	Plan de trabajo de la empresa.....	50
10.1.1	<i>Etapa 1: Planeación inicial</i>	50
10.1.2	<i>Etapa 2: Diseño y preparación del proyecto</i>	51
10.1.3	<i>Etapa 3: Construcción y ejecución</i>	53
10.1.4	<i>Etapa 4: Comercialización y preventas</i>	54
10.1.5	<i>Etapa 5: Postventa y operación</i>	54
10.2	Cronograma de legalización y puesta en marcha de la empresa	55
10.3	Seguimiento	56
10.4	Portafolio de servicios.....	62
11.	Las fuerzas de Porter.....	63
11.1	Amenaza de nuevos competidores.....	63
11.2.	Poder de negociación de los proveedores	64
11.3.	Poder de negociación de los clientes.....	64
11.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	65
11.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	65
11.2	Aplicación fuerzas Porter en la empresa.....	66
11.2.1.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	66
11.2.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	67
11.2.3.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	67
11.2.4.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	68
11.2.5.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	69
12.	Decreto 1077 de 2015	70
13.	Ley 1480 de 2011, estatuto del consumidor	72
13.1	Ley 1480 en las constructoras.....	73
14.	Presupuesto de obra y flujos de caja para modelo de negocio: Edificio residencial de 5 pisos.....	75
15.	Conclusiones	76
	Referencias.....	77

Lista de figuras

Figura 1. *Organigrama AE ENTERPRISE* 17

Figura 2. *Porcentaje de crecimiento* 28

Figura 3. *COIN Obras* 30

Figura 4. *Procesos de insolvencia* 34

Figura 5. *Modelo de negocio CANVAS AE Enterprise* 40

Figura 6. *Análisis PESTEL* 42

Figura 7. *Cronograma de legalización y puesta en marcha de la empresa.* 56

Figura 8. *Brouchere de servicios* 62

Lista de tablas

Tabla 1. *Cronograma general de seguimiento*..... 58

Tabla 2. *Plan de comunicaciones* 60

Resumen

El sector de la construcción en Bucaramanga enfrenta un déficit de vivienda horizontal No VIS que responda a las nuevas dinámicas sociales, tecnológicas y laborales de los estratos 3, 4 y 5. Crear una empresa de proyectos de construcción enfocada en vivienda horizontal moderna y funcional, que integre sostenibilidad, tecnología y condiciones adaptadas al teletrabajo y convivencia con mascotas. Se desarrolla un modelo de negocio que incluye análisis de mercado, estudio de viabilidad financiera, evaluación tributaria, estructuración legal como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), y planificación estratégica en aspectos operativos, comerciales y de marketing digital. El estudio determina que AE Enterprise SAS cuenta con condiciones favorables para competir en el mercado, gracias a su propuesta de valor basada en zonas comunes innovadoras, esquemas flexibles de pago, estrategias publicitarias digitales y uso de herramientas tecnológicas como BIM y análisis de datos mediante inteligencia artificial. **Discusión:** Se plantea que, aunque el mercado es competitivo y sensible a variables económicas externas, el enfoque de diferenciación orientado a nuevas necesidades habitacionales posiciona a la empresa como una opción viable y adaptable, con impacto positivo en el empleo local, en la profesionalización del sector y en el entorno urbano.

Palabras clave: Vivienda horizontal, construcción No VIS, emprendimiento inmobiliario, innovación en diseño, sostenibilidad urbana

Abstract

The construction sector in Bucaramanga faces a shortage of horizontal housing projects (non-VIS) that meet the new social, technological, and work-related dynamics of socioeconomic strata 3, 4, and 5. To create a construction project company focused on modern and functional horizontal housing that integrates sustainability, technology, and conditions adapted to remote work and pet-friendly environments. A business model is developed including market analysis, financial feasibility study, tax assessment, legal structuring as a Simplified Stock Company (SAS), and strategic planning in operational, commercial, and digital marketing areas. The study concludes that AE Enterprise SAS has favorable conditions to compete in the market thanks to its value proposition based on innovative shared spaces, flexible payment schemes, digital advertising strategies, and the use of technological tools such as BIM and data analysis through artificial intelligence. Although the market is competitive and sensitive to external economic factors, the differentiation approach focused on new housing needs positions the company as a viable and adaptable option, with a positive impact on local employment, the professionalization of the sector, and urban development.

Keywords: horizontal housing, non-VIS construction, real estate entrepreneurship, design innovation, urban sustainability

Introducción

El sector de la construcción en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la necesidad de soluciones habitacionales que respondan a los cambios en las preferencias de los compradores. En este contexto, AE Enterprise SAS surge como una empresa innovadora en el desarrollo de vivienda horizontal, enfocándose en la creación de espacios modernos que integren tendencias de sostenibilidad, bienestar y nuevas dinámicas laborales. Su propuesta de valor se diferencia por ofrecer proyectos inmobiliarios que incluyen zonas comunes especializadas, como áreas pet-friendly, espacios de coworking y huertas comunitarias, adaptándose a las necesidades de un público cada vez más exigente y consciente de su entorno.

Uno de los principales retos del sector es el incumplimiento en la entrega de proyectos, lo que genera desconfianza en los compradores. Para mitigar este problema, AE Enterprise SAS implementará herramientas de planificación avanzada, gestión eficiente de recursos y tecnologías como la modelización de información de construcción (BIM). Adicionalmente, la empresa busca facilitar el acceso a la vivienda con esquemas de pago flexibles, como descuentos por pago de contado, aceptación de criptomonedas y beneficios para compradores de primera vivienda, fomentando así una mayor inclusión en el mercado inmobiliario.

Desde una perspectiva estratégica, la compañía adopta un enfoque basado en el análisis de mercado y la diferenciación competitiva. El auge del teletrabajo y la creciente preferencia por espacios que permitan la convivencia con mascotas han redefinido la demanda en el sector inmobiliario. En respuesta a ello, AE Enterprise SAS ofrece proyectos diseñados para quienes buscan un equilibrio entre confort, productividad y sostenibilidad. Además, la incorporación de

zonas verdes y espacios para la agricultura urbana no solo promueve la interacción entre residentes, sino que también contribuye al desarrollo de comunidades más ecológicas y autosuficientes.

Este documento presenta el proceso de creación de AE Enterprise SAS, desde la conceptualización del modelo de negocio hasta la viabilidad financiera y operativa de la empresa. A través del análisis de impacto en distintos sectores, el estudio del mercado y la implementación de estrategias innovadoras, se busca demostrar el potencial de la empresa en la transformación del mercado inmobiliario en Santander y su contribución al desarrollo urbano sostenible.

Nombre de la empresa:

AE Enterprise SAS

1. Objetivos

1.1 General

Crear una empresa de proyectos de construcción de vivienda horizontal para estratos 3, 4 y 5 en Bucaramanga y su área metropolitana, desarrollando un modelo de negocio centrado en la evaluación financiera y el estudio de mercado para mejorar la rentabilidad de los proyectos.

1.2 Específicos

Realizar un sondeo del sector constructor colombiano para analizar las condiciones económicas del mercado de empresas constructoras de vivienda horizontal no VIS.

Desarrollar un plan estratégico de mercadeo y marketing, análisis de escenarios y evaluación de riesgos, para optimizar la toma de decisiones y mejorar la rentabilidad de los proyectos de construcción en la empresa.

Elaborar una lista de chequeo con los requerimientos y una ruta detallada para la consolidación del proyecto de creación de una empresa de construcción, incluyendo los pasos necesarios para establecer una estructura operativa eficiente.

2. Misión

AE Enterprise SAS tiene como misión ofrecer soluciones de construcción de alta calidad que superen las expectativas de sus clientes, asegurando la entrega puntual y dentro del presupuesto, mientras generan un impacto positivo en las comunidades. Se comprometen a crear infraestructuras que mejoren la calidad de vida de las personas, promoviendo el desarrollo social y fomentando el empleo local en cada uno de sus proyectos.

3. Visión

La visión de la empresa es convertirse en un líder nacional en el sector de la construcción civil, expandiendo sus operaciones a nuevos mercados y entregando proyectos de infraestructura, mientras se destaca por su capacidad para garantizar la excelencia operativa y la seguridad en cada fase del proceso. Se comprometen a cumplir con los más altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad, asegurando la satisfacción de sus clientes y el bienestar de sus trabajadores

4. Bienes o servicios que producirá la empresa o problema que resolverá.

La empresa estará enfocada en la construcción, desarrollo y comercialización de proyectos de vivienda horizontal No VIS, dirigida principalmente a los estratos 3, 4 y 5. Su principal objetivo es ofrecer soluciones habitacionales modernas, funcionales y sostenibles, que respondan a las nuevas dinámicas sociales y económicas del mercado. Entre los bienes y servicios que producirá la empresa se encuentran:

1. Proyectos de vivienda horizontal No VIS, con diseños adaptados a las necesidades actuales del mercado, incluyendo:
 - Apartamentos con espacios flexibles que faciliten el teletrabajo.
 - Viviendas con áreas pet-friendly y zonas verdes.
 - Incorporación de tecnología inteligente y eficiencia energética, mejorando la calidad de vida de los residentes.
2. Servicios de diseño y construcción de proyectos inmobiliarios, garantizando calidad, cumplimiento de normativas urbanísticas y estándares de sostenibilidad.
3. Asesoría integral a clientes en procesos de compra, incluyendo orientación financiera, apoyo en trámites de crédito hipotecario y personalización de espacios según las necesidades del comprador.

Problemas que resolverá la empresa:

La empresa busca resolver varios problemas identificados en el mercado actual:

- Déficit de vivienda horizontal No VIS adaptada a las nuevas demandas de familias modernas, parejas jóvenes, profesionales independientes y personas con mascotas, especialmente en ciudades intermedias como Bucaramanga.

- Falta de oferta de proyectos innovadores que integren sostenibilidad, tecnología y funcionalidad, en un mercado dominado por propuestas tradicionales enfocadas solo en familias convencionales.
- Limitado acceso a proyectos de calidad a precios competitivos para los estratos medios (3, 4 y 5), que requieren opciones con buena relación calidad-precio.
- Necesidad de espacios que respondan a nuevas tendencias, como el teletrabajo, el bienestar y la vida en comunidad, que actualmente no están suficientemente cubiertas por la oferta de vivienda en la región.
- Falta de soluciones habitacionales sostenibles, con ahorro energético, gestión eficiente del agua y diseño amigable con el medio ambiente, que permitan a los residentes reducir costos y mejorar su calidad de vida.

5. Aspectos diferenciadores de los productos de la empresa.

AE Enterprise SAS como empresa de proyectos de construcción enfocada principalmente en vivienda horizontal, desea innovar con tipos de zonas comunes diferentes a las que se presentan actualmente en el mercado y que la idea nace de la necesidad actual del público al que se desea enfocar: personas sin hijos, con mascotas y cuya actividad laboral es el teletrabajo.

Parques y áreas recreativas para mascotas: Un parque para mascotas (principalmente perros) ofrece un espacio seguro donde la mascota puede correr, socializar y disfrutar de actividades al aire libre. Esto no solo beneficia a los animales, sino también a sus dueños, ya que crea un ambiente donde los residentes pueden interactuar, compartir experiencias y hacer

amistades con otros amantes de los animales. Entre las características que podría tener se encuentran equipos para juegos como túneles, vallas para saltar, zonas de agua y juegos interactivos que mantendrán a las mascotas entretenidas y activas y acceso a bebederos y estaciones de limpieza facilitando así la hidratación de las mascotas y la limpieza después de ellas, con estaciones para bolsas de desechos y puntos de agua.

Centros de trabajo conjunto: Un espacio dentro del edificio es ideal para alguien que trabaja desde casa o necesita un ambiente profesional fuera de su apartamento. Este tipo de zona común estará equipada con escritorios, sillas ergonómicas, conexión a internet de alta velocidad, y espacios para videollamadas. Es ideal para quienes necesitan un ambiente de trabajo sin distracciones, pero sin los inconvenientes de trabajar en casa y fomenta la colaboración y las oportunidades de networking con otros residentes que también podrían ser emprendedores o trabajadores independiente.

También como empresa, se desea ofrecer mas facilidades de pago diferentes a las que actualmente presentan en su mayoría las constructoras permitiendo así adaptarse a la capacidad y necesidad del cliente y son:

Descuento por pago de contado: Ofrecer un descuento en el precio total si el cliente paga el valor completo del inmueble en una sola transacción al momento de la firma del contrato.

Pagos desde bancos del exterior: Permite la realización de transacciones internacionales de manera segura, ágil y transparente. Esta facilidad brinda mayor flexibilidad a aquellos clientes que se encuentran fuera del país o que manejan cuentas en el extranjero, asegurando una experiencia de compra sin barreras ni complicaciones.

Descuento por adquisición de primera vivienda: Ofrecer un descuento especial o una tasa de interés preferencial para aquellos compradores que estén adquiriendo su primera vivienda, ayudando a los nuevos propietarios a acceder al mercado inmobiliario.

6. Análisis de Impacto de la empresa

6.1 Impacto en estudiantes

Brindar la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en proyectos reales, desarrollando habilidades prácticas esenciales para la carrera de los estudiantes. Además, la empresa ofrece oportunidades de mentoría y networking, lo que permitirá establecer relaciones con profesionales experimentados, recibir orientación y crear conexiones valiosas para su futuro profesional.

6.2 Impacto en profesionales del sector de la ingeniería

Una empresa de construcción impacta positivamente en los profesionales del sector de la ingeniería al permitirles desarrollar nuevas habilidades técnicas y fomentar la innovación y creatividad. Participar en proyectos que incorporan nuevas tecnologías, materiales y enfoques innovadores les ofrece la oportunidad de mejorar sus competencias y aplicar soluciones creativas a los retos del sector.

6.3 Impacto en no profesionales del sector de la ingeniería

Generación de empleos directos e indirectos en la comunidad, beneficiando a trabajadores no especializados, como obreros, técnicos, y personal administrativo. Además, la construcción de proyectos innovadores de vivienda horizontal puede mejorar directamente la calidad de vida de la población, proporcionando mejores servicios y condiciones de vida.

6.4 Impacto en empresas del sector de la ingeniería

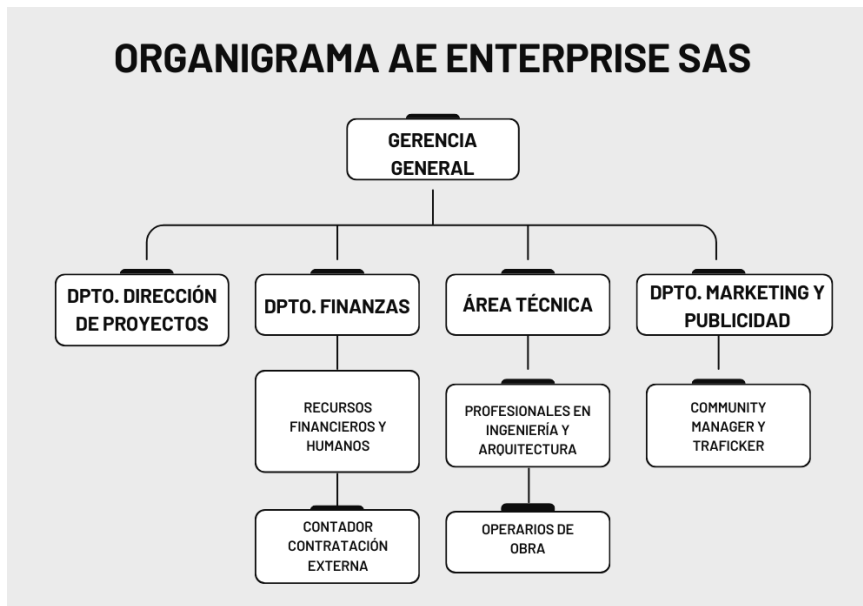
Las empresas de construcción pueden generar un impacto positivo en otras empresas del sector de la ingeniería al establecer colaboraciones y alianzas estratégicas que favorecen el trabajo conjunto en proyectos. Estas asociaciones no solo mejoran la eficiencia de los proyectos, sino que también brindan una plataforma para que las empresas del sector aumenten su visibilidad y reputación, mostrando sus capacidades y fortaleciendo su presencia en el mercado.

6.5 Impacto en la comunidad

La empresa crea empleo directo e indirecto para residentes locales, tanto en la construcción como en los servicios relacionados, ya sean transporte, ventas y mantenimiento. Además, se impulsa la economía local al generar demanda de materiales de construcción, servicios y bienes de consumo, y por último, el incremento del valor inmobiliario de zonas aledañas a los proyectos puede elevarse beneficiando así a la comunidad

7. Organigrama

Figura 1. Organigrama AE ENTERPRISE



8. Tipo de empresa

La presencia de empresas en una región es una señal de su solidez económica. La incorporación de nuevas sociedades es crucial para estimular el crecimiento económico, crear puestos de trabajo y contribuir al bienestar de la comunidad.

De acuerdo con un documento presentado por la Cámara de comercio de Bogotá denominado ‘‘El perfil económico y jurídico de la SAS en su primer año’’, el modelo de las SAS es especialmente popular entre los microempresarios, quienes constituyen el 85% de las sociedades de este tipo. A pesar de que la Ley 1258 de 2008 permite la creación de sociedades más sofisticadas

para empresas de mayor tamaño, los datos muestran que las SAS están mayormente en manos de microempresarios, quienes son los principales beneficiarios de este tipo de estructura jurídica.

En Colombia, la Ley 1258 de 2008 instauró la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) con el propósito de simplificar las reglas de las sociedades cerradas y estimular el crecimiento económico mediante la generación y formalización de empresas. Durante su primer año de aplicación, hasta diciembre de 2009, Bogotá registró la creación y transformación de 10.251 SAS, de acuerdo con el Registro Mercantil

La compañía AE Enterprise SAS está constituida como una sociedad por acciones simplificadas (SAS). Esta estructura fue elegida por las ventajas que ofrece, como su flexibilidad, lo cual permite a los emprendedores simplificar los trámites y poner en marcha su proyecto con una inversión inicial baja [18].

Según Restrepo [18], las sociedades por acciones simplificadas (SAS) en Colombia presentan una serie de ventajas que las hacen una opción atractiva para los nuevos empresarios, entre ellas se encuentran:

Capital mínimo reducido: No se exige un capital mínimo para constituir una SAS, lo que facilita el acceso a emprendedores con recursos limitados.

Flexibilidad en la estructura accionarial: Permite tener desde una sola persona como accionista hasta múltiples socios.

Responsabilidad limitada: Los socios responden únicamente por el monto de sus aportes, lo que significa que su patrimonio personal no está en riesgo.

Facilidad para transferir acciones: Las acciones de una SAS pueden ser fácilmente transferidas entre socios o a terceros, facilitando la entrada de nuevos inversionistas.

Menor carga administrativa: Las SAS no están obligadas a realizar tantas reuniones de junta directiva o asambleas de accionistas, lo que reduce la carga administrativa y los costos operativos.

Simplicidad en la disolución o liquidación: En caso de ser necesario, el proceso de disolución o liquidación de una SAS es más ágil y menos costoso en comparación con otras formas societarias.

9. Prefactibilidad

9.1 Análisis tributario de la empresa

El análisis tributario de una empresa es un proceso que consiste en revisar y evaluar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias que tiene la empresa con las autoridades fiscales, como la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) en Colombia [2]. Este análisis permite identificar si la empresa está pagando correctamente los impuestos correspondientes, si está aplicando correctamente las deducciones, exenciones y beneficios fiscales, y si cumple con los plazos establecidos para presentar declaraciones y pagar impuestos. Además, se debe tener en cuenta la correcta clasificación de los impuestos (como IVA, impuestos sobre la renta, retenciones, etc.), la correcta liquidación de las obligaciones fiscales, y las posibles sanciones por incumplimientos. También se evalúa la estrategia fiscal utilizada por la empresa

para optimizar su carga tributaria de manera legal. Es crucial para evitar problemas legales y económicos, y para garantizar que la empresa se beneficie de posibles incentivos o descuentos fiscales.

El impuesto de renta en Colombia es un tributo que grava las ganancias obtenidas por personas naturales y jurídicas, incluyendo las pequeñas empresas. Este impuesto se calcula sobre la renta líquida gravable, que corresponde a los ingresos menos las deducciones permitidas por la ley y se obtiene entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

Para el 2025, los contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementario de personas naturales y sucesiones ilíquidas deberán presentar su declaración entre el 12 de agosto y el 24 de octubre, dependiendo de los dos últimos dígitos de su NIT. Esta obligación corresponde al año gravable 2024.

El impuesto de renta en Colombia está regulado principalmente por el Estatuto Tributario (ET), que es el cuerpo normativo que reúne todas las disposiciones legales en materia tributaria. Específicamente, las normas sobre el impuesto de renta se encuentran en los Artículos 235 al 266 del Estatuto Tributario.

Además, las leyes tributarias que reforman o modifican el Estatuto Tributario también afectan el impuesto de renta. Algunas de las leyes recientes más relevantes son:

Ley 2277 de 2022 - Reforma Tributaria de 2022. Introdujo modificaciones importantes a las tarifas, deducciones, y beneficios tributarios, tanto para personas naturales como para personas jurídicas.

Ley 2010 de 2019 - Ley de Crecimiento Económico. Modificó la tributación de las empresas y creó incentivos para pequeñas y medianas empresas.

Ley 1819 de 2016 - Reforma Tributaria Estructural. Realizó cambios significativos en la determinación de la renta gravable y en la tarifa general.

El IVA actualmente es del 19% y se aplica a una amplia gama de bienes y servicios, las empresas están obligadas a recaudarlo de sus clientes al momento de la venta. Posteriormente, deben declarar y remitir al Estado el monto recaudado, restando el IVA que hayan pagado por las compras o insumos relacionados con la actividad empresarial (este procedimiento se llama descuento del IVA). Esto permite que el impuesto se pague solo sobre el valor agregado en cada etapa de la cadena de producción y comercialización.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) en Colombia está reglamentado principalmente bajo el Estatuto Tributario, en los Artículos 420 al 512-22, donde se establecen las disposiciones relacionadas con la base gravable, tarifas, exenciones, y procedimientos asociados al IVA.

Además de estas disposiciones generales, el IVA ha sido modificado y complementado por diversas leyes tributarias. Algunas de las más importantes son, Leyes que reglamentan el IVA en Colombia.

La Ley 1819 de 2016, conocida como Reforma Tributaria Estructural, introdujo modificaciones en las tarifas del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), incluyendo el aumento de la tarifa general del 16% al 19%, la cual continúa vigente. Además, estableció una nueva clasificación de bienes y servicios gravados, exentos y excluidos, redefiniendo el alcance del impuesto en distintos sectores.

Posteriormente, la Ley 2010 de 2019, denominada Ley de Crecimiento Económico, realizó ajustes en las categorías de bienes exentos y excluidos del IVA. Asimismo, implementó un mecanismo de devolución del IVA dirigido a familias con bajos ingresos, con el propósito de aliviar su carga tributaria y mejorar su capacidad de consumo.

En el año 2022, la Ley 2277, otra reforma tributaria, efectuó ajustes adicionales en la estructura del IVA, con un enfoque particular en la eliminación de beneficios fiscales considerados regresivos. Esta ley buscó una mayor equidad en el sistema tributario mediante una redistribución de las cargas impositivas.

Por su parte, el Decreto Reglamentario 1625 de 2016, también llamado Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, compila y organiza las disposiciones reglamentarias necesarias para la aplicación del IVA en Colombia. Este decreto incluye, entre otros aspectos, la normatividad relacionada con la retención en la fuente, facilitando su interpretación y aplicación por parte de los contribuyentes y la administración tributaria.

Es un mecanismo de recaudo anticipado de impuestos mediante el cual la empresa debe realizar retenciones sobre determinados pagos, como salarios, honorarios, arrendamientos y otros conceptos establecidos por la DIAN. A través de este sistema, el agente de retención, quien realiza el pago, descuenta un porcentaje del valor pagado al beneficiario, ya sea persona natural o jurídica, y lo consigna directamente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La base gravable y las tarifas de retención varían dependiendo del tipo de ingreso o pago:

- Pagos laborales.
- Compras de bienes y servicios.

- Pagos por honorarios, comisiones, arrendamientos, entre otros.

Por ejemplo, en pagos laborales, las tarifas de retención dependen del nivel de ingresos y el cálculo del ingreso gravable mensual.

La retención en la fuente está regulada en el Estatuto Tributario, específicamente en los artículos 365 al 401. Adicionalmente, las tarifas aplicables a cada concepto son establecidas mediante resoluciones y decretos expedidos por la DIAN y el Ministerio de Hacienda.

- Impuesto de Industria y Comercio (ICA)

Este impuesto es de carácter municipal y se aplica a las actividades comerciales, industriales o de servicios que se desarrollan dentro de una jurisdicción específica. La tarifa correspondiente varía de acuerdo con cada municipio y el tipo de actividad económica que se realice.

Lo deben pagar todas las personas naturales, jurídicas y empresas que realicen actividades gravadas dentro del municipio, como:

- Actividades industriales: Producción, fabricación o transformación de bienes.
- Actividades comerciales: Compra, venta o distribución de bienes.
- Actividades de servicios: Prestación de servicios de cualquier tipo.

Las tarifas de este impuesto varían según el municipio y el tipo de actividad económica, pero generalmente se encuentran entre el 0,2% y el 1,4% sobre los ingresos brutos. Su declaración debe realizarse conforme a lo establecido por cada municipio, pudiendo ser de manera mensual, trimestral o anual.

La Ley 14 de 1983 es la norma principal que regula el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) en Colombia. Esta legislación estableció los fundamentos del tributo, incluyendo las actividades gravadas, la base gravable y las competencias asignadas a los municipios para su administración. Más adelante, la Ley 1819 de 2016, como parte de la reforma tributaria, introdujo modificaciones al ICA, destacándose la creación del impuesto unificado denominado SIMPLE, el cual permite una declaración consolidada para simplificar el cumplimiento tributario de pequeñas empresas.

Además, el Código de Comercio y el Estatuto Tributario complementan la regulación del ICA en aspectos como la definición de las actividades económicas sujetas al impuesto. Cada municipio, por medio de acuerdos municipales, tiene autonomía para establecer las tarifas del ICA, siempre dentro de los límites fijados por la Ley 14 de 1983.

Aunque no se considera un impuesto directo, las empresas deben cumplir con los aportes a la seguridad social, que incluyen salud, pensión y riesgos laborales. Estos aportes deben realizarse mensualmente de acuerdo con la normatividad vigente. En cuanto a la salud, el aporte total corresponde al 12.5% del salario mensual, distribuido entre el empleador (8.5%) y el trabajador (4%). El componente de pensión garantiza recursos para la etapa de jubilación o ante situaciones de invalidez o fallecimiento, con un aporte total del 16% del salario, donde el empleador asume el 12% y el trabajador el 4%. En relación con los riesgos laborales, la cobertura incluye accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; el aporte es asumido en su totalidad por el empleador y varía entre el 0.522% y el 6.96% del salario, dependiendo del nivel de riesgo de la actividad económica, según la clasificación de la ARL.

Existen también aportes parafiscales, que no forman parte del sistema de seguridad social pero son obligatorios para el empleador. Estos incluyen la Caja de Compensación Familiar (4%), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF (3%) y el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (2%), sumando un total del 9% del salario mensual.

En cuanto a la legislación que regula estos aportes, la Ley 100 de 1993 establece el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, incluyendo la normativa sobre salud, pensiones y riesgos laborales, así como las obligaciones en materia de aportes. La Ley 797 de 2003 introdujo ajustes al sistema de pensiones, modificando aspectos como los requisitos para acceder a la jubilación. Por su parte, la Ley 1562 de 2012 regula el Sistema General de Riesgos Laborales, estableciendo nuevas condiciones para la gestión y financiamiento de este componente, especialmente en relación con las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL). El Decreto 1295 de 1994 complementa esta regulación al definir las bases administrativas del sistema de riesgos. La Ley 1819 de 2016 también tuvo impacto en los aportes a la seguridad social, con cambios específicos en el cálculo y la base gravable, sobre todo en el caso de trabajadores independientes. Finalmente, el Código Sustantivo del Trabajo regula las obligaciones del empleador en relación con los aportes a la seguridad social, dentro del marco de la relación laboral.

9.2 Análisis del mercado: Estudio de empresas similares

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en agosto de 2024 se registraron aproximadamente 1,56 millones de empresas formales activas en el país, de las cuales cerca de 73.100 corresponden al sector de la construcción, lo que representa el 4,7% del total nacional.

En el ámbito regional, la Cámara de Comercio de Bucaramanga [1] informó que, durante el año 2021, el sector de la construcción en Santander concentró un total de 10.311 empresas, las cuales generaron ingresos superiores a los \$2,7 billones.

Para realizar un análisis de mercado es necesario considerar varios aspectos que permiten comprender el entorno competitivo y las condiciones actuales de la demanda. Uno de los primeros pasos consiste en identificar a los principales competidores, es decir, aquellas constructoras que se encuentran mejor posicionadas dentro del mercado en función del campo específico en el que se desarrolle el proyecto. Esta identificación permite reconocer quiénes lideran el sector, qué ventajas presentan y cómo se diferencian.

Otro aspecto importante consiste en analizar el tipo de cliente al que se dirige la oferta. Esto implica comprender las características demográficas, sociales y económicas del público objetivo, así como sus necesidades actuales, expectativas y comportamientos de compra. Esta información permite adaptar los productos o servicios ofrecidos a las demandas reales del mercado.

Asimismo, es necesario conocer los precios, servicios y estrategias de marketing que implementa la competencia. Este análisis permite establecer puntos de comparación y detectar oportunidades para mejorar o diferenciarse. Observar las promociones, canales de distribución, posicionamiento y propuestas de valor utilizadas por otras empresas ayuda a construir una estrategia más efectiva para acceder al mercado y captar clientes.

En cuanto a la competencia, es fundamental analizar aspectos clave como el portafolio de servicios ofrecidos según el tipo de proyecto que desarrollan, en este caso, vivienda No VIS. También es importante evaluar el rango de precios de venta, determinado por el costo por metro

cuadrado, así como la ubicación de los proyectos en desarrollo y la presencia digital, tanto en medios públicos como en redes sociales.

Adicionalmente, se debe identificar y estudiar las tendencias del mercado, incluyendo la demanda actual de vivienda, la incorporación de tecnologías innovadoras en los proyectos, y el impacto de las tasas de interés en la capacidad de compra de los potenciales clientes. Por último, es necesario comprender a profundidad el perfil del público objetivo, su nivel socioeconómico y las necesidades específicas que buscan satisfacer al adquirir una vivienda.

9.2.1 Casos de éxito

Bucaramanga se ha consolidado como un importante polo de desarrollo urbano en el país, impulsado por un crecimiento constante en el sector de la construcción. Los proyectos de vivienda No VIS han adquirido especial relevancia debido a la preferencia de los compradores por desarrollos que ofrezcan exclusividad, innovación arquitectónica y ubicación estratégica. La ciudad, además, cuenta con un entorno económico dinámico y un ambiente favorable para el desarrollo inmobiliario. Este análisis tiene como objetivo identificar las constructoras mejor posicionadas dentro de este segmento, considerando su trayectoria, la calidad de sus proyectos y el reconocimiento que han alcanzado en el mercado. Comprender quiénes lideran esta industria permite no solo reconocer las tendencias actuales, sino también proyectar el futuro de la vivienda No VIS en Bucaramanga.

De acuerdo con lo anterior, entre las constructoras mejor posicionadas actualmente se encuentran empresas como Marval se posiciona como una de las principales empresas del sector

de la construcción y la vivienda en Colombia. Gracias al volumen de sus inversiones y ventas, la compañía se ha consolidado como una de las organizaciones más grandes del país. Con más de 40 años de trayectoria, Marval tiene su sede en Bogotá y, desde Barranquilla, coordina los proyectos ubicados en Cartagena y Santa Marta. Además, cuenta con presencia en Cali y Santander. A lo largo de su historia, la empresa ha desarrollado más de 170.000 viviendas y actualmente construye entre 8.000 y 10.000 unidades al año. Siguiendo la línea de los últimos años, Marval proyecta inversiones que podrían alcanzar el billón de pesos en 2025, según lo afirmó Rafael Marín Carvajal [3] durante el Congreso de la Cámara Colombiana de la Construcción.

En el 2021, Marval logró un crecimiento de 38% en sus ingresos operativos, y alcanzó \$1,6 billones.

Figura 2. Porcentaje de crecimiento

LAS 25 MÁS IMPORTANTES EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN						
RANKING	RANKING 1.000	RAZÓN SOCIAL	ING OPERATIVOS 2021 (\$)	VARIACIÓN 21 / 20 INGRESOS (%)	ACTIVO 2021 (\$)	VARIACIÓN 21 / 20 ACTIVO (%)
1	107	MARVALSA*	1.612.299	38,57	4.114.147	2,71

Nota: Información tomada de Supersociedades/ Grafico LR-LM

Colombia ocupa actualmente el tercer lugar a nivel mundial, después de China, en número de proyectos registrados bajo la certificación LEED para Ciudades y Comunidades. Esta certificación es un marco de referencia internacional que avala las características de sostenibilidad

de los proyectos de vivienda. En total, el país cuenta con 21 proyectos registrados bajo este estándar.

La Constructora Marval, a través de sus megaproyectos Ciudad La Salle, en Bogotá, y Río del Hato, en Piedecuesta, Santander, ha desarrollado 153 hectáreas certificadas, de las 1.320 hectáreas que existen en Colombia, según el Informe de Impacto 2024 elaborado por el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible [6] (CCCS).

Marval ha asumido el compromiso de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante el fortalecimiento de una cultura de sostenibilidad en la planificación, diseño y ejecución de sus proyectos. Como resultado de esta estrategia, la compañía ha desarrollado iniciativas y lineamientos internos orientados a alcanzar una sostenibilidad integral y a la mejora continua de sus procesos.

Constructora Innova es una empresa constructora dedicada a la creación, desarrollo y comercialización de proyectos de construcción, con una trayectoria de más de 10 años en el sector. A la fecha, cuenta con 11 proyectos entregados, 4 en ejecución y un reconocimiento internacional, al haber sido galardonada con el Premio Internacional a la Calidad en la Categoría Oro, otorgado en París.

El primer proyecto desarrollado por la empresa fue un edificio de tres pisos, ubicado en el barrio San Alonso, el cual tuvo una excelente aceptación en ventas. Posteriormente, se construyó un edificio de cinco pisos, seguido por otro de catorce pisos, y así, paso a paso, los proyectos han ido creciendo en magnitud y alcance, consolidando su experiencia y capacidad en el sector de la construcción.

Junto a su socia Karina Marcela Albino, la empresa inició construyendo pequeños edificios de cuatro apartamentos, y posteriormente continuó con proyectos de 14, 48 y 80 apartamentos, hasta llegar a su proyecto insignia, "Millenium", actualmente en construcción. Este desarrollo contará con 28 pisos, 160 apartamentos, zonas sociales de alta calidad y oficinas. Así lo afirmó Jhon Corzo, gerente de la Constructora Innova, en entrevista para Vanguardia Liberal.

COIN Obras, activos en el mercado desde 1995, se especializan en el desarrollo de proyectos urbanísticos y de infraestructura que contribuyen a la mejora del entorno y promueven el progreso. Actualmente, la empresa cuenta con certificaciones en la producción y venta de mezclas asfálticas en caliente y agregados pétreos, así como en la construcción, rehabilitación, operación y mantenimiento de obras de infraestructura vial, y en el diseño y construcción de edificaciones para vivienda y proyectos de urbanismo.

Figura 3. *COIN Obras*



Nota: Imagen www.coinobras.com/nosotros

Coin Obras decidió incursionar en el sector privado en 2009, desarrollando proyectos de vivienda entre los que se destacan San Pablo Condominio Etapa 1 y 2, Akau25, Titanium y Akantus. No obstante, además de su experiencia en vivienda, la empresa también es especialista en obra civil y pavimentación, consolidándose como un referente en ambos sectores.

9.2.2 Casos de fracaso

Existen diversos factores que pueden conducir al fracaso de una empresa constructora. Uno de los más frecuentes es la inadecuada gestión de los recursos financieros. La falta de liquidez impide cumplir con obligaciones básicas como el pago a proveedores, el salario de los empleados y la ejecución adecuada de los contratos, lo cual puede desencadenar la paralización de proyectos e incluso el cierre definitivo de la empresa.

Otro factor común es el incumplimiento de normas legales y reglamentarias. El desconocimiento o la omisión de regulaciones locales, técnicas o de seguridad puede dar lugar a sanciones, suspensiones o pérdida de contratos, afectando de forma directa la operatividad y continuidad del negocio. A esto se suma la presencia de problemas de calidad en la ejecución de las obras. Cuando no se garantiza un adecuado control técnico y se presentan deficiencias en la construcción, se genera desconfianza entre los clientes, lo cual puede derivar en demandas legales y un deterioro de la reputación empresarial.

También se identifican situaciones de corrupción y mala gestión administrativa como causas recurrentes de fracaso. Casos como el pago de sobornos, la manipulación de licitaciones o la existencia de sobrecostos no justificados conllevan consecuencias legales, pérdida de contratos y, en casos graves, la disolución de la organización.

Por último, las condiciones del mercado local ejercen una influencia importante. Factores como una competencia intensa, cambios en la demanda o crisis económicas pueden afectar la sostenibilidad del negocio, sobre todo cuando la empresa no cuenta con la capacidad de adaptación frente a nuevas dinámicas del entorno.

Algunos ejemplos ilustran estos riesgos. Varias constructoras han enfrentado crisis financieras debido a problemas con el control de costos en materiales y mano de obra. Estos casos suelen estar asociados con deficiencias en la planificación financiera o en la gestión de la cadena de suministro, lo que compromete directamente la viabilidad de los proyectos. Igualmente, se han presentado situaciones legales que han llevado a empresas a la quiebra por no cumplir con normativas técnicas. En Colombia, es común encontrar casos relacionados con la omisión de requisitos sísmicos en zonas de alta vulnerabilidad, lo que representa un riesgo tanto para los proyectos como para sus ocupantes, y puede desencadenar procesos legales de gran impacto para la empresa constructora.

En Bucaramanga, varias empresas constructoras han enfrentado dificultades financieras que las llevaron a procesos de insolvencia o liquidación. A continuación, se presentan cinco de ellas y las razones de su fracaso:

Constructora David Puyana: La Superintendencia de Sociedades [4] reveló que una empresa del sector constructor se encuentra al borde de la quiebra. Según explicó la SuperSociedades en un comunicado oficial, la compañía Urbanas S.A., también conocida como Constructora David Puyana, ha entrado en un proceso de reorganización empresarial. Esta situación se debe a la acumulación de pasivos elevados que afectaron gravemente su estabilidad financiera, dificultando el desarrollo normal de sus actividades.

De hecho, se informó que la compañía celebró un acuerdo de reorganización conforme a lo establecido en la Ley 1116 de 2006, con el objetivo de permitir que la constructora continúe desarrollando sus proyectos inmobiliarios en los departamentos de Santander y Cundinamarca.

La Superintendencia de Sociedades señaló que este plan de recuperación inició el 9 de abril de 2019, cuando la empresa registraba pasivos cercanos a los \$385.439.880.000. Tras la reorganización, se estructuró un pasivo por un monto de \$119.121.459.226.

En el primer bimestre de 2024 se vendieron únicamente 20.285 viviendas, lo que representa una contracción del 24,5 % en comparación con el mismo periodo de 2023. Durante el año 2023, las ventas de vivienda sufrieron una caída del 44,9 %, impulsada principalmente por la disminución en el segmento de vivienda de interés social (VIS), que registró una reducción del 49,7 %. En total, se vendieron 106.554 viviendas menos frente a 2022, lo que significó una disminución de aproximadamente \$20 billones en la inversión en vivienda por parte de los hogares.

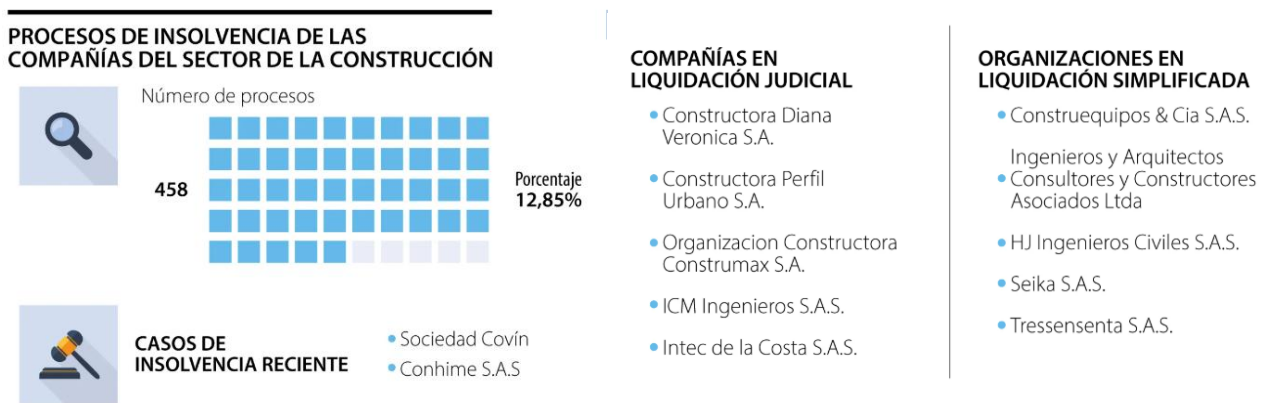
Sociedad Covín y Conhime S.A.S, las constructoras hacen parte del listado de 458 empresas del sector de construcción de edificios y obras de ingeniería civil que, con corte a septiembre del año pasado, se encuentran en proceso de insolvencia. Estas compañías suman más de 16.000 empleados y \$14.935 millones en activos. Entre las organizaciones en esta situación se destacan dos constructoras que han sido liquidadas recientemente: Conhime S.A.S. y Sociedad Covín.

El caso más reciente es el de Sociedad Covín, empresa encargada de la construcción del edificio del proyecto Atavanza en Medellín, desarrollado en una zona de alto riesgo por posibles deslizamientos, lo que pone en peligro tanto a los habitantes del inmueble como a los vecinos del

sector Rodeo Alto. Tras evaluar la solicitud presentada por Covín, la Superintendencia de Sociedades concluyó que la empresa "llena los requisitos exigidos por la Ley 1116 de 2006 para ser admitida a un proceso de liquidación judicial".

Covín S.A. se dedicaba a realizar obras de ingeniería para los sectores público y privado, principalmente en el departamento de Antioquia. Entre sus últimos proyectos se encuentran: Guarne y San Juan de la Tasajera en Copacabana, Brizza y Mazzaro Apartamentos en Sabaneta, y Ventto en San Antonio de Prado.

Figura 4. Procesos de insolvencia



Nota: Tomado de Supersociedades / Grafico LR-AL

Otra de las empresas que han sido liquidadas en los últimos meses es Conhime S.A.S., la cual tuvo que someterse a este proceso desde el año pasado debido a la destrucción total de su patrimonio. Además, la Superintendencia de Sociedades, a través de la Intendencia Regional de

Medellín, decidió inhabilitar por un período de hasta ocho años al exrepresentante legal de la compañía.

Sobre la situación actual del sector, el superintendente de Sociedades, Billy Escobar Pérez, afirmó en una entrevista para la revista La República: "Los cierres ocasionados durante la pandemia impactaron directamente el sector de la construcción en todo el país. A raíz de esto, varias empresas se encuentran en procesos de insolvencia".

9.3 Viabilidad financiera de la empresa

9.3.1 Análisis de activos

Actualmente AE enterprise SAS es una empresa constituida legalmente hace menos de 1 año, cuenta con un fondo en su cuenta de ahorros empresarial de \$10'000.000 sumados a otros \$10,000.000 en la cuenta de ahorros personal de la representante legal, esto con respecto al efectivo del cual se puede disponer de manera rápida.

Con respecto a los activos corrientes, la empresa cuenta con 2 actividades comerciales, una de ellas es construcción de obras civiles y otra comercialización de prendas de vestir, con respecto a esta última se tiene un inventario por parte de la representante legal y única socia de la empresa con un avalúo de \$100'000.000, el cual se puede disponer una parte para conseguir efectivo de manera rápida.

Y, por último, bienes como computadores, impresora, escritorios y accesorios de los equipos de cómputo, celulares, los cuales corresponden a los activos no corrientes de la empresa avaluados en \$4'000.000.

9.3.2 Análisis de pasivos

Con respecto a los pasivos corrientes la representante legal de la empresa cuenta con una deuda de \$5'000.000 con una entidad bancaria correspondiente a obligaciones personales.

9.4 Plan estratégico de operación

9.4.1 Recursos físicos

Con respecto a recursos físicos y objetos tangibles, la empresa cuenta con una oficina completamente equipada en la calle 38 23 82 en la ciudad de Bucaramanga sin costo alguno, esta cuenta con 2 computadores portátil, 2 celulares, 1 impresora y fotocopidora, 1 escritorio y 2 sillas ergonómicas, todo lo anterior disponible para el cumplimiento de trabajos y objetivos planteados.

Por otro lado, se cuenta también con sistemas informáticos para la planificación y gestión de proyectos de construcción, como software para la gestión de proyectos tales como AutoCAD y BIM [9].

9.4.2 Recursos humanos

Inicialmente se contará únicamente con la fundadora y representante legal de la empresa, quien será la encargada en primera instancia en buscar socios estratégicos para impulsar, promover y desarrollar los proyectos de la mano de un aliado arquitecto reconocido con muchos años de experiencia en el mercado inmobiliario.

AE Enterprise SAS contara con 5 departamentos: Dirección y gestión de proyectos: a cargo de la Representante legal quien tiene como responsabilidad principal la planificación, ejecución y supervisión de proyectos de construcción, asegurando que se cumplan los objetivos en tiempo, presupuesto y calidad. Sus funciones principales son: planificación y programación de proyectos, gestión de presupuestos y recursos, comunicación y coordinación entre equipos, entre otros.

Departamento de finanzas: a cargo del contador, quien tiene se encargará de gestionar todos los aspectos financieros relacionados con la operación y ejecución de proyectos, entre sus funciones principales se encuentra gestión de flujos de caja, planificación fiscal y cumplimiento de impuestos, entre otros.

Departamento de recursos humanos y área técnica: Inicialmente estará a cargo del gerente general, quien se encargará de la contratación externa de especialistas de campo necesarios para la ejecución de la obra tales como ingeniero estructural, hidrosanitario, geólogo, eléctrico, arquitecto y así mismo de la contratación del área técnica como maestros, residentes y ayudantes de obra.

Departamento de marketing y publicidad: a cargo de la community manager y trafficker, experta en manejo de redes sociales en Facebook Ads, Instagram y tik tok, creación de contenido

audiovisual orgánico y pautado, sitio web y uso de inteligencia artificial para la creación de contenido.

9.4.3 Recursos económicos y financieros

Los recursos económicos de una empresa son los bienes, activos y fondos que la empresa utiliza para llevar a cabo sus actividades productivas y alcanzar sus objetivos. Estos recursos se dividen generalmente en dos categorías principales: recursos financieros y recursos no financieros.

Los recursos financieros son los fondos que una empresa tiene disponibles para llevar a cabo sus operaciones, cumplir con sus obligaciones económicas y financiar sus proyectos. Dentro de estos recursos se encuentra el capital propio, que corresponde al dinero invertido por los socios o accionistas mediante aportes directos, emisión de acciones o utilidades retenidas, y que también se denomina patrimonio neto. Por otro lado, el capital ajeno está constituido por los recursos que la empresa obtiene a través de préstamos, créditos bancarios, emisión de bonos, líneas de crédito o financiación por parte de proveedores e inversionistas.

Los ingresos y las ventas representan otro componente fundamental de los recursos financieros, ya que corresponden al dinero recibido por la comercialización de productos o la prestación de servicios. Estos ingresos permiten mantener un flujo de efectivo adecuado para la operación continua del negocio. Adicionalmente, las reservas y fondos de contingencia son montos de dinero que la empresa destina para atender eventualidades o realizar inversiones futuras, sirviendo como respaldo financiero ante situaciones inesperadas.

Por su parte, los recursos no financieros agrupan aquellos elementos que, aunque no representan dinero en sí mismos, son utilizados por la empresa para la producción de bienes y servicios. Entre ellos se encuentran los recursos humanos, los cuales comprenden el talento, conocimientos, experiencia y capacidades de los trabajadores. Estos constituyen un componente indispensable para el funcionamiento eficiente de la organización.

Los recursos materiales incluyen todos los bienes físicos necesarios en los procesos productivos, tales como maquinaria, herramientas, equipos, materias primas e inventarios de productos terminados. En conjunto con ellos, los recursos tecnológicos comprenden los sistemas informáticos, software, plataformas digitales y demás herramientas tecnológicas que permiten optimizar los procesos operativos y administrativos.

Finalmente, los recursos intangibles están conformados por activos no materiales que aportan valor a la empresa, como la marca, patentes, derechos de autor, reputación corporativa, relaciones comerciales estables con clientes y proveedores, así como el capital intelectual acumulado a través del tiempo. Estos activos, aunque no son fácilmente cuantificables, tienen un impacto importante en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

La adecuada gestión de los recursos económicos es fundamental para garantizar la viabilidad y el éxito de una empresa. Es necesario que la organización cuente con suficientes recursos financieros para cubrir sus costos y obtener ganancias, al mismo tiempo que aprovecha de manera eficiente sus recursos no financieros para mantenerse competitiva en el mercado.

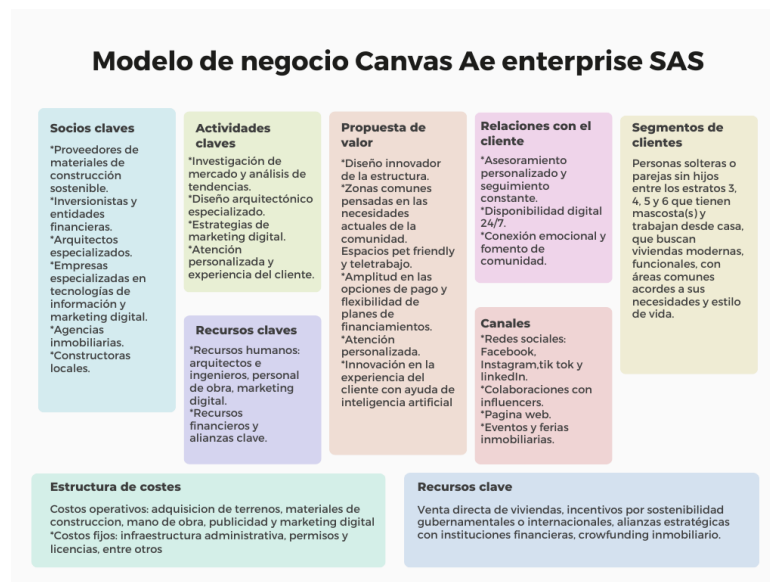
En resumen, los recursos económicos de una empresa comprenden todos los activos y fondos destinados a desarrollar las actividades productivas y asegurar el funcionamiento de la

organización. Una adecuada administración de estos recursos es esencial para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

9.5 Plan estratégico de marketing

El Modelo de Negocio Canvas (Business Model Canvas) es una herramienta estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder [19] , que facilita el diseño, análisis y visualización de modelos de negocio de manera estructurada y sencilla. A través de este modelo, se presentará a continuación una organización más clara y ordenada de los conceptos fundamentales que deben tenerse en cuenta.

Figura 5. Modelo de negocio CANVAS AE Enterprise



Nota: Osterwalder, A. (2011). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (p. 14). Wiley. Copyright 2011 por John Wiley & Sons, Inc. Ilustración Modelo Canvas [19]

Adicional a los aspectos internos ya mencionados, AE Enterprise S.A.S. debe tener en cuenta diversos factores externos que pueden afectar su operación. Para ello, el análisis PESTEL, que contempla los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, se presenta como una herramienta útil para identificar tanto oportunidades como amenazas en el entorno macroeconómico. Esta herramienta permite examinar cómo las condiciones externas influyen en el desempeño empresarial y en la formulación de decisiones estratégicas.

Una de las funciones del análisis PESTEL es identificar los factores externos que inciden directamente en el negocio. Al comprender cómo el entorno impacta en la operación, la estrategia y los resultados de la empresa, se facilita una mejor adaptación a los cambios del mercado y se fortalece la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas. Además, permite evaluar riesgos y oportunidades mediante la observación de tendencias, amenazas potenciales y áreas con posibilidades de crecimiento o innovación.

Este tipo de análisis también respalda la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información que puede ser utilizada para diseñar estrategias más eficaces, ajustadas a las condiciones externas cambiantes. Asimismo, resulta útil en la planificación de expansión o entrada en nuevos mercados, ya que permite comprender las condiciones específicas de un entorno antes de realizar inversiones o lanzar productos o servicios.

Por último, el análisis PESTEL contribuye al monitoreo constante de los cambios que ocurren en el entorno externo, lo cual es indispensable para mantener la competitividad. Al mantenerse informado sobre estos factores, AE Enterprise S.A.S. puede anticiparse a los efectos de dichos cambios y ajustar sus planes en consecuencia, mejorando así su capacidad de adaptación en el mercado.

Figura 6. *Análisis PESTEL*



Nota: Ilustración Análisis PESTEL [20]

9.5.1 Conclusiones del PESTEL

Las conclusiones del análisis PESTEL permiten identificar tanto oportunidades como amenazas que pueden influir en las decisiones estratégicas de AE Enterprise S.A.S. Entre las oportunidades se encuentra el aprovechamiento del auge del teletrabajo, lo cual permite ofrecer diseños residenciales adaptados a esta nueva dinámica laboral. Asimismo, enfocarse en conceptos como la sostenibilidad y la creación de espacios pet-friendly puede representar una ventaja frente a la competencia. La incorporación de tecnología en los procesos constructivos y en las estrategias

de marketing también se destaca como un factor que puede mejorar la eficiencia operativa y la visibilidad de la empresa.

En cuanto a las amenazas, es necesario considerar el aumento en los costos de materiales de construcción y las tasas hipotecarias, factores que pueden afectar tanto la rentabilidad como la capacidad de compra de los clientes. Además, los cambios en las políticas gubernamentales y en la regulación del sector de la construcción pueden generar incertidumbre y requerir ajustes en la operación empresarial.

Para responder a este contexto, se plantea un plan estratégico de marketing enfocado en redes sociales. Este plan comienza con la definición del público objetivo o buyer persona, el cual está compuesto por personas solteras o en pareja, con edades entre los 25 y 60 años, pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5. El perfil incluye profesionales que trabajan desde casa y pensionados, con un interés común por las mascotas. Sus principales necesidades giran en torno a espacios modernos y cómodos, adecuados para el teletrabajo, con áreas comunes que sean pet-friendly y que permitan actividades como la siembra de plantas y el mantenimiento de huertos urbanos. También valoran la conectividad a internet de alta velocidad y los diseños que promuevan bienestar, sostenibilidad y privacidad.

El objetivo principal del plan es lograr el reconocimiento de marca y la captación de clientes potenciales interesados en proyectos innovadores. Como objetivos específicos se propone aumentar el alcance en redes sociales en un 50% durante los primeros seis meses, obtener al menos 300 prospectos calificados al mes mediante campañas publicitarias segmentadas y promover la venta del 20% de las unidades disponibles durante el primer trimestre.

Dentro de las estrategias de publicidad, se contempla la creación de perfiles en plataformas como Instagram y Facebook para mostrar imágenes y videos de los proyectos, LinkedIn para captar la atención de profesionales en teletrabajo y TikTok para generar contenido dinámico y atractivo centrado en el estilo de vida en los apartamentos. El contenido de valor incluirá publicaciones periódicas con fotografías y videos de los proyectos, resaltando aspectos como espacios pet-friendly, zonas para siembra de plantas, áreas adaptadas para home office con diseño ergonómico, zonas sociales modernas y testimonios de clientes. También se elaborarán guías informativas como “Cómo elegir la vivienda ideal para teletrabajadores” o “Cómo elegir vivienda ideal si eres pet-friendly”.

Las campañas de publicidad serán segmentadas según ubicación (Bucaramanga y su área metropolitana), edad (25 a 40 años) e intereses (teletrabajo, decoración de interiores, mascotas, sostenibilidad y tecnología). Se utilizarán anuncios en carrusel para mostrar las características del proyecto, videos cortos con tours virtuales y música actual, así como historias interactivas con encuestas o herramientas para captar la atención del público.

La estrategia también contempla colaboraciones con influencers locales especializados en decoración, estilo de vida, mascotas y teletrabajo. Estos influencers serán invitados a realizar visitas guiadas al proyecto para generar contenido que permita ampliar el alcance de la campaña.

Para el primer mes, se plantea un calendario de publicaciones dividido en cuatro semanas. En la primera semana se hará el lanzamiento de los perfiles con mensajes de bienvenida, imágenes del diseño interior y encuestas en historias para fomentar la interacción. En la segunda semana, el enfoque será educativo, con publicaciones sobre consejos para adaptar espacios al teletrabajo y ventajas de vivir en lugares pet-friendly, acompañadas de testimonios simulados de residentes.

Durante la tercera semana se dará paso a la promoción directa, con anuncios sobre descuentos de preventa y llamados a la acción en historias patrocinadas. Finalmente, en la cuarta semana se desarrollarán concursos y dinámicas, como sorteos de asesorías en decoración e interacción directa con los seguidores para resolver inquietudes.

9.5.2. KPI y análisis de resultados

En el marco del plan estratégico de marketing digital de AE Enterprise S.A.S., es fundamental establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan evaluar la efectividad de las acciones implementadas. Entre las métricas más utilizadas se encuentran el alcance y las impresiones de las publicaciones, el número de clics en los anuncios (CTR), la cantidad de leads generados y la tasa de conversión de prospectos en clientes. Para la medición de estos indicadores, se emplean herramientas como Meta Ads Manager para Facebook e Instagram, TikTok Ads, Google Analytics para el monitoreo de la página web y formularios de captura integrados en las redes sociales.

La incorporación de inteligencia artificial en este plan de marketing fortalece la capacidad de análisis y personalización de las campañas. En cuanto a la segmentación y análisis del público objetivo, se utilizan plataformas como Meta Ads Manager, Google Ads y Adext AI para identificar patrones de comportamiento en redes sociales, personalizar los anuncios y ajustar la segmentación en función de las interacciones. Esto permite conocer qué publicaciones generan mayor interés, qué características valoran más los prospectos —como espacios para mascotas o criterios de sostenibilidad— y qué tipo de contenido prefieren. Además, se pueden crear audiencias similares (lookalike) basadas en los seguidores actuales para ampliar el alcance de manera eficiente.

La atención al cliente se optimiza mediante el uso de chatbots inteligentes implementados en plataformas como WhatsApp Business API, HubSpot Chatbot o ManyChat. Estas herramientas permiten responder de forma automática a consultas frecuentes relacionadas con precios, características de los proyectos y ubicación, además de facilitar la programación de visitas con el equipo comercial. La automatización también permite ofrecer atención personalizada las 24 horas, con mensajes interactivos adaptados a las necesidades del usuario, como la búsqueda de espacios pet-friendly o la consulta de disponibilidad habitacional.

El análisis predictivo es otro componente relevante del uso de inteligencia artificial, ya que permite optimizar las campañas con base en datos históricos. Herramientas como Google Analytics 4, Hootsuite Insights o Sprout Social analizan el rendimiento pasado y predicen qué tipo de contenido genera mejores tasas de conversión. Además, facilitan el ajuste del presupuesto publicitario en tiempo real según los resultados obtenidos y permiten identificar los horarios y días más efectivos para publicar.

La personalización de los anuncios se potencia mediante machine learning a través de plataformas como Dynamic Ads de Meta, que permiten mostrar contenidos adaptados a los intereses del usuario. Por ejemplo, quienes manifiestan afinidad por las mascotas reciben anuncios enfocados en áreas pet-friendly, mientras que los interesados en el teletrabajo visualizan publicaciones sobre espacios diseñados para home office. Esta personalización también se extiende a las llamadas a la acción (CTA), las cuales se ajustan según el comportamiento del usuario.

El diseño visual de los materiales de promoción puede ser asistido por inteligencia artificial mediante el uso de plataformas como Runway ML, DALL·E o Canva, las cuales facilitan la

generación de imágenes realistas y atractivas. Estas herramientas permiten crear renders virtuales de alta calidad para los espacios de vivienda, así como combinar colores, estilos y formas que resulten atractivas para el público objetivo.

En relación con la gestión de la reputación y el monitoreo del sentimiento, se emplean plataformas como Brandwatch, Talkwalker o Sprinklr. Estas herramientas detectan menciones de la empresa en medios digitales, permiten identificar rápidamente comentarios negativos y facilitan la toma de acciones correctivas. Además, contribuyen a analizar la percepción del público sobre los proyectos, lo que ofrece información útil para ajustar la estrategia comunicativa.

La automatización del email marketing es otra área en la que la inteligencia artificial aporta valor. Plataformas como Mailchimp y ActiveCampaign permiten enviar correos automatizados con contenidos personalizados según la interacción previa del usuario. Por ejemplo, aquellos interesados en el diseño de espacios de teletrabajo recibirán información relacionada con oficinas en casa, mientras que otros recibirán recordatorios sobre eventos, visitas o promociones exclusivas.

La experiencia del cliente también puede mejorarse a través de tecnologías de realidad aumentada. Herramientas como Matterport o HoloBuilder permiten crear tours virtuales que los usuarios pueden explorar desde sus dispositivos, ofreciendo recorridos inmersivos que destacan las características diferenciadoras de las viviendas.

Finalmente, la medición y mejora continua del rendimiento de las campañas se apoya en plataformas como Power BI integradas con inteligencia artificial. Estas herramientas permiten consolidar los datos de las distintas plataformas, visualizar los resultados mediante dashboards dinámicos y realizar ajustes estratégicos con base en análisis automatizados, mejorando así la

9.6 Viabilidad de la empresa

Para determinar la viabilidad de una empresa constructora orientada al segmento No VIS en Bucaramanga, es necesario considerar diversos factores. Uno de los primeros aspectos a evaluar es el análisis del mercado. En este sentido, la demanda identificada revela un interés creciente por parte de personas jóvenes, profesionales y parejas que buscan soluciones habitacionales modernas, funcionales y personalizadas. Tendencias actuales como el teletrabajo y el cuidado de mascotas incrementan el atractivo de proyectos que incorporen estas características. El segmento objetivo está compuesto por personas de los estratos 3, 4 y 5, con capacidad adquisitiva suficiente para acceder a vivienda No VIS, pero que valoran opciones con una buena relación entre calidad y precio.

Desde el punto de vista financiero, las fuentes de ingreso contempladas provienen principalmente de la venta directa de las unidades habitacionales, del acceso a financiación a través de créditos hipotecarios, del establecimiento de alianzas estratégicas con entidades bancarias y de la participación en programas vinculados a sostenibilidad. Los costos iniciales implican la adquisición del terreno, la obtención de permisos, los gastos propios del proceso constructivo, la inversión en marketing digital y la contratación de personal especializado. En cuanto al retorno de inversión, este se proyecta como moderado pero estable, particularmente cuando el modelo de negocio incluye beneficios como el ahorro energético, que no solo reduce los costos operativos para los residentes, sino que también mejora el posicionamiento competitivo del proyecto.

Dentro de los factores diferenciadores, se destaca una propuesta de valor centrada en el diseño de viviendas funcionales y sostenibles, integradas con tecnología, zonas adaptadas al teletrabajo y espacios comunes pet-friendly. Estas características se alinean con las preferencias

del público objetivo y permiten una diferenciación frente a las ofertas convencionales. Las tendencias actuales del mercado indican que la sostenibilidad y la tecnología tienen un peso creciente en las decisiones de compra, lo que puede consolidar la imagen de la empresa como una alternativa innovadora.

El análisis de la competencia muestra que la mayoría de las constructoras de Bucaramanga que se enfocan en viviendas No VIS dirigen sus productos principalmente a familias tradicionales. Esto representa una oportunidad para desarrollar proyectos enfocados en un nicho más específico, con requerimientos distintos, que aún no se encuentra plenamente atendido. A pesar de que el sector presenta un alto nivel de competencia, la empresa puede ganar participación al posicionarse como una solución adaptada a nuevas dinámicas sociales y laborales.

En cuanto a los riesgos potenciales, se identifican el aumento en los costos de materiales, la inflación, la fluctuación de la demanda debido a variaciones en las tasas de interés y en el acceso a créditos hipotecarios, así como los cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían afectar el cronograma o los costos del proyecto. Para mitigar estos riesgos, se plantea el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y entidades financieras, el diseño de estrategias de precios competitivos y el cumplimiento riguroso de las normativas técnicas y legales.

Finalmente, en términos de viabilidad general, el proyecto muestra una factibilidad económica moderada, siempre que se mantenga un control estricto sobre los costos y se logre captar clientes mediante características diferenciadoras. La factibilidad técnica es alta, ya que las tecnologías y métodos de construcción sostenible que se pretenden utilizar son accesibles y aplicables sin mayores barreras. La factibilidad estratégica también es alta, puesto que la propuesta

se ajusta a las condiciones del mercado y responde adecuadamente a las preferencias del público al que se dirige.

10. Implementación del plan de emprendimiento

10.1 Plan de trabajo de la empresa

Plan de Trabajo Detallado para AE Enterprise SAS

10.1.1 Etapa 1: Planeación inicial

La definición del proyecto contempla como objetivo principal establecer los parámetros fundamentales que guiarán su desarrollo. Se plantea la construcción de un edificio de uso residencial, dirigido a personas pertenecientes a los estratos 3 y 4, con especial interés en aquellos perfiles que valoran espacios pet-friendly y centros de trabajo conjunto. En esta fase se incluye la definición del presupuesto inicial y la elaboración de un cronograma estimado que se ajuste a las características y alcance del proyecto. Además, se proyecta un estudio de viabilidad orientado a evaluar la rentabilidad, considerando el flujo de ingresos y egresos proyectado durante las diferentes etapas de ejecución.

Respecto al estudio del uso del suelo y el análisis del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio de Bucaramanga, se realiza una revisión normativa para verificar que la zona en la que se desarrollará el proyecto permita el uso residencial, comercial o mixto según

corresponda. Este análisis también incluye la revisión de los índices de construcción establecidos, tales como la altura máxima permitida, el área de ocupación del lote y el coeficiente de construcción. Adicionalmente, se identifican posibles restricciones normativas, como retiros obligatorios, zonas de protección ambiental o patrimoniales que puedan afectar la viabilidad técnica o jurídica del desarrollo. Como parte de esta revisión, es indispensable la obtención y análisis del certificado de libertad y tradición del lote, lo cual permite verificar la titularidad del terreno y determinar si existen limitaciones legales que puedan afectar la ejecución del proyecto.

En cuanto a los estudios técnicos del lote, se contempla la evaluación de amenazas y riesgos, con énfasis en aspectos geotécnicos que incluyan deslizamientos, inundaciones o presencia de fallas geológicas. Para este propósito, se debe contratar un estudio de suelos que determine con precisión la capacidad portante del terreno y las condiciones adecuadas para su cimentación. Igualmente, se debe revisar la disponibilidad de servicios públicos básicos, como redes de agua, energía, gas, alcantarillado y telecomunicaciones. Esta revisión implica coordinación directa con las empresas prestadoras de servicios para identificar la necesidad de posibles ampliaciones o adecuaciones de las redes existentes. Finalmente, se realizará un estudio topográfico del lote con el fin de levantar información precisa sobre los límites, niveles de terreno y áreas útiles disponibles, lo cual permitirá una mejor planificación arquitectónica y constructiva.

10.1.2 Etapa 2: Diseño y preparación del proyecto

El diseño arquitectónico del proyecto se centra en la elaboración de planos que prioricen tanto la funcionalidad como la estética, adaptándose a las necesidades y preferencias del público objetivo. Esto incluye la incorporación de zonas pet-friendly, espacios para coworking y otras

áreas que promuevan un estilo de vida moderno y flexible. Además, todos los diseños deben cumplir estrictamente con las normativas locales vigentes. Complementariamente, se desarrollan planos estructurales, eléctricos, hidrosanitarios y de seguridad para garantizar la integridad y operatividad del edificio.

En cuanto a los requisitos para la obtención de licencias de construcción, se debe presentar ante la curaduría urbana la documentación correspondiente, la cual incluye el plano urbanístico elaborado por un arquitecto con matrícula vigente, estudios técnicos como el análisis de suelos y los planos estructurales, así como el certificado de viabilidad de servicios públicos expedido por las entidades competentes. También es necesario aportar las memorias de cálculo que aseguren la estabilidad estructural y realizar el pago de los derechos asociados a la licencia. Durante la gestión ante la curaduría, se presenta la solicitud junto con los documentos requeridos, se atienden las observaciones del curador mediante los ajustes pertinentes y se obtiene finalmente la resolución aprobatoria que autoriza la ejecución de la obra.

La planeación financiera incluye un presupuesto detallado que contempla los capítulos correspondientes a trabajos preliminares, demoliciones, cimentaciones, estructuras, instalaciones y revestimientos, entre otros. Además, se consideran los costos indirectos asociados a permisos, licencias, servicios públicos temporales y honorarios profesionales. Para financiar el proyecto, se proyecta una combinación de recursos propios, financiación bancaria, preventas y posibles alianzas estratégicas. La proyección de flujos de caja se realiza considerando los tiempos previstos para la construcción y la venta de las unidades, lo que permite asegurar una adecuada gestión financiera durante todas las etapas del desarrollo.

10.1.3 Etapa 3: Construcción y ejecución

La contratación de personal especializado es un aspecto fundamental para el éxito del proyecto. Se debe incorporar un equipo conformado por obreros, maestros de obra, ingenieros, arquitectos y supervisores, todos con la experiencia y habilidades necesarias para garantizar la correcta ejecución de las diferentes etapas. Paralelamente, es importante llevar a cabo negociaciones con proveedores que permitan la adquisición de materiales de calidad a precios competitivos, asegurando la relación costo-beneficio. Además, se debe gestionar el alquiler de maquinaria y equipos que faciliten los procesos constructivos y contribuyan a la eficiencia operativa.

En la gestión de la obra, se realiza una supervisión constante que garantice la calidad en cada fase del proyecto y el cumplimiento riguroso de los tiempos establecidos en el cronograma. Esta supervisión incluye la implementación de sistemas de seguridad industrial y protocolos de salud en el trabajo, con el fin de proteger a los trabajadores y minimizar riesgos durante la construcción.

La coordinación de servicios públicos es igualmente indispensable. Durante la etapa de construcción, se gestiona la instalación temporal de servicios básicos como agua y energía para asegurar el correcto desarrollo de las labores. Antes de la entrega final del proyecto, se debe solicitar y coordinar la instalación definitiva de las redes de servicios públicos, garantizando así la funcionalidad y confort para los futuros residentes.

10.1.4 Etapa 4: Comercialización y preventas

Las estrategias de marketing contemplan la ejecución de campañas digitales dirigidas específicamente a potenciales compradores, utilizando plataformas que permitan segmentar y llegar eficazmente al público objetivo. Asimismo, se establecen alianzas estratégicas con bancos y otras entidades financieras para ofrecer opciones de financiación atractivas y accesibles a los clientes, facilitando el proceso de compra. Como parte de la estrategia comercial, se organizan eventos de lanzamiento y visitas guiadas al proyecto, que permiten a los interesados conocer de primera mano las características y beneficios de las viviendas, generando mayor confianza y motivación para la adquisición.

El proceso de preventa se enfoca en garantizar la legalidad de las transacciones mediante la formalización de contratos de promesa de compraventa, asegurando así la transparencia y seguridad jurídica para ambas partes. Además, se administra cuidadosamente el uso de los recursos obtenidos a través de la preventa, destinándolos a cubrir los costos iniciales y operativos del proyecto. Para incentivar la compra anticipada, se ofrecen beneficios especiales a los clientes que decidan adquirir las viviendas sobre planos, lo cual permite obtener un mayor flujo de capital y facilita la continuidad financiera del desarrollo.

10.1.5 Etapa 5: Postventa y operación

La entrega del proyecto se realiza después de efectuar inspecciones exhaustivas de calidad para asegurar que cada aspecto cumple con los estándares establecidos. Es fundamental verificar que todos los servicios públicos estén completamente habilitados y operativos antes de la entrega formal a los compradores.

En la gestión de la operación y administración, se implementan servicios destinados al mantenimiento de las áreas comunes, incluyendo zonas pet-friendly y espacios de coworking, garantizando un ambiente adecuado para los residentes. Además, se establecen protocolos de administración y seguridad para la edificación, junto con la planificación de mantenimientos periódicos que aseguren la durabilidad y buen estado de las instalaciones a lo largo del tiempo.

El servicio al cliente contempla la oferta de garantías frente a posibles fallas que puedan presentarse en el proyecto, así como la creación de canales de comunicación efectivos para atender las solicitudes y requerimientos de los propietarios, promoviendo así una relación de confianza y satisfacción.

El cronograma general del proyecto detalla los tiempos específicos asignados a cada etapa, organizando las tareas en periodos mensuales o trimestrales según la duración estimada. Entre los ítems contemplados se incluyen la finalización de estudios técnicos, la obtención de licencias, los inicios de obra y entregas parciales, y la culminación de la construcción.

Finalmente, los indicadores clave de éxito (KPIs) permiten medir el desempeño del proyecto. Entre ellos se encuentran el porcentaje de avance de la obra en relación con el cronograma establecido, la tasa de preventas que refleja el número de apartamentos vendidos antes de la finalización, la rentabilidad calculada a través de métricas financieras como el ROI y la TIR, y la satisfacción del cliente evaluada mediante encuestas dirigidas a los compradores.

10.2 Cronograma de legalización y puesta en marcha de la empresa

Figura 7. Cronograma de legalización y puesta en marcha de la empresa.

Id	Actividad	Comienzo	Fin	Tiempo (Dia)																						
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Tipo de empresa	4/04/2024	4/04/2024	■																						
2	Recaudacion documentos registro empresa	4/04/2024	4/04/2024	■																						
3	Nombre de al empresa	5/04/2024	5/04/2024		■																					
4	Codigo actividad economica CIUU	5/04/2024	5/04/2024		■																					
5	Tramite Camara de Comercio	5/04/2024	11/04/2024		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
6	Registro representacion legal	5/04/2024	5/04/2024		■																					
7	Impuesto de registro	6/04/2024	6/04/2024			■																				
8	Radizacion y pago	6/04/2024	6/04/2024			■																				
9	Tramite ante la DIAN	24/04/2024	24/04/2024				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
10	Ficha de establecimiento comercial	26/04/2024	26/04/2024				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

10.3 Seguimiento

Para hacer seguimiento a la creación de AE Enterprise S.A.S., tomando en cuenta su misión, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear y analizar el progreso en diferentes áreas. En cuanto a la calidad en la ejecución de proyectos, se implementan listas de verificación estandarizadas para evaluar cada fase del proceso constructivo, desde el diseño hasta la entrega final. Además, se aplican encuestas postventa para medir la satisfacción del cliente y detectar oportunidades de mejora. Para asegurar el cumplimiento de plazos y presupuestos, se diseña un cronograma detallado con hitos semanales y se utilizan herramientas digitales de gestión de proyectos como Trello, Asana o MS Project para rastrear avances. Asimismo, se realizan revisiones quincenales del presupuesto ejecutado frente al planificado. El impacto social y el empleo local se evalúan mediante el seguimiento de la cantidad de empleos directos e indirectos generados por cada proyecto y a través de encuestas antes y después de la ejecución, con el fin de medir los beneficios percibidos en la comunidad.

El sistema de comunicación y retroalimentación constante incluye reuniones internas semanales con el equipo operativo para discutir avances y resolver problemas, así como espacios

mensuales de evaluación integral que involucren áreas de operaciones, marketing y administración. La comunicación con los clientes se mantiene mediante reportes periódicos de progreso y actualizaciones digitales, como boletines, videos o reuniones virtuales, que muestran el avance de los proyectos. En cuanto al control de calidad y auditorías, se realizan revisiones mensuales internas para verificar el cumplimiento de normas técnicas y estándares de seguridad, supervisadas por un comité que también monitorea presupuestos y cronogramas. Además, se contrata una auditoría externa anual que evalúa procesos constructivos y satisfacción del cliente, con miras a implementar certificaciones de calidad como la ISO 9001.

La mejora continua se aborda mediante la gestión del conocimiento, documentando los aprendizajes clave de cada proyecto, incluyendo logros, errores y soluciones implementadas. El personal recibe capacitación periódica en áreas relacionadas con construcción, tecnología, normatividad y atención al cliente. Se utiliza feedback estructurado por medio de encuestas digitales post-proyecto y focus groups con stakeholders para obtener retroalimentación específica. La relación con la comunidad y la sostenibilidad se fortalece a través de alianzas con entidades locales y ONG para implementar programas sociales, así como actividades de responsabilidad social corporativa como jornadas de limpieza o talleres educativos. Además, se realizan evaluaciones ambientales en cada proyecto y se adoptan prácticas sostenibles, como el uso eficiente de agua y energía y el reciclaje de materiales.

El seguimiento financiero y la gestión de recursos incluyen un control presupuestal mediante sistemas automatizados de registro financiero como QuickBooks o SAP, con monitoreo semanal de los gastos para evitar desviaciones. Se elaboran proyecciones de flujo de caja para garantizar la disponibilidad de recursos en cada etapa y se evalúan indicadores financieros clave como el margen operativo, rentabilidad por proyecto y retorno sobre inversión (ROI). Finalmente,

la gestión de requisitos y normatividad implica la consulta rigurosa del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) antes de adquirir terrenos, así como la contratación de firmas especializadas para realizar estudios de geotecnia, riesgo sísmico y evaluación hidrológica. Se establece un checklist detallado para la obtención de licencias de construcción, verificando continuamente la normatividad vigente y sus actualizaciones. Asimismo, se coordina con las empresas de servicios públicos para asegurar el suministro adecuado de agua, electricidad y gas durante el desarrollo de los proyectos.

Tabla 1. *Cronograma general de seguimiento*

Actividad	Periodicidad	Responsable
Revisión de KPIs	Mensual	Gerencia y dpto. Operaciones
Reunión de seguimiento de proyectos	Semanal	Equipo Operativo
Encuestas de satisfacción	Post- proyecto	Equipo Marketing
Auditorías internas	Mensual	Equipo de calidad
Análisis financiero	Quincenal	Departamento financiero
Evaluación comunitaria	Cada proyecto	Departamento marketing

Para la gestión tecnológica y el uso de herramientas, AE Enterprise S.A.S. emplea software de gestión de proyectos como Trello, MS Project o Monday.com, que facilitan la planificación, seguimiento y control de las actividades. En cuanto al manejo del marketing y la relación con clientes, se implementan sistemas CRM como HubSpot o Salesforce, que permiten organizar campañas, segmentar audiencias y mantener una comunicación efectiva con los prospectos y compradores. Para el análisis financiero, se utilizan herramientas como Excel avanzado o software

especializado, tales como QuickBooks o SAP, que brindan un control detallado de los recursos y permiten generar reportes financieros precisos.

El cumplimiento de la misión de AE Enterprise S.A.S. se asegura al aplicar estos recursos tecnológicos en cada proyecto, desde la garantía de calidad en la construcción hasta el impacto social positivo y la generación de empleo local. Complementariamente, la gestión eficiente de las comunicaciones se basa en la aplicación de la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que establece un marco para la identificación y manejo adecuado de las partes interesadas y sus necesidades de comunicación.

Entre las partes interesadas se encuentran los clientes finales, quienes requieren información clara y oportuna sobre los avances de obra, plazos de entrega, precios y posibles cambios en los diseños. Los inversionistas, por su parte, demandan reportes financieros detallados, proyecciones de retorno de inversión y cronogramas actualizados de la construcción. Los entes regulatorios, como las curadurías, planeación municipal y proveedores de servicios públicos, exigen el cumplimiento de requisitos legales y la entrega de documentos técnicos relacionados con el uso del suelo, el POT y los estudios de riesgo. Además, los proveedores y contratistas necesitan especificaciones técnicas precisas, cronogramas de entrega y pagos para coordinar eficazmente sus actividades. Finalmente, la comunidad local, que puede verse afectada directa o indirectamente por el proyecto, y el equipo interno encargado de la ejecución, son considerados en la planificación de la comunicación para garantizar transparencia y colaboración durante todo el proceso.

Tabla 2. Plan de comunicaciones

Partes interesadas	Tipo de información	Frecuencia	Canal	Responsable
Clientes finales	Avances de obra	Mensual	Boletines digitales	Equipo de ventas
Inversionistas	Estado financiero y cronograma	Mensual	Informes financieros	Dpto. Financiero
Entes regulatorios	Licencias y normatividad	Según solicitud	Correo electrónico	Dpto. legal y técnico
Comunidad local	Impacto social y mitigaciones	Bimensual	Reunión presencial	Dpto. marketing y publicidad
Proveedores y contratistas	Especificaciones y pagos	Semanal	Reunión virtual	Jefe de operaciones

Para gestionar las comunicaciones durante la ejecución del proyecto, es fundamental garantizar que la información planificada llegue de manera efectiva a todas las partes interesadas. Para optimizar los flujos de comunicación se recomienda utilizar diversas herramientas y canales, entre los que se encuentran software de gestión de proyectos como Trello, Asana o MS Project, que permiten asignar tareas y hacer seguimiento al avance de actividades. Para la realización de reuniones virtuales se pueden emplear plataformas como Zoom, Google Meet o Microsoft Teams, facilitando la interacción remota. Además, el uso de dashboards interactivos con herramientas como Power BI contribuye a generar reportes visuales sobre el progreso de obra, costos y cronogramas. Para comunicaciones rápidas, especialmente con proveedores y el equipo interno, se recomienda la utilización de grupos en WhatsApp Business.

La gestión del flujo de información debe ser clara y segmentada según el tipo de público. En el caso de los clientes finales, es recomendable crear boletines digitales o correos automatizados que contengan avances de obra, imágenes actualizadas del proyecto y los próximos pasos a seguir.

Para los inversionistas, se sugiere el envío mensual de informes financieros, complementados con reuniones trimestrales donde se revisa el progreso general. En cuanto a los entes regulatorios, se mantiene un expediente digital que incluye documentos técnicos relevantes, como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), estudios de riesgo y uso del suelo, que se comparte según la necesidad. Por su parte, el equipo interno participa en reuniones de seguimiento semanales destinadas a discutir avances, problemas y definir soluciones.

La retroalimentación se considera un componente clave para mejorar la gestión comunicativa, por lo que se implementan encuestas para recoger comentarios de clientes, comunidad local e inversionistas, con el fin de ajustar las estrategias conforme a sus necesidades. Además, al final de cada etapa del proyecto se realizan reuniones de cierre para evaluar los resultados obtenidos y determinar oportunidades de mejora. El control de las comunicaciones durante el proyecto implica supervisar y ajustar continuamente los procesos para asegurar su efectividad. Para ello, se definen indicadores de desempeño como la satisfacción de los clientes, medida a través de encuestas que cuantifican el porcentaje de usuarios satisfechos con la información recibida; el tiempo de respuesta, que registra la rapidez con la que se atienden las solicitudes de información; y el cumplimiento de los cronogramas, que evalúa si las actualizaciones de progreso se entregan en los tiempos establecidos.

Para el monitoreo de estos indicadores, se utilizan herramientas como tableros de control (dashboards) desarrollados en Power BI o Tableau, que centralizan la visualización de los datos clave. También se documentan todas las interacciones importantes, tales como actas de reuniones y correos relevantes, para mantener un registro ordenado y facilitar auditorías internas. Como ejemplo práctico, se puede citar el informe sobre la disponibilidad de servicios públicos del terreno. En la planificación, este informe debe ser enviado a inversionistas y entes reguladores al

inicio de la etapa de viabilidad del proyecto. Durante la gestión, se solicita a las empresas de servicios públicos locales un reporte actualizado sobre las redes disponibles y los tiempos estimados de conexión, y se organiza una reunión con el equipo técnico para consolidar esta información y compartirla con las partes interesadas. Finalmente, en la fase de control se verifica que el informe haya sido entregado a tiempo y se realiza una retroalimentación para evaluar si la información proporcionada cumplió con las expectativas establecidas.

10.4 Portafolio de servicios

Figura 8. Brouchere de servicios



Para más detalles sobre el portafolio de servicios de la empresa, favor consultar el brochure que se adjunta como anexo al presente documento.

11. Las fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo estratégico desarrollado por Michael E. Porter para analizar el entorno competitivo de una industria. Estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia y, en consecuencia, la rentabilidad de un sector. Las cinco fuerzas son:

11.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza mide la facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir con las ya establecidas. Si las barreras de entrada son bajas, como un bajo capital inicial requerido o pocas regulaciones gubernamentales, nuevos jugadores pueden ingresar fácilmente, lo que aumenta la competencia y reduce la rentabilidad de las empresas existentes (Porter, 1980). Las barreras comunes incluyen la economía de escala (donde las grandes empresas tienen ventajas por su volumen), las fuertes marcas ya posicionadas, las licencias o permisos difíciles de obtener, y la lealtad de los clientes hacia empresas ya establecidas. Además, en algunos sectores, la tecnología puede actuar como una barrera, pues las empresas existentes podrían poseer innovaciones o patentes difíciles de replicar [12]. En cambio, si las barreras de entrada son altas, como en industrias con fuertes requisitos de capital o donde la diferenciación de productos es clave, la amenaza de nuevos competidores será baja.

11.2. Poder de negociación de los proveedores

Este aspecto se refiere a cuánto poder tienen los proveedores sobre una empresa en términos de precios, plazos de entrega o calidad de los insumos. Si existen pocos proveedores o ellos controlan recursos críticos, su poder será alto, permitiéndoles aumentar precios o reducir la calidad sin perder clientes [16]. Esto sucede especialmente si los insumos que ofrecen son indispensables y no tienen sustitutos fáciles. Por ejemplo, en una industria de tecnología avanzada, los proveedores de microchips o componentes específicos tienen mucho poder si no hay alternativas competitivas [13]. Por el contrario, si una empresa tiene acceso a varios proveedores o puede cambiar de proveedor fácilmente sin incurrir en grandes costos, su poder de negociación disminuye. Las empresas pueden reducir la dependencia de los proveedores estableciendo relaciones sólidas, diversificando sus fuentes o integrándose verticalmente para producir sus propios insumos.

11.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes se refiere a la capacidad que tienen los compradores para influir en los precios, la calidad o los términos de un producto o servicio. Este poder aumenta cuando los clientes tienen muchas opciones en el mercado, cuando no hay diferenciación significativa entre los productos, o cuando compran en grandes volúmenes (Porter, 2008). En estos casos, pueden negociar precios más bajos, exigir mayor calidad o mejores servicios. Por ejemplo, en un mercado saturado como el de los electrodomésticos, los consumidores pueden comparar precios fácilmente y elegir la mejor oferta (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). Sin embargo, cuando los productos son únicos o esenciales, como medicamentos específicos o productos altamente personalizados, el poder del cliente disminuye. Las empresas pueden contrarrestar este poder

creando productos diferenciados o mejorando la fidelidad del cliente mediante programas de recompensas o experiencias personalizadas.

11.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza evalúa el riesgo de que los consumidores opten por alternativas que satisfagan las mismas necesidades que el producto o servicio ofrecido por una empresa. Por ejemplo, un consumidor puede sustituir el uso de taxis tradicionales por aplicaciones como Uber o Didi. La amenaza de los sustitutos aumenta cuando estos son más accesibles, económicos o tienen una calidad superior [15]. Esto puede obligar a las empresas a reducir precios o mejorar su propuesta de valor. La elasticidad del precio también juega un papel importante: si un producto puede ser fácilmente reemplazado por otro similar, los clientes estarán menos dispuestos a pagar un precio alto [17]. Para reducir esta amenaza, las empresas deben enfocarse en la diferenciación, en mejorar la experiencia del cliente o en innovar continuamente para que los sustitutos no sean tan atractivos.

11.5. Rivalidad entre competidores existentes

La intensidad de la competencia dentro de una industria depende del número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado y el nivel de diferenciación entre los productos o servicios (Porter, 2008). En mercados saturados donde el crecimiento es lento, la rivalidad tiende a ser alta, ya que las empresas deben pelear por una base de clientes limitada. Por otro lado, en mercados en expansión, hay más oportunidades para captar nuevos clientes sin tanta confrontación

directa. Otros factores que intensifican la rivalidad son los costos fijos elevados (que obligan a las empresas a operar constantemente para cubrir sus gastos), la falta de diferenciación en los productos y las estrategias agresivas de precios [11]. Las empresas pueden reducir esta rivalidad mediante alianzas estratégicas, especializándose en nichos de mercado o creando valor adicional que los competidores no ofrecen.

11.2 Aplicación fuerzas Porter en la empresa

Teniendo en cuenta lo anterior, AE Enterprise SAS puede aplicar este modelo estratégico de la siguiente manera:

11.2.1. Amenaza de nuevos competidores

En el sector de construcción de edificios residenciales, la barrera de entrada es relativamente alta debido a factores como los costos de adquisición de terrenos, la obtención de licencias, y el cumplimiento de normativas urbanísticas. Sin embargo, en estratos 3 y 4, puede haber empresas emergentes que busquen competir ofreciendo precios competitivos o proyectos diferenciados. Las estrategias para enfrentar este tipo de amenazas pueden ser.

- Diferenciación mediante áreas comunes innovadoras como zonas pet-friendly y coworking que respondan a las necesidades actuales de los consumidores.
- Enfocarse en la calidad de diseño, sostenibilidad ambiental, y experiencia del cliente.
- Crear una marca sólida que sea difícil de igualar para nuevos actores.

- Aprovechar las asesorías de marketing como un servicio complementario para empresas del sector, fortaleciendo su red de alianzas y limitando el ingreso de nuevos competidores.

11.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En la construcción, los proveedores de materiales como concreto, acero, y acabados tienen un peso significativo en los costos. Si los insumos son escasos o los proveedores están concentrados, su poder será alto. Por otro lado, los proveedores de servicios relacionados con las asesorías (software de diseño, herramientas de marketing) también pueden influir. Las estrategias para reducir el poder de los proveedores pueden ser.

- Negociar contratos a largo plazo con proveedores clave para obtener precios competitivos y garantizar un suministro estable.
- Diversificar la base de proveedores para evitar depender de uno solo.
- Investigar y usar materiales sostenibles o alternativos para reducir costos y dependencia.
- Aprovechar el conocimiento adquirido en asesorías de marketing para negociar mejores términos con proveedores tecnológicos.

11.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes es considerable en los estratos 3 y 4, ya que suelen buscar precios competitivos y evaluar múltiples opciones antes de tomar una decisión. En cuanto a las empresas

que solicitan asesorías de marketing, también buscarán resultados medibles y precios razonables, así mismo para contrarrestar este poder se plantean las siguientes estrategias.

- Diseñar proyectos residenciales con características que agreguen valor real, como coworking, sostenibilidad y espacios para mascotas, diferenciándose de la competencia.
- Implementar planes de financiamiento accesibles y flexibles para atraer clientes.
- En el área de asesorías, ofrecer paquetes personalizados y destacar casos de éxito para demostrar el valor agregado de los servicios.
- Mejorar la experiencia del cliente a través de seguimiento constante y servicios postventa en ambos negocios (construcción y asesoría publicitaria).

11.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el mercado residencial, los sustitutos pueden incluir viviendas usadas, casas en sectores rurales más económicos, o alquileres en lugar de compra. En el caso de las asesorías de marketing, los sustitutos son agencias de publicidad más grandes o herramientas digitales que permiten a las empresas gestionar su marketing internamente. Las estrategias para minimizar esta amenaza pueden ser.

- En el negocio de construcción, diseñar proyectos únicos que integren áreas sociales modernas y tendencias como pet-friendly y coworking, haciendo difícil que los clientes encuentren una oferta similar en otro lugar.
- En el negocio de asesorías, diferenciarse ofreciendo un enfoque especializado en el sector de la construcción, aprovechando el conocimiento interno del mercado.

11.2. 5. Rivalidad entre competidores existentes

La construcción de edificios residenciales dirigidos a estratos 3 y 4 representa un sector con alta competencia, especialmente en ciudades como Bucaramanga, donde diversas constructoras buscan consolidar su presencia en el mercado. Asimismo, el sector de asesorías en marketing enfrenta una rivalidad considerable debido a la gran cantidad de agencias publicitarias que operan en la región. No obstante, existen estrategias que permiten destacar en ambos sectores. En el ámbito de la construcción, es recomendable desarrollar proyectos que incorporen elementos diferenciadores, tales como un diseño arquitectónico moderno y la creación de áreas sociales exclusivas que aporten valor a los residentes. Además, es fundamental implementar estrategias de marketing enfocadas en posicionar la marca como innovadora y alineada con las necesidades actuales de los clientes. También es recomendable apostar por la sostenibilidad y obtener certificaciones verdes, lo que atrae a un segmento de mercado más consciente y comprometido con el medio ambiente.

Por otro lado, en el área de asesorías de marketing, una estrategia efectiva consiste en posicionarse como especialistas en el sector de la construcción, ofreciendo servicios integrales que abarquen desde el diseño de la identidad de marca hasta la ejecución de campañas digitales. Es conveniente establecer alianzas sólidas con constructoras locales, lo que contribuye a generar relaciones de lealtad y recomendaciones que fortalecen la cartera de clientes. Finalmente, ofrecer precios competitivos con un enfoque orientado a resultados medibles permite diferenciar la oferta y atraer clientes que buscan maximizar el retorno de su inversión en marketing.

12. Decreto 1077 de 2015

El Decreto 1077 de 2015 en Colombia es un decreto único reglamentario que agrupa y simplifica la normativa relacionada con vivienda, desarrollo urbano, ordenación territorial y propiedad horizontal. Promulgado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, busca organizar de manera clara y accesible las disposiciones legales del sector.

Los aspectos principales que regula incluyen:

Ordenación Territorial.

- Regula los planes de ordenamiento territorial (POT), planes parciales y esquemas de ordenamiento.
- Establece lineamientos para la planificación del territorio en municipios y distritos.
- Define normas sobre uso del suelo, áreas de desarrollo y sistemas de movilidad.

Vivienda.

- Cubre construcción, financiación y acceso a vivienda de interés social (VIS) y vivienda de interés prioritario (VIP).
- Reglamenta los subsidios de vivienda, con requisitos y procedimientos para acceder a ellos.
- Promueve proyectos de vivienda en zonas rurales y urbanas.

Propiedad Horizontal

- Establece normas para la constitución, administración y funcionamiento de conjuntos residenciales y edificios sometidos a propiedad horizontal.
- Contempla disposiciones para garantizar la convivencia y uso adecuado de bienes comunes.

Licencias Urbanísticas

- Regula la concesión de licencias urbanísticas como construcción, parcelación, urbanización y subdivisión.
- Define requisitos, trámites y plazos para curadurías urbanas y autoridades competentes.
- Establece sanciones por incumplimiento en materia de licencias.

Gestión del Suelo

- Incluye mecanismos para la adquisición, uso y gestión del suelo destinado a proyectos urbanos y de vivienda.
- Define instrumentos como cargas urbanísticas, reparto de beneficios y derechos de edificabilidad.

Programas de Mejoramiento Integral de Barrios

- Regula programas dirigidos a mejorar infraestructura, servicios públicos y condiciones de vida en asentamientos informales.

Ambiente y Riesgo

- Establece lineamientos para integrar la gestión del riesgo de desastres y sostenibilidad ambiental en la planificación territorial.

En resumen, el Decreto 1077 de 2015 consolida y unifica la normativa dispersa en varios decretos anteriores, facilitando su aplicación para autoridades, constructores, entidades públicas y ciudadanos, promoviendo un marco claro para el desarrollo urbano y habitacional.

13. Ley 1480 de 2011, estatuto del consumidor

La Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor en Colombia, regula los derechos y deberes de los consumidores, así como las responsabilidades de los productores y proveedores. Su propósito es garantizar la protección, seguridad y equidad en las relaciones de consumo, estableciendo un marco jurídico que previene abusos y fomenta un comercio justo.

Entre los derechos de los consumidores se encuentra la protección contra productos inseguros, asegurando que los bienes y servicios no representen riesgos para la salud o la vida. Además, tienen derecho a recibir información clara, veraz y completa sobre las características, precios, calidad y posibles riesgos de los productos o servicios. La ley garantiza también la libre elección sin presiones indebidas entre diferentes opciones disponibles, y protege a los consumidores frente a cláusulas abusivas o desventajosas en los contratos. Asimismo, se les reconoce el derecho a presentar reclamaciones y obtener reparación por daños causados por productos o servicios defectuosos.

Por su parte, los proveedores tienen la obligación de cumplir con las condiciones ofrecidas en publicidad, contratos o comunicaciones. Deben garantizar la calidad, idoneidad y seguridad de

los bienes y servicios que ofrecen, y atender y resolver las quejas de manera rápida y eficaz para evitar conflictos mayores.

La normativa prohíbe prácticas abusivas como la publicidad engañosa o que induzca a error, así como cláusulas contractuales que limiten los derechos de los consumidores. En cuanto a garantías y devoluciones, establece que los productos cuentan con una garantía mínima legal, la cual permite solicitar reparación, cambio o devolución del dinero en caso de fallas.

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la entidad encargada de supervisar el cumplimiento de esta ley y sancionar a quienes la infrinjan. Finalmente, la ley promueve la educación y concienciación de los consumidores respecto a sus derechos y deberes, contribuyendo a que las relaciones comerciales se desarrollen en un marco de respeto y transparencia.

13.1 Ley 1480 en las constructoras

La Ley 1480 de 2011 establece medidas claras para sancionar a las constructoras cuando incumplen en aspectos como la fecha de entrega, la calidad del proyecto, publicidad engañosa, sobrecostos y otras prácticas que afectan los derechos de los consumidores. En caso de retraso en la entrega, la constructora debe indemnizar económicamente al comprador por los daños ocasionados, lo que puede incluir gastos de arriendo o pérdida de oportunidades. Además, el consumidor puede solicitar la resolución del contrato y exigir la devolución del dinero pagado, más intereses, si la demora es considerable o injustificada.

Cuando el inmueble presenta defectos de construcción, el consumidor tiene derecho a exigir la reparación de las fallas, el reemplazo por otra vivienda en condiciones similares o la

devolución del dinero. La ley obliga a las constructoras a otorgar una garantía mínima de 10 años para la estabilidad estructural y un año para los acabados; el incumplimiento de esta garantía puede derivar en sanciones administrativas y demandas civiles.

En materia de publicidad, si la constructora utiliza imágenes, precios o descripciones que no corresponden con el producto final entregado, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) puede imponer multas de hasta 2.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes y exigir la rectificación pública en los mismos medios donde se difundió la información engañosa. Los afectados pueden presentar reclamaciones individuales o colectivas para obtener compensaciones por los daños sufridos.

Respecto a los sobrecostos no autorizados, la constructora debe restituir cualquier cobro excesivo junto con sus intereses, y los consumidores pueden denunciar ante la SIC o iniciar demandas civiles por estos cargos indebidos. La SIC puede imponer multas según la gravedad del incumplimiento, suspender temporalmente las actividades comerciales o, en casos reiterados y graves, ordenar el cierre definitivo de la empresa. Además, la constructora sancionada puede ser registrada en bases de datos públicas, lo que afecta su reputación y credibilidad.

Los consumidores afectados tienen la opción de agruparse para presentar acciones colectivas contra la constructora, exigiendo compensaciones que incluyan devoluciones y pagos por daños morales o materiales. La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada de recibir denuncias, investigar y sancionar a las constructoras que incumplen la Ley 1480, actuando además como mediadora para resolver conflictos y proteger los derechos de los compradores.

14. Presupuesto de obra y flujos de caja para modelo de negocio: Edificio residencial de 5 pisos

El análisis de las variables del proyecto se centra en un edificio de cinco pisos con trece apartamentos, ubicado en un lote de 300 m² valorado en \$480.000.000 COP. Cada apartamento tiene un área promedio de 65 m², con un área total construida de 1.065 m² que incluye 120 m² destinados a parqueaderos y 100 m² para áreas comunes. El tiempo estimado para la construcción es de ocho meses, logrando un equilibrio adecuado entre los espacios privados y comunes para garantizar un diseño funcional para los residentes.

El plan de ventas se organiza en tres fases. La primera es la venta sobre plano, con un descuento del 30 % sobre el precio total de cada apartamento; requiere un abono del 20 % en dos pagos y el saldo se cancela al momento de la entrega del proyecto. La segunda fase es la venta en obra, con un descuento del 15 %, donde se realiza un abono inicial del 10 % y el resto se paga al finalizar la construcción. Finalmente, la venta de apartamentos terminados se ofrece al precio completo con una cuota inicial del 10 %.

El presupuesto general del proyecto se divide en varias partidas. La estructura principal, que incluye columnas, vigas y placas, representa el mayor costo con \$280.000.000 COP, seguido por fundaciones con \$82.000.000 COP y muros estructurales por \$80.000.000 COP. En acabados y detalles se incluyen pisos y paredes con un costo de \$100.000.000 COP, pintura por \$80.000.000 COP y rejas y barandas por \$38.000.000 COP. Las redes eléctricas e hidráulicas tienen costos de \$70.000.000 COP y \$65.000.000 COP respectivamente. Otros costos importantes incluyen personal técnico por \$80.000.000 COP y un margen de contingencia de \$58.400.000 COP. El costo total del proyecto asciende a \$1.706.400.000 COP, que considera el valor del lote, la ejecución,

gastos administrativos e imprevistos. Se espera una utilidad neta del 22,51 %, equivalente a \$587.665.000 COP, después de impuestos.

En cuanto al flujo de caja proyectado para los diez meses de construcción, se inicia con un capital inicial de \$480.000.000 COP. Los desembolsos mensuales varían, siendo los más altos en el primer mes con \$236.000.000 COP y en el mes nueve con \$1.766.580.250 COP. Se prevé un apalancamiento financiero de \$450.000.000 COP, el cual se cancela en el mes cinco. Los ingresos incluyen también comisiones del 1,5 % derivadas de una alianza estratégica con una empresa financiera especializada en préstamos hipotecarios, que facilita a los clientes opciones de pago a largo plazo para la adquisición de vivienda.

15. Conclusiones

- El análisis del mercado de vivienda horizontal No VIS en Colombia permitió identificar retos y oportunidades clave. La desaceleración del sector, causada por la inflación y el alto costo del crédito, ha reducido las ventas. Sin embargo, existe una demanda insatisfecha de proyectos innovadores con tecnología, sostenibilidad y espacios adaptados a nuevos estilos de vida. La recopilación de información fue desafiante debido a la falta de datos específicos en ciudades intermedias. Los hallazgos evidencian la necesidad de diferenciar la oferta inmobiliaria para captar clientes y mejorar la competitividad en el sector.

- El desarrollo del plan estratégico permitió estructurar acciones para optimizar la toma de decisiones y la rentabilidad. Se identificaron factores de riesgo como el acceso limitado al crédito y la volatilidad económica, lo que exige estrategias adaptativas. Se propuso la

diferenciación del producto con sostenibilidad y tecnología, además de fortalecer el marketing digital y las alianzas estratégicas. La implementación efectiva de este plan facilitará la captación de clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado de vivienda horizontal No VIS.

- La lista de chequeo y la ruta de consolidación de la empresa permitieron estructurar cada fase del proceso, desde la formalización legal hasta la planificación operativa. Se identificaron desafíos en la obtención de permisos, la captación de capital y la conformación del equipo. La optimización de costos y la adopción de herramientas tecnológicas serán clave para la sostenibilidad del proyecto. Seguir esta hoja de ruta reducirá riesgos, agilizará la implementación y garantizará una base sólida para el crecimiento en el sector de vivienda horizontal No VIS.

- La empresa plantea alternativas de financiamiento innovadoras, como admisión de pagos de bancos extranjeros, descuentos por pago de contado y beneficios para compradores de primera vivienda. Estas estrategias permiten mejorar el acceso a la vivienda y atraer un público más amplio, asegurando estabilidad financiera a largo plazo.

Referencias

[1] Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). Registro de empresas y análisis del sector de la construcción. <https://www.camaradirecta.com.co>

[2] Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2024). Guía sobre obligaciones tributarias para empresas constructoras en Colombia. <https://www.dian.gov.co>

- [3] Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). (2024). Informe del mercado inmobiliario en Colombia 2024. <https://www.camacol.org.co>
- [4] Superintendencia de Sociedades. (2024). Análisis de insolvencia en el sector constructor en Colombia. <https://www.supersociedades.gov.co>
- [5] Alcaldía de Bucaramanga. (2024). Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bucaramanga 2024-2034. <https://www.bucaramanga.gov.co>
- [6] Consejo Colombiano de Construcción Sostenible. (2024). Guía de buenas prácticas en construcción sostenible en Colombia. <https://www.cccs.org.co>
- [7] Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2015). Decreto 1077 de 2015 - Reglamento Único del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Diario Oficial No. 49.523. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77404>
- [8] Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- [9] Autodesk. (2024). AutoCAD y BIM para la planificación de proyectos de construcción. <https://www.autodesk.com>
- [10] Microsoft. (2024). Uso de Power BI para el análisis financiero en la construcción. <https://www.microsoft.com>
- [11] Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.

- [12] Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Wiley.
- [13] Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management: An integrated approach* (10th ed.). Cengage Learning.
- [14] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- [15] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- [16] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- [17] Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- [18] Restrepo, Joya Rico, N. (2023). Formulación de un plan de negocios para proyectos de tipo residencial en San Francisco, Bucaramanga (Trabajo de grado). Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental.
- [19] Osterwalder, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- [20] Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Company.