



Morada personalizacion de espacios de vivienda

Trabajo de Grado
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Ángela Rocío Benítez Navarrete

Bogotá, D.C.
2023



Morada personalizacion de espacios de vivienda

Trabajo de Grado
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Autor:
Ángela Rocío Benítez Navarrete

Tutor:
Massimo Manzoni

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

26.04.2023

Bogotá, Colombia.
2023

Tabla de contenido

Preliminares.....	5
Agradecimientos	6
Dedicatoria	7
Declaración de originalidad y autonomía.....	8
Declaración de exoneración de responsabilidad	9
Lista de tablas.....	10
Anexos.....	11
Resumen ejecutivo	12
Palabras clave.....	12
Abstract	13
Keywords	13
Personalization, interior design, finishes adaptation, financing, social housing.	13
Introducción	14
Concepto de negocio	19
¿Por qué este negocio?	19
Idea de negocio	22
Propósito	22
Misión	23
Visión	23
Objetivos	23
Análisis del sector	24
Perspectivas del sector	25
Las tendencias del mercado.....	26
Los <i>insights</i> de los posibles clientes.....	27
Principales actores del sector, competencia y barreras	28
Mercado.....	32
Segmentación	32
Audiencia	34
Estudio del mercado	36

Producto	39
Los servicios.....	40
Diseño personalizado de espacios VIS:.....	40
Obra de adecuación:	43
Financiación:	44
Paquete de los tres servicios.....	45
La propuesta de Valor	45
Plan estratégico de Marketing	47
Personalidad de la marca.....	47
Denominación	47
Declaración de posicionamiento	50
Brand Manifiesto.....	50
Estrategias de introducción	51
Experiencia.....	51
¿Por qué la experiencia?.....	52
Estrategia de precio	53
Estrategia y plan de comunicaciones	55
Plan de ventas.....	58
Canales de venta.....	60
Organización y recursos humanos.....	61
La sociedad.....	61
Plan de recursos humanos	62
Los Stakeholders	65
Instalaciones e infraestructura	67
Permisos y licencias	68
Plan Financiero del emprendimiento.....	68
PYG 2023.....	72
Plan de financiación	73
Cash-flow	75
Punto de equilibrio	77
Referencias bibliográficas	79
Anexos.....	83

Preliminares

Agradecimientos

A Dios sobre todas las cosas, por su guía para emprender esta nueva aventura.

A mis Papás por brindarme esta nueva oportunidad de estudio. Sin ellos nada hubiera sido posible.

A Noel mi esposo, quien me ha dado incondicionalmente su soporte emocional, familiar y económico durante la maestría.

A Ángela María Vélez quien, con total confianza, se ha arriesgado a tomar este nuevo camino conmigo.

Ángela Benítez Navarrete

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a Noel mi esposo, por su incondicional amor, sustento y comprensión. A mis Papás, Luis y Alcira por su ejemplo, cariño y coherencia. A mis hermanos, Elkin y Camilo, por su constante soporte, y a mi Abuelita María, por su protección y afecto.

Ángela Benítez Navarrete

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

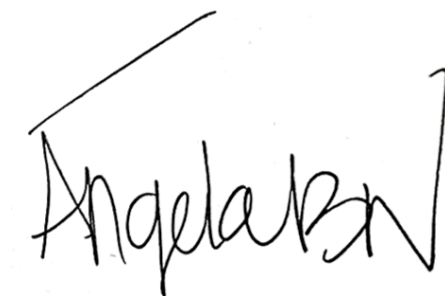
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ángela Rocío Benítez Navarrete'. The signature is stylized and cursive, with a large initial 'A' and 'B'.

Ángela Rocío Benítez Navarrete

26 de abril de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ángela Rocío Benítez Navarrete'. The signature is written in a cursive style with a large, sweeping initial 'A' and a long, vertical stroke at the end.

Ángela Rocío Benítez Navarrete

21 de marzo de 2023

Lista de tablas

Tabla 1.....	55
Tabla 2.....	56
Tabla 3.....	62
Tabla 4.....	69
Tabla 5.....	70
Tabla 6.....	71
Tabla 7.....	73
Tabla 8.....	74
Tabla 9.....	76

Anexos

Anexo A. Hoja de vida Arquitecta Ángela Benítez.....	83
Anexo B. Resultados y evidencias Focus Group.....	84
Anexo C. Ejemplos Fotos antes y después viviendas VIS	87
Anexo D. Logo y opiniones del logo.....	88
Anexo E. Tabla de amortización de crédito sobre el 40% de la adecuación.....	89

Resumen ejecutivo

MORADA, PERSONALIZACIÓN DE ESPACIOS

Morada personalización de espacios se especializa en la financiación, diseño y adecuación de áreas interiores de vivienda VIS de acuerdo a los requerimientos y el presupuesto del cliente, transformando el apartamento en obra gris, en un espacio personalizado que aprovecha al máximo el área adquirida, brindando una optimización tangible del espacio. A través de tres servicios pretende impactar positivamente a los nuevos compradores de vivienda VIS, brindando soluciones a corto plazo para terminar sus viviendas y cumplir el sueño de habitar. Por medio del servicio de diseño, el cliente podrá tener sesiones de co-creación para que su vivienda sea única y muestre el reflejo de su personalidad. El servicio de adecuación, busca ser una obra rápida con acabados y elementos nacionales que promuevan el talento local, así como la terminación de acabados e instalación de elementos y accesorios que contribuyan al uso racional de los recursos naturales. Por último, la financiación, pretende ayudar al cliente a realizar la adecuación en el menor tiempo, facilitando los recursos económicos para su consecución con un crédito con tasas de interés mucho más bajas que las del mercado. Después de estudiar el contexto, no se encuentra un competidor con las mismas características, por eso, Morada llegará como líder de su categoría a beneficiar con una propuesta de valor contundente a cada uno de sus *stakeholders*. Para iniciar el proyecto se requieren sesenta y ocho millones de pesos colombianos que son parte de los ahorros de la autora del proyecto y se estima que el negocio llegue a punto de equilibrio a mediados del 2024 después de casi un año de operación. Las proyecciones al 2027, muestra que con un plan de ventas cómodo y llegando tan solo al 4% del posible mercado, Morada tendrá alrededor de tres mil millones de utilidad acumulada.

Palabras clave

Personalización, diseño interior, adecuación, financiación, Vivienda VIS.

Abstract

MORADA, PERSONALIZACIÓN DE ESPACIOS

Morada personalización de espacios specializes in the financing, design, and adaptation of interior areas of VIS housing according to the requirements and budget of the client, transforming the apartment in gray work, into a personalized space that makes the most of the acquired area, providing a tangible optimization of space. Through three services, it aims to positively impact new VIS homebuyers by providing short-term solutions to finish their homes and fulfill the dream of living. Through the design service, the client will be able to have co-creation sessions so that their home is unique and reflects their personality. The adaptation service seeks to be a quick work with finishes and national elements that promote local talent, as well as the completion of finishes and installation of elements and accessories that contribute to the rational use of natural resources. Lastly, financing aims to help the client make the adjustment in the shortest time, providing the economic resources to achieve it with a loan with interest rates much lower than those of the market. After studying the context, there is no competitor with the same characteristics, therefore, Morada will arrive as a leader in its category to benefit each of its stakeholders with a strong value proposition. To start the project, sixty-eight million Colombian pesos are required, which are part of the savings of the shareholders of the project, and it is estimated that the business will break even in mid-2024 after almost a year of operation. The projections for 2027 show that with a comfortable sales plan and reaching only 4% of the possible audience, Morada will have around three thousand million profits.

Keywords

Personalization, interior design, finishes adaptation, financing, social housing.

Introducción

Parte del desarrollo personal y social de la colectividad colombiana se refleja en su crecimiento económico y patrimonial, es por esto que gran parte de la población busca en sus años productivos adquirir un espacio propio, seguro y de descanso en donde puedan habitar y construir de forma particular sus experiencias y las de sus familias.

La vivienda propia no sólo es una meta o un sueño por cumplir, sino también es un medio tangible para medir y mejorar la calidad de vida de las personas que se ve reflejado en los datos macroeconómicos que brinda el (DANE, 2022) donde informan que la construcción de edificaciones en el país es el 10,3% del PIB. De esas edificaciones que se construyen anualmente, el 72% corresponde a construcciones de vivienda, siendo el 38% viviendas de interés social (VIS), que suplen la demanda que presenta la población actual de las zonas urbanas con apoyo del Gobierno.

Según MinVivienda (2022), la VIS “Es aquella que reúne los elementos que aseguran su habitabilidad, estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción cuyo valor máximo es de ciento treinta y cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes (135 SMLM)” (párr.1). La ubicación de las viviendas VIS normalmente se realiza en áreas urbanas con estrato 2 - 3 y ahora también 5 - 6, y cuya adquisición se hace mediante el cumplimiento de una serie de requisitos previamente establecidos por el gobierno. Este tipo de viviendas, tienen como característica principal que las constructoras las entregan en obra gris que, según Mekler (2020), tiene las siguientes particularidades: el espacio ya tiene una forma porque está delimitado con muros en mampostería o concreto, techo o cielo raso,

cuenta con las tuberías internas, las conexiones eléctricas también en tubería y la vivienda en este punto ya cuenta con las conexiones de servicios públicos (párr.2).

A este tipo de viviendas todavía le faltan los acabados, mobiliario, carpintería de madera, elementos de iluminación y accesorios, por tanto, los propietarios las deben terminar de acuerdo a sus requerimientos y el valor antes mencionado, no comprende las especificaciones y elementos necesarios para dejar la vivienda confortable. Una vez el comprador de Vivienda VIS ha recibido su espacio, empiezan ellos mismos o por diferentes medios con la adecuación para terminarlo y poderlo habitar.

Según Metrocuadrado (2022) para la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), el incremento de la oferta en obra gris que en el territorio nacional se acerca al 90 % y en el centro del país a 95 %, ha obligado a la mayoría de las familias a incluir en sus cuentas una suma adicional para los acabados. (párr.3)

Teniendo en cuenta la experiencia de la autora en el campo de la arquitectura (Ver Anexo A) y con varios compradores de vivienda VIS, antes de contratar sus servicios ellos manifestaron que existe la creencia que adecuar sus espacios de la mano de arquitectos profesionales tiene un costo muy elevado, que, aunque desconocen el valor, asumen que sus honorarios son altos y es más económico hacerlo a través de maestros y amigos conocidos en el sector de la construcción. De acuerdo al focus group (Anexo B) que se realizó como método de investigación cualitativo, la mayoría de participantes en experiencias anteriores, quisieron buscar “economía”, y al ver sus viviendas finalizadas, manifestaron que no habían quedado satisfechos con el resultado estético y funcional de sus espacios, aun cuando la adecuación final había tenido un valor muy elevado.

Según Metrocuadrado (2022) unas encuestas postventa realizadas por Camacol, el 68% de las personas que compraron una vivienda en obra gris en Bogotá, le ha realizado mejoras al inmueble por un valor promedio de 17 millones de pesos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ese gasto adicional en acabados y otros elementos, generalmente se hace de forma gradual y de acuerdo con las posibilidades que tiene cada familia. (párr.4)

De acuerdo a los proyectos ya realizados por la autora, con ese mismo dinero es posible contratar un arquitecto que brinde una asesoría profesional y recibir beneficios funcionales, económicos, estéticos, pero también, beneficios emocionales. Es importante mencionar que los informes de tendencias del mercado confirman que desde el 2020 la personalización de objetos, espacios y elementos, es una de las corrientes más fuertes de la actualidad. Los clientes buscan más exclusividad en su entorno ya que la pandemia le devolvió a la casa o vivienda el sentido de hogar. Según Euromonitor (2022), los posibles clientes buscan “la gran renovación de la vida, donde se enfocan en el crecimiento y el bienestar personal, haciendo cambios drásticos en la vida que reflejan sus valores, pasiones y propósitos.” (párr.1)

Y que valioso se vuelve el espacio que habitan los consumidores para que el mismo, sea fuente de su propia expresión e inspiración:

La vivienda como el centro del mundo personal no es tan sólo un depósito de muebles y enseres o un albergue que protege de las inclemencias del tiempo y de los peligros del entorno. Es también el sitio donde se alojan lo mítico, lo mágico, lo explicable y lo inexplicable. La maloca amazónica como vivienda colectiva es un ejemplo de esto último. Desde el momento de su traza hasta el de su ocupación, la maloca es un

vínculo con el cosmos y es en cierta medida su representación. Esa cualidad de identificación y representación simbólica se manifiesta en diversos signos y en los valores y significados que las personas llevan consigo en su devenir por el mundo. (Von Hildebrand, 1983)

La vivienda, entonces, es un factor importante en la vida de las personas desde nuestros ancestros, el “habitante” siempre ha buscado un lugar de conexión que sea su representación. Es por esto que, a través del interiorismo, se pretende realizar una propuesta de negocio para ayudar los propietarios de las viviendas con la personalización de sus espacios para que sean el reflejo de su magia, valores, pasiones y propósitos (emoción). Pero al mismo tiempo, para maximizar los valiosos metros cuadrados de acuerdo a su uso, que facilite la multifuncionalidad de las áreas, otorgue beneficios visuales al implementar técnicas para que los espacios se perciben más amplios y más iluminados, garantizando el uso adecuado de acabados de acuerdo al propósito de la zona y armonizando los elementos de acuerdo a las teorías del color y materialidad (funcionalidad).

El diseño interior, al ser una disciplina creativa, requiere de profesionales especializados y por lo mismo, en el mercado dichos servicios se clasifican como un lujo. La propuesta, pretende romper esa barrera y brindar acceso a los beneficios antes mencionados a la mayoría de población que compra una vivienda.

Por esto, se plantearon en su momento unas preguntas que dieron como resultado un nuevo modelo de negocio: ¿Cómo podemos desarrollar un emprendimiento, que pueda atender a las personas que desean terminar sus espacios de manera personalizada sin importar su estrato?, ¿Es posible crear un modelo de negocio que brinde una solución de diseño, construcción y

financiación para que los compradores de apartamentos VIS puedan terminar sus viviendas de acuerdo a sus gustos y su presupuesto?

Finalmente, más que realizar la adecuación de un espacio, o ejecutar una obra, se quiere llevar a los clientes a través de este modelo de negocio, a que puedan vivir sus hogares de forma funcional y emocional, estableciendo mecanismos de financiación que les permitan terminar sus viviendas desde una asistencia profesional que los ayudará a cumplir sus sueños, a vivir con mayor confort, a expresar sus gustos y personalidad y, lo más importante, a mejorar su calidad de vida.

Concepto de negocio

¿Por qué este negocio?

Sobre la personalización de espacios en viviendas (VIS) se centrará este documento, basado en la experiencia que ha tenido la autora ejerciendo la Arquitectura en el ámbito profesional (Anexo A), dado que algunos allegados o conocidos se le acercaron para solicitar su colaboración con el diseño, adecuación, especificación de acabados y decoración interior de sus VIS, que fueron entregadas en obra gris y que con recursos personales adicionales, contrataron su intervención final para lograr habitar su vivienda que con gran esfuerzo habían conseguido.

Estos clientes a diferencia del comprador común de la vivienda VIS, pensaron en invertir su dinero de la mano de un profesional ya que vieron como sus vecinos gastaron montos altos de dinero en acabar sus espacios y no quedaron contentos con el resultado. Creían los vecinos que, al contratar un arquitecto se podría incrementar el valor estimado de la ejecución de acabados. Sin embargo, dichos profesionales están formados para diseñar, construir y entregar proyectos acordes a los gustos y presupuesto de un cliente, teniendo experiencia gran parte de ellos, en proponer soluciones proyectuales con eficiencia y eficacia en el uso del espacio, tiempo y recursos.

La autora al trabajar de la mano con los compradores de las viviendas VIS, identificó que la mayoría de ellos, consiguen su vivienda con mucho esfuerzo y trabajo. Este logro significa para ellos un gran paso, crecimiento personal y valoran cada m² que se les entrega cómo una fortuna que están construyendo. Ese valor espacial tan importante, no sólo es una idea de los compradores de vivienda colombianos, mundialmente se estudia la forma de realizar el

espacio de vivienda más eficiente de acuerdo al aumento de la población y los requerimientos de los clientes de todos los países. Por ejemplo, el Arquitecto español Luis Vidal, en entrevista con el Mundo, habla de la vivienda del futuro:

En 35 años se estima que la población del planeta aumente hasta los 9.000 millones de personas, el 80% de las cuales se espera que resida en ciudades. Ello generará una "abrumadora" presión espacial sobre las metrópolis que convertirá las superficies habitables en uno de los bienes más escasos. (Talam, 2015, Párr.9)

De ahí la importancia, de contar con una asesoría profesional que le brinde al consumidor la mejor eficiencia espacial y que no sólo le permita el confort visual, sino la optimización de espacios de acuerdo a su actividad para que los mismos sean aprovechados en sus tres dimensiones. Como dice Vidal en la entrevista antes mencionada, "nuestra vivienda del futuro altera y modifica sus espacios a lo largo del día para ampliar las posibilidades de sus habitantes gracias a un sistema de paredes y suelos móviles" (Talam, 2015, Párr.11).

Existen cinco principales ventajas de contratar un servicio de asesoría y adecuación profesional.

- La primera es que el propietario de la vivienda en obra gris puede terminar sus espacios a través de un solo intermediario, dejando a un lado el manejo de personal de obra, la compra de materiales y centralizando la inversión en un solo proveedor.
- La segunda ventaja es garantizar la eficiencia de los recursos invertidos ya que los profesionales de la arquitectura están educados para diseñar y construir bajo un presupuesto.

- La tercera es no tener preocupaciones por las garantías o postventas que deje la ejecución de obra; lo anterior porque bajo la asesoría profesional dichas postventas serán menores y en caso de existir, hay un equipo de expertos dispuestos a solucionarlas bajo un mismo mediador.
- La cuarta y no siendo menos importante, el propietario de la vivienda puede obtener un diseño espacial de acuerdo a sus requerimientos y gustos, que de acuerdo a su disponibilidad presupuestal se puede ejecutar en fases, manteniendo en todas las etapas las premisas de diseño establecidas para la totalidad de la vivienda.
- Por último, la quinta ventaja es la posibilidad de aprovechar al máximo los metros cuadrados que adquiere el comprador de una Vivienda VIS a través de un diseño espacial que permita optimizar el uso del área.

De acuerdo al Focus Group realizado como método cualitativo de investigación (Anexo B) los participantes confirmaron que es difícil habitar la vivienda una vez ha sido entregada porque en el momento no se cuentan con los recursos para terminarla. Por tanto, se debe empezar a realizar esa adecuación por partes o esperar un tiempo mientras se consiguen los recursos para realizar la adecuación.

Por todo lo anterior, es que el proyecto realmente busca cambiar el panorama de los posibles clientes y ayudarlos con ese deseo enorme de terminar sus espacios de acuerdo a sus expectativas, maximizando y optimizando el área construida para que brinde el mayor confort posible a sus habitantes, todo, teniendo en cuenta sus gustos y expresiones personales siendo el reflejo de su propia identidad. Adicional, brindarles la posibilidad de financiación de la adecuación para que el acceso al servicio no tenga limitantes. Los posibles clientes, no deben

sentir que es un lujo contratar a un arquitecto y que no son dignos de este tipo de servicios por tener una vivienda VIS, al contrario, se busca darle el valor real a ese sueño de cada familia y buscar la mejor forma de cumplirlo con servicios tangibles y accesibles.

Idea de negocio

Empresa que se especializa en la financiación, diseño y adecuación de áreas interiores de vivienda VIS de acuerdo a los requerimientos y el presupuesto del cliente, transformando el apartamento en obra gris, en un espacio personalizado que aprovecha al máximo el área adquirida, brindando una optimización tangible del espacio. Se diferencia de la competencia por su propuesta tecnológica para ver el avance del diseño y obra en tiempo real, por su política de cuidado al medio ambiente, por la promoción del talento colombiano y las facilidades de financiación y pago que se ofrecen para la materialización del sueño de cada persona o familia, lo anterior, sumado a una propuesta de valor para todas sus partes interesadas.

Propósito

Brindar soluciones personalizadas de financiación, diseño y adecuación de espacios interiores a los compradores de vivienda VIS, cumpliendo el sueño de habitar con eficiencia el área adquirida, terminando la vivienda con los acabados adecuados y brindado confort y calidad propios de un espacio con alto valor emocional que dignifique el proyecto de vida de las familias y personas.

Misión

Terminar y personalizar la vivienda de los compradores VIS, a través de un proyecto creativo de interiorismo que transforme los espacios de forma eficiente en su distribución, aprovechando al máximo los metros cuadrados para que sean espacios confortables, agradables, estéticos, funcionales y al mismo tiempo, sean el reflejo de sus gustos, pasiones, valores y sueños. Todo esto, sin generar un impacto negativo al medio ambiente, promoviendo el consumo de materiales locales, utilizando la tecnología como fuente de eficiencia y ahorro de recursos y facilitando los modelos financieros para que cada día más colombianos puedan disfrutar de su vivienda terminada y lista para habitar.

Visión

En el año 2028 la empresa se proyecta cómo líder del mercado en personalización de espacios para viviendas VIS a través del interiorismo, transformando la cotidianidad de todas las partes interesadas y buscando siempre mantener una ventaja competitiva real sobre las demás ofertas en términos de diseño y funcionalidad espacial, eficiencia de los recursos y nuevos y tecnológicos modelos de financiamiento.

Objetivos

- Brindar soluciones espaciales personalizadas (diseño y adecuación) para terminar las viviendas de los compradores y hacer de ese espacio u lugar habitable.
- Entregar opciones de financiación para que el cliente pueda terminar su vivienda y habitarla lo más pronto posible una vez le haya sido entregada en obra gris.

- Beneficiar con una propuesta de valor clara y contundente a cada uno de las partes interesadas.
- Promover la especificación e instalación de acabados nacionales, impulsando la industria colombiana.
- Aportar desde los ámbitos posibles al cumplimiento del país en los ODS.
- Implementar la investigación y desarrollo en la compañía como estrategia estructurante de los procesos y sistemas de información tecnológicos que faciliten a las partes interesadas el cumplimiento de la propuesta de valor a través de la innovación.

Análisis del sector

El negocio se enmarcaría en la industria de la construcción que actualmente, aun cuando se han hecho grandes esfuerzos por parte de los gobiernos y sector privado, a nivel mundial la industria contribuye a la contaminación de la atmósfera, del agua y a la alta demanda de energía. Por lo anterior y de acuerdo a la situación ambiental del momento, es que tanto en la ejecución de los servicios como en la propuesta de valor para todas las partes interesadas, siempre estará presente la intención de reducir el impacto que genera la construcción al medio ambiente.

A pesar de la alta inflación que se presenta en el país, que al mes de Diciembre del 2022 cerró en 13.12%, la cifra más alta en muchos años (BanRep, 2022), la construcción en Colombia ha tenido un incremento comparado con el año inmediatamente anterior, lo cual

ha demostrado que, a pesar de la pandemia, la tendencia entre los colombianos es el de adquirir un inmueble propio. La demanda de adquisición de vivienda se inclinará más hacia los apartamentos (69%) que casas (31%). Los bogotanos buscan apartamentos de 79.9 m², mientras que en Medellín es de 74 m², seguido por Cali con 72,6 m² y Barranquilla con 87 m². (La Haus, 2021)

Perspectivas del sector

Según la Cámara Colombiana de Construcción CAMACOL (2021), el sector alcanzó un crecimiento del 33%, se cerró con 239 mil viviendas comercializadas. El sector de la construcción se viene proyectando en crecimiento, tal así que fue la mayor inversión de las familias colombianas en el año 2021, donde al cierre del año se registraron 239.000 viviendas vendidas, de las cuales 154.620 fueron viviendas de interés social. Estas cifras muestran que se vendieron 7 mil unidades más a lo proyectado, evidenciando que persiste la confianza en la inversión de vivienda familiar. De acuerdo con los resultados anteriores, se estima que este incremento continúe en el año 2022 y 2023.

La vivienda de interés social sigue siendo la más demandada, por lo que se espera que para el año 2023 tenga un crecimiento del 10%. El crecimiento de la vivienda VIS, obedece en gran parte por la oferta de subsidios que ofrece el Gobierno Nacional. “La mayor parte de la demanda potencial de vivienda nueva en el país es VIS, con cerca de 75%. En 2021, tres de cada cuatro viviendas que los hogares colombianos adquirieron, fueron bajo esa clasificación” (La República, 2022, Párr.1)

Las tendencias del mercado

- **One To One:** Se basa principalmente de pasar de ofrecer un servicio generalizado a un servicio personalizado. Y consiste en: “intentar localizar macrosegmentos, de población con necesidades similares, además de buscar una relación emotiva con cada uno de los clientes.” (Rodríguez, 2005, p. 5). Ejemplo, ofrecer un servicio donde el cliente participe activamente en la idea y construcción de sus propios diseños, elección de paletas de colores, materiales, etc., lo anterior con la asesoría de profesionales arquitectos y diseñadores de interiores.
- **La gran renovación de la vida:** Según Euromonitor (2022) “La gran renovación, representa las acciones de los consumidores para lograr nuevas metas. Las actividades y productos que tienen un impacto positivo en la salud física y mental, están influyendo en las decisiones de compra” (párr.5). Las personas ahora piensan mucho en su bienestar, incluyendo en el tema personal fuera del trabajo. Es por esto, que la casa o el lugar para habitar tiene ahora una inesperada trascendencia en la salud emocional de los consumidores.
- **Urbanitas rurales:** Según Euromonitor (2022) “Las comunidades suburbanas y rurales ofrecen viviendas más espaciales y paisajes más verdes, lo que atrae a los consumidores fuera del área metropolitana. Los habitantes de la ciudad también quieren que estos beneficios se lleven a sus vecindarios” (párr.6). Cada día más ciudadanos urbanos quieren una vida más natural, con menor impacto al medio ambiente y en constante construcción de la sostenibilidad. En general, los consumidores están invirtiendo más en sus hogares y comunidades a medida que pasan más tiempo allí. (Euromonitor, 2022).

Los *insights* de los posibles clientes

Para ofrecer un servicio o producto se debe conocer el público objetivo y entender en qué está interesado el cliente, cuáles son sus actitudes frente a los servicios de diseño y remodelación, y qué los emociona de lograr hacer los terminados a su hogar. Según López, (2007, citado en Vazquez, 2007) “Para hablar de *insights*, tenemos que pensar en necesidades, expectativas, frustraciones, que la publicidad canaliza en productos y marcas para generar satisfacciones racionales y emocionales a nivel consciente e inconsciente, donde las firmas deben ser como ese mago que es capaz de convertir los sueños en realidad” (p. 23), en pocas palabras pero muy contundentes, se tiene que pensar en cómo atender las necesidades y expectativas del cliente. Por tanto, estos son algunos *insights* que presentan los compradores de vivienda VIS y que brindan oportunidades para generar una propuesta de valor:

- El cliente siente que contratar la asesoría y servicio de un profesional de la arquitectura está fuera de su alcance ya sea por temas económicos o por desconocimiento de la profesión.
- Compradores al hacer las obras por su mismos, confían más en conocidos que en un arquitecto.
- Buscan ver qué hizo el vecino para ellos también hacerlo mejor. En su tiempo libre, investigan en internet y van tomando ideas de diseño y decoración, asumiendo el rol del arquitecto o interiorista.
- Quieren espacios y decoración a su gusto pero sin coherencia en los tonos y diseños actuales. Al ver el espacio terminado sienten insatisfacción por el trabajo realizado

por ellos mismos ya que muchas veces no tiene una coherencia estética y no aprovechan el espacio de la mejor forma.

- Compradores de vivienda habitan su espacio tiempo después de haber sido entregado mientras consiguen los recursos para terminarlo.

Los *insights* anteriormente descritos se identificaron en los acercamientos que ha tenido la autora con algunos clientes y fueron confirmados por los 9 participantes del focus group que se realizó como método cualitativo de investigación. (Anexo B).

Principales actores del sector, competencia y barreras

Aunque se encontraron muchas empresas que se dedican a realizar remodelaciones, especificación de acabados, adecuación e interiorismo, el segmento al que se quiere llegar (Interiorismo en vivienda VIS) está un poco descuidado y no tiene competidores directos con una propuesta de servicio clara para este posible mercado, por tanto, se pretende crear una categoría.

Con base a las 5 fuerzas de Porter, a continuación, se hace una breve descripción de la competencia.

Competidores del mismo sector:

Se nombrará la fortaleza o característica más importante de los competidores que se analizaron y que pueden llegar a tener una propuesta de valor similar.

- MINN: Ofrecen servicios de remodelación y decoración de espacios existentes. Son muy fuertes en mostrar el proceso de diseño y construcción de los espacios, por tanto,

generan muchísima confianza en los clientes y han crecido notablemente en el estrato medio - alto en los últimos años.

- **COLORE DESIGN:** Ofrecen servicios de remodelación y decoración de espacios de vivienda existentes. Tienen cómo aliados muchas marcas de mobiliario y pinturas muy conocidas en el mercado de la construcción, que han invitado a Colore a realizar proyectos en conjunto. Esto les ha dado un nombre y les ha permitido darse a conocer y crecer notablemente en su mercado.
- **DECOCLAM:** Ofrecen servicios de remodelación y decoración de espacios de vivienda existentes. Tienen un fácil acceso a los jóvenes adultos que compran su primer apartamento gracias a su estrategia dinámica en las redes sociales cómo Tik Tok. Otra fortaleza importante es que con las utilidades de los proyectos contribuyen a mejorar espacios de vivienda de personas de muy bajos recursos.
- **LAURA CASAS:** Estudio de diseño interior que ofrece servicios de remodelación y decoración de espacios de vivienda existentes. Su mayor fortaleza es su estrategia enfocada al bienestar y sanidad de la mente a través del diseño de espacios. Cuenta con una asesoría en reconexión en la que través de técnicas de sanación ayuda a mejorar y potencializar la energía del hogar.

Competidores Potenciales:

Este tipo de competidores se refiere a las barreras que se pueden encontrar en el mercado que no permitan ofrecer o comercializar los servicios. Para poder visualizar dichos

competidores, se dará una mirada global de los factores de los que depende la construcción y venta de nuevas viviendas:

- **POT:** La generación de nuevas viviendas, el valor del metro cuadrado y la densificación de la ciudad están reglamentadas por el POT. De acuerdo a las normas que este documento proponga, se podrían encontrar diferentes barreras que amplíen o reduzcan el mercado.
- **SUBSIDIOS DE VIVIENDA:** Para los estratos menos favorecidos y para pequeñas poblaciones, cómo los jóvenes, en este momento hay subsidios que promueven la compra de viviendas nuevas y usadas. Con esto se beneficia el mercado y amplía la cantidad de posibles clientes que puede llegar a tener el modelo de negocio. Puede existir una barrera en este campo, si el Gobierno no facilita los subsidios y mecanismos legislativos para darle cumplimiento.
- **SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS:** La construcción es uno de los gremios que más se afecta de acuerdo con la situación económica del país. Por lo mismo, en años anteriores, han existido conocidas crisis en las que la construcción ha decaído y todos los sectores relacionados como la arquitectura, el interiorismo y la decoración, se han visto muy afectados.

Competidores sustitutos:

En este segmento encontramos los competidores que posiblemente pueden sustituir la inversión en la remodelación del apartamento de la mano de un profesional. En este caso nos

enfocamos en empresas o actividades que sin tener un servicio especializado en el tema, pueden reemplazar los servicios que se van a ofertar.

- Decoración e interiorismo DIY: Según el artículo, Hágalo usted mismo “El término DIY, “*Do it yourself*” puede rastrearse hasta mediados de la década de 1950 en el marco de los Estados Unidos. Su uso hacía referencia a personas que realizaban obras de mantenimiento, reparaciones o modificaciones sin tener la formación especializada.” (Stuardo-Concha, 2017). Una de las tendencias actuales que promueven las redes sociales es que las personas realicen ellas mismas algunas modificaciones sencillas a sus viviendas a través del método DIY. Lo anterior, para evitar los costos de pagarle a alguien que pueda realizar toda la intervención.
- Apartamentos en arriendo y *Airbnb*: Cuando un cliente decide arrendar un apartamento en vez de pagar una cuota mensual para comprarlo, no invierte mucho en la adecuación del espacio para vivir, porque no es propio y se entiende que puede ser algo temporal. Por tanto, la industria de alquiler de viviendas puede sustituir en el servicio de personalización de espacios, aún más cuando actualmente en el mercado se encuentran disponibles apartamentos totalmente amoblados y decorados para cortas y largas estancias.
- Tiendas de mobiliario con asesoría en decoración de espacios: Muchas tiendas de mobiliario, para ganar la compra de la mayor cantidad de elementos, ofrecen un servicio sin costo de asesoría en diseño del espacio. Lo que hacen es proponer de acuerdo con el gusto del cliente la mayor cantidad de elementos de decoración y su ubicación en la vivienda. Muchos clientes contratan el servicio completo que los lleva a la compra total de los enseres y elementos de decoración en un solo lugar. Este es

el caso de *The Blue House*, tienda de mobiliario donde le ofrecen a sus clientes el siguiente servicio: “Luego de escucharte y entender el espacio, exploraremos las tendencias, materiales, tonos, colores, muebles y los objetos decorativos más acordes a tu hogar. Te mostraremos la propuesta de tu nuevo espacio en un render para que puedas visualizar la idea integral.” (The Blue House Official, 2022)

- Paquete de acabados constructoras: Las mismas constructoras le ofrecen al cliente, un paquete de acabados que pueden incluir hasta los electrodomésticos. Es igual para todos los apartamentos y en el caso de las viviendas VIS el cliente no tiene opciones de personalización.

Mercado

Segmentación

La vivienda VIS (Vivienda de Social), fue la de mayor demandada en el 2022 y se espera que para el presente año tenga un incremento porcentual significativo de acuerdo a los nuevos incentivos del Gobierno actual.

En el tercer trimestre de 2022 culminaron 45.591 unidades de vivienda, lo que significó un incremento de 12,6% con respecto al trimestre inmediatamente anterior. Del total de unidades iniciadas, 39.375 se destinaron a apartamentos y 6.216 a casas. Del total de unidades culminadas, 27.358 se destinaron a vivienda de tipo VIS (23.788 a apartamentos y 3.570 a casas) y 18.233 a vivienda diferente de tipo VIS (15.587 a apartamentos y 2.646 a casas. (DANE, 2023, párr.3)

Mientras que la vivienda No VIS, que es más costosa, ha tenido un menor crecimiento con alrededor de 12.843 viviendas vendidas. La presidenta de Camacol, la señora Sandra Forero Ramírez menciona que:

El futuro del sector de la construcción está ligado a atender las necesidades habitacionales que tienen los hogares colombianos. Dentro de los retos en vivienda urbana se encuentran lograr superar el déficit habitacional cuantitativo de 680.000 hogares y proveer vivienda formal para los 1,5 millones de nuevos hogares que se formarán en los años 2022 – 2026 debido al crecimiento demográfico. (Pulzo, 2022, párr.6)

Por lo anterior, la estrategia de segmentación será: **Marketing concentrado** en esa población, que comprará en los próximos 5 años una vivienda VIS en la ciudad de Bogotá. De acuerdo a lo analizado en la competencia, la misma es reducida, por tanto, la segmentación será de nicho. Por otro lado, se proponen tres servicios a los posibles clientes que, por su factor diferenciador, pueden crear una categoría que se denominará **PERSONALIZACIÓN DE ESPACIOS VIS**. Estos servicios serán a la medida del cliente, involucrará tecnología y conocimiento y contará con beneficios diferenciadores, características de los servicios enfocados en el **Marketing relacional**.

El patrón de segmentación que es el **Market Specialization**, ya que como se nombró al inicio de este documento, se ofrecerán tres servicios para un mismo mercado, buscando llegar al cliente con una oferta de valor que se vuelva necesaria en el entorno.

Audiencia

Dentro del segmento que se ha escogido para ofrecer el servicio de personalización de espacios en vivienda VIS, se busca llegar de forma concreta a ese conjunto de personas que se caracterizan por su autenticidad frente al resto de la población. Personas que comprenden que los detalles pueden consolidar su status, pueden elevar su calidad de vida y por ende influir en sus emociones promoviendo su felicidad. Estos individuos pueden no tener nociones de diseño, pero si comprenden el valor de un hogar como centro de reunión de la familia, por tanto, buscan adecuarlo de acuerdo con sus gustos, requerimientos y presupuesto, para elevar el valor de su hábitat. Dentro de la población que compra vivienda VIS y que comparte las características antes mencionadas, encontramos que podemos concentrarnos en posibles clientes de tres cohortes generacionales:

- Millennials: De acuerdo con los resultados publicados por LaHaus, empresa especializada en la compraventa de inmuebles, en su artículo ¿Qué prefieren los colombianos al comprar vivienda? nos informan que:

El 39,02% de los encuestados en Bogotá afirman que su primera vivienda la compraron entre los 31 y 35 años... Estas estadísticas coinciden con las tendencias de búsqueda de vivienda de 2020, en las que los millennials se destacaron como los más interesados en comprar casa propia. (La Haus, 2021, párr.4).

La generación Y es reconocida por su búsqueda constante de la felicidad. Con la compra de su primera vivienda, logran unas de sus primeras metas de forma independiente, a la cual le dan un elevado valor simbólico y desean que los espacios de la misma, sean únicos, imprescindibles y versátiles, dicha situación abre un campo a los diseñadores y es por esto, que algunos *millennials*, también son parte importante de la audiencia.

- Centennials: El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Vivienda ha sacado un programa llamado Jóvenes Propietarios, que permite brindar la posibilidad de acceder a vivienda propia a un segmento de la población con edades entre 18 y 28 años.

Jóvenes Propietarios es un programa que tiene 3 líneas de acción y permitirá tener condiciones más favorables para acceder al crédito hipotecario a través del Fondo Nacional del Ahorro (FNA), con una tasa preferencial desde 6,8 %. Además, permitirá financiar hasta el 90% del valor de la vivienda. Por otra parte, el Gobierno Nacional servirá de fiador a través de garantías 100% subsidiadas durante los primeros 7 años para jóvenes cuyos ingresos sean inferiores a 2 salarios mínimos. Por último, se ofrecerá acompañamiento en todo el proceso, en alianza con Colombia Joven, mediante un canal de atención personalizado. (MinVivienda, 2021, párr.2)

Este programa permite que la vivienda VIS, tenga un mayor impulso en ventas, y se siga posicionando y proyectando como la más solicitada en el año 2022, no sólo por el subsidio del gobierno para los jóvenes, sino también porque esta población busca cumplir sus metas de forma rápida y con una velocidad mayor a la de las generaciones anteriores.

Cómo conclusión, el proyecto busca acercarse a aquellas personas o familias entre los 20 y 50 años de edad que estén buscando comprar o ya hayan adquirido su primera vivienda VIS. Dicho público se caracterizará por comprender que los detalles y el diseño marcan la diferencia en los espacios y son el reflejo de su interior. Serán personas con ingresos entre dos y cinco salarios mínimos por familia y con acceso a internet y redes sociales.

Estudio del mercado

Con todo lo investigado a través de datos, cifras y con la experiencia de la autora, se desarrollaron algunas propuestas de servicios que responden a las necesidades que se encontraron en los clientes. Sin embargo, para corroborar dicha información, se hizo un grupo focal como método cualitativo de investigación, teniendo en cuenta como base el texto de los Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, en donde sus autoras corroboran que “El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes” (Escobar & Bonilla, 2009, p.52), pero que adicional, este tipo de técnica de recolección de datos también permite “Descubrir la percepción de las personas respecto a lo que genera o impide un comportamiento, así como su reacción ante diferentes ideas, conductas, productos o servicios” (Escobar & Bonilla,

2009, p.53). Por último, de acuerdo al texto, el grupo focal, como se estableció en este caso particular, puede ser el único método para confirmar la viabilidad de una idea sobre los requerimientos de una comunidad.

De acuerdo al texto antes mencionado, el grupo focal debe tener entre 6 y 10 participantes. En este caso los participantes fueron 8, de los cuales 25% estaban entre los 20 y 30 años, 50% entre los 30 y 40 años y el restante entre los 40 y 45 años. Todos los participantes manifestaron previamente tener intereses por el diseño exclusivo de espacios y antes de citarlos se corroboró que todos, con sus familias, tenían ingresos entre los 2 y los 5 salarios mínimos.

Los principales objetivos del grupo focal fueron los siguientes:

- Establecer las necesidades del cliente una vez le entregan su vivienda VIS para determinar si los servicios que se pretenden ofrecer son los adecuados.
- Establecer un rango de inversión en pesos colombianos que estarían los clientes dispuestos a asumir para terminar sus viviendas.
- Investigar de dónde provienen los recursos para la adecuación y si es necesario establecer mecanismos de financiación para las adecuaciones.
- Verificar la percepción del posible cliente sobre la personalización de espacios y la propuesta de valor.
- Verificar la percepción del posible cliente frente a la marca, su personalidad, denominación y concepto.

El grupo focal se realizó el 08 de octubre del 2022 en las instalaciones de la Universidad del Rosario en el Norte de Bogotá, en el laboratorio de Neuromarketing utilizando como

herramienta la cámara de Gesell. La actividad fue guiada por la autora del documento, bajo un guion previamente establecido donde se diseñaron preguntas en las que los participantes debían interactuar entre ellos, discutir sus opiniones y llegar a acuerdos o rangos comunes.

Los resultados del grupo focal y de acuerdo a los objetivos antes planteados fueron los siguientes:

- El 100% de los participantes piensan que es necesario la intervención de un arquitecto en la adecuación final de sus viviendas porque esto les representa: exclusividad, ahorro en gastos, profesionalismo y garantías. Siete de los ocho participantes contrarían un servicio de diseño y después un servicio de obra para la adecuación final de sus espacios.
- En común acuerdo los participantes establecieron que el rango de inversión para terminar su vivienda (sin la decoración) estaría entre los treinta y cinco millones y los cincuenta y cinco millones de pesos colombianos.
- El 100% de los participantes requiere ayuda financiera para terminar su vivienda y estarían dispuestos a contratar un plan financiación con tal de realizar la adecuación una vez les sea entregada su propiedad.
- Siete de los ocho participantes piensan que los espacios deben representar al ser o seres que los habitan y el diseño es la forma de personalizar y darle exclusividad a sus viviendas. El 100% de los participantes manifestaron su alegría al ver que hay muchas formas de diferenciarse de los demás apartamentos a través de los detalles, acabados, materiales y distribución eficiente de los espacios.

- Siete de los ocho participantes entendieron la denominación de la marca sin ninguna explicación y se sintieron atraídos e identificados por lo que la marca les hizo sentir.

Se puede concluir que los servicios propuestos parten de la necesidad de un cliente, que al momento no conocen una empresa que les pueda brindar dichos servicios y que los participantes contratarían al menos dos de los tres servicios. También se puede concluir que diferenciarse y personalizar es muy atractivo para el posible cliente. El guion y todos los detalles del grupo focal, así como los resultados en términos numéricos se pueden visualizar en el Anexo B.

Producto

Más que diseñar un espacio, o ejecutar una obra, se quiere llevar a los clientes a vivir sus hogares de forma diferente. Por tanto, a través de los servicios se pretende que ellos comprendan, que la adecuación en sus viviendas los llevará a sentir o a experimentar:

- Seguridad: Sensación de un espacio seguro diseñado por profesionales que distribuirán y especificarán de acuerdo a las normas mundiales en términos de diseño, seguridad y ergonomía en las viviendas.
- Bienestar: Espacio digno y agradable que promueva el aumento de la calidad de vida de sus habitantes ya que los diseñadores usarán técnicas de color, distribución y materiales para que se vea totalmente terminado y el espacio se perciba más iluminado y amplio.
- Conciencia: Espacio que ayude a los habitantes de cada hogar a realizar su aporte a la sostenibilidad, promoviendo desde el diseño el uso de accesorios ahorradores de

agua, iluminación de bajo consumo eléctrico, automatización de sistemas, recolección y separación de residuos, así como el uso de huertas urbanas y compra e instalación de acabados y mobiliario nacional.

- **Status:** Espacio que le brinde a sus habitantes un reconocimiento frente a sus vecinos por su diseño arquitectónico espacial totalmente exclusivo, diferente y atemporal.
- **Orgullo:** Espacio que refleje con acabados, colores, materiales y mobiliario las creencias, los gustos, estudios, acciones y costumbres de sus habitantes
- **Flexibilidad:** Espacio con la capacidad de adaptarse desde el diseño a las diferentes circunstancias de sus habitantes, cambiando de acuerdo a la actividad y siendo referente de diseño polivalente.
- **Inmediatez:** Se puede acceder a una financiación a término de 5 años para realizar la adecuación inmediatamente el inmueble haya sido entregado en obra gris.

Los servicios

Para definir los 3 servicios que se ofrecerán al cliente, se tuvo en cuenta lo investigado en el mercado y antes mencionado en este documento, pero también toda la información que se confirmó y se recogió en el grupo focal antes explicado. Los servicios parten de entender lo que necesita el cliente y se aclara que no todos los servicios deben ser tomados por el cada uno de ellos. Cada persona o familia tendrá la posibilidad de escoger los servicios que se ajusten a su proyecto de vida.

Diseño personalizado de espacios VIS:

El diseño espacial se puede iniciar en la fase de compra de vivienda aun cuando el inmueble no ha sido entregado al propietario. Para mayor facilidad y rapidez el cliente puede

agendar una llamada por zoom a través de la página de la empresa en donde los arquitectos podrán conocer sus gustos, expectativas, sueños y presupuesto, para de esa forma aterrizar las ideas. Adicional, mediante una encuesta digital, el cliente (persona o familias) podrá escoger afinidades, colores favoritos, materiales, imágenes de referencia de su preferencia que le servirán a los diseñadores como base para la conceptualización de la propuesta.

Una vez el cliente ha pagado el anticipo de la asesoría en diseño, el equipo de arquitectos trabajará en una propuesta rápida de intervención en donde se incluye un *look and feel* (apariencia general del sitio y como el usuario va a interactuar con el mismo), *mood board* (paleta de materiales y colores) y algunas imágenes 3D de la intervención.

Toda la información antes mencionada, se presentará al cliente de forma presencial o virtual de acuerdo a su preferencia. En este momento, es cuando empieza el proceso de co-creación con el cliente y se definen todos los detalles en conjunto dejando claridad con imágenes y planimetría de la intervención a realizar. La forma de interacción se realizará en una plataforma virtual donde los arquitectos subirán los avances y los clientes harán sus recomendaciones, observaciones y podrán subir imágenes de referencia, dibujos o fotos, así como ver el avance de los diseñadores cada 3 días.

Teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, los diseñadores en sus propuestas de diseño incluirán algunos elementos que no afectan el presupuesto final de obra pero que si aportan al cuidado del medio ambiente y a la sostenibilidad, como el uso adecuado de la iluminación para no generar sobreconsumos, uso de accesorios para ahorrar agua, diseño de muebles y elementos para separación correcta de residuos, implementación de rejillas y materas que se pueden usar como huertas urbanas, especificación de materiales y acabados de marcas locales para reducir emisiones de transporte e incentivar el consumo local y de

comunidades colombianas. Todo lo anterior, se le manifestará al cliente en las reuniones de avance de los diseños y se le mostrarán las ventajas de los sistemas, pero también los ahorros que puede generar su vivienda en términos económicos. Adicional, se le presentarán al cliente las estadísticas de como ese aporte a través de su vivienda, podría forjar grandes cambios al medio ambiente si muchos de los clientes lo realizan.

Los diseñadores tendrán constante capacitación en diseño y conceptualización de espacios polivalentes, diseño de iluminación, arquitectura y sostenibilidad, innovación, creatividad y *open market* (reuniones con proveedores de materiales) para que todos esos conceptos, nuevos materiales y sistemas sean siempre aplicados en los diseños.

El alcance del diseño, se establece en las sesiones de co-creación y puede ir desde temas técnicos como mover puntos eléctricos e hidrosanitarios, hasta definir el último detalle de decoración y pasando siempre por la especificación de acabados arquitectónicos y diseño de iluminación.

Una vez el cliente y diseñadores definan el diseño final, con ayuda de algún software BIM, se modelará la propuesta y el cliente podrá ver y aprobar con firma digital en la plataforma la presentación final con imágenes 3D y los archivos la planimetría arquitectónica (A 3) y de detalle para la intervención y el presupuesto estimado de la obra de adecuación. Dichos archivos permanecerán en la nube por seis meses para ser descargados por el cliente en cualquier momento. El tiempo estimado de duración del proceso de diseño desde la reunión de inicio y hasta la entrega final digital, será de 4 semanas o 30 días calendario.

Obra de adecuación:

Teniendo en cuenta el presupuesto presentado y entregado, se firma con el cliente un contrato de obra civil para la adecuación del espacio de acuerdo al diseño. La obra de adecuación incluye lo necesario para que funcione correctamente todo lo pactado desde las sesiones de co-creación hasta la entrega final de los diseños.

Las obras pueden tener componentes técnicos como movimiento o nuevos puntos eléctricos, movimiento de elementos hidrosanitarios e implementación de sistemas de automatización y seguridad, pero se enfocan en el temas de interiorismo, donde se ejecutará la obra blanca, dándole acabados a toda la vivienda, se realizará la fabricación e instalación de mobiliario genérico o a la medida de acuerdo al alcance planteado por el cliente y por último se realizará la decoración de los espacios con elementos funcionales y estéticos.

La obra y su complejidad depende del alcance que el cliente estableció desde el proceso de diseño y tiene una duración aproximada de 5 a 8 semanas de acuerdo a su dificultad. El avance de obra se subirá en la misma plataforma a través de fotos y vídeos donde semanalmente los arquitectos residentes de obra, tendrán comunicación constante con el cliente para mantenerlo informado de todos los detalles.

La obra tendrá como característica esencial el buen manejo de residuos y emisiones, velando siempre por el bienestar de los empleados que la ejecutan, pero también haciendo un uso eficiente de los recursos energéticos, así como el uso responsable del agua y el máximo aprovechamiento de los materiales para generar poco desperdicio. Los arquitectos y supervisores de obra, estarán capacitados para garantizar dichas premisas.

Al finalizar la obra contratada, se le entregará al cliente el espacio terminado en una reunión presencial, donde se le brindará toda la capacitación para el funcionamiento y

mantenimiento correcto de todos los elementos de su vivienda, así como entrega y explicación de la cartilla de postventas y garantías. Fotos de antes y después del proceso de obra se pueden ver en el Anexo C.

Financiación:

Durante la investigación del mercado y revisando los *insights* de los posibles clientes, se identifica la dificultad para los propietarios de iniciar la obra de adecuación de la vivienda una vez el inmueble ha sido entregado en obra gris. Lo anterior, por falta de planeación de los recursos para la adecuación o por falta de ofertas de financiación especializadas para estos casos. En el mercado, el posible cliente puede acceder a créditos para dichas adecuaciones, sin embargo, deben ser con créditos de libre inversión que en el momento tienen tasas de interés muy altas. Por tanto, se identifica una brecha que se puede suplir con el servicio de financiación.

Inicialmente se escogerá a un cliente por mes para financiarle el 40% del total de la adecuación de vivienda de acuerdo al presupuestado para la obra. El crédito ofrecerá la posibilidad de financiar esta parte de la adecuación una vez se pueda comprobar la capacidad de endeudamiento del cliente o familia.

La tasa de interés se basará en el IBR (indicador bancario de referencia) más varios puntos porcentuales y su indicador se analizará mensualmente de acuerdo al estudio de mercado de tasas de créditos de libre inversión que son los que serían la segunda opción del cliente a la hora de financiar. La premisa más importante siempre será tener una tasa mucho menor que la del mercado para beneficiar al posible cliente y darle la posibilidad de terminar su vivienda apenas el inmueble sea entregado. El plazo de financiación será desde 48 meses y hasta 60

meses con tasa fija. En cualquiera de los casos, existe la posibilidad de hacer abonos a capital y por medio de mecanismos jurídicos se acreditará el compromiso y la forma de pago.

Una vez la empresa haya llegado a punto de equilibrio, la financiación podrá crecer en monto y se evaluará en su momento los porcentajes, que podrían crecer hasta financiar el 80% del total de la obra. Sin embargo, también es una premisa del negocio que el cliente siempre entregue para iniciar la obra al menos el veinte por ciento (20%) del valor total de la obra, lo que permite un compromiso de las dos partes contractuales y protege la cartera del negocio.

Siguiendo con lo planteado y en concordancia con los demás servicios, el proceso de financiación se realizará por la plataforma digital. Desde la solicitud del crédito hasta la firma del contrato. Lo anterior para mayor facilidad del cliente, asegurando su accesibilidad, y promoviendo la inmediatez.

Paquete de los tres servicios

Si desde el inicio el cliente desea tomar la totalidad de los servicios, se evaluará de acuerdo a las proyecciones financieras vigentes, la posibilidad de otorgar descuentos en los servicios de diseño y adecuación. La finalidad de esta propuesta es asegurar la venta y liquidez del negocio recibiendo varios rubros de un solo comprador.

La propuesta de Valor

Los servicios de personalización de espacios buscan ser identificados por las partes interesadas de la siguiente forma:

- Emocional: Ayudando a cumplir sus sueños y como un reflejo de su esencia.

- Especializado y profesional: A la medida de cada cliente, cumpliendo normas universales de diseño y de acuerdo a sus preferencias y presupuesto.
- Digital: Enfocado en brindar una experiencia de interacción entre el equipo de diseño y el cliente, promoviendo la co-creación.
- Innovador: Basado en la investigación y desarrollo para llegar a propuestas realmente diferentes. (Espacios polivalentes)
- Asequible: Al alcance del cliente en términos económicos.
- Vigente: De acuerdo a las tendencias globales de diseño, interiorismo y arquitectura.
- Saludable: Generando emociones positivas, promoviendo la felicidad y salud mental.
- Social: Con un impacto positivo en las comunidades marginadas de la ciudad.

¿Cuáles son las ventajas competitivas que se le ofrece a su mercado potencial?

Al crear la categoría, el modelo de negocio se distinguirá de competidores por ser:

- Digitales: Cercanos a los sistemas de información, que promuevan el uso efectivo del tiempo en reuniones y que a su vez fomenten la co-creación.
- Creativos: Con propuestas únicas para cada cliente que reflejen su naturaleza y demuestren una personalización inigualable.
- Eco: Con propuestas innovadoras y económicas que promueven el aporte de cada cliente desde su hogar al cuidado del planeta.
- Locales: Promoviendo el talento nacional en el uso de materiales, mobiliario y elementos de decoración hechos en Colombia.

- Sociales: Promoviendo el valor compartido entre nuestros clientes y otras familias en cada una de las intervenciones que realicemos.
- Eficientes: Ofreciendo posibilidades reales de financiación para las intervenciones y buscando la economía del hogar con el uso responsable de los recursos.

Plan estratégico de Marketing

A través del estudio de los clientes, se identificaron *insights*, que se relacionan directamente con la propuesta de valor. Basados principalmente en una comunicación de doble vía, se quiere llevar al cliente a una experiencia enfocada en sus requerimientos en donde él sea el protagonista. Por esto, se escoge la postura de BRANDING 2.0 que se enfoca en: ¿Cómo la marca me hace sentir?

Personalidad de la marca

Joven adulta, hogareña, emocional, con buen gusto e interesada en el diseño. Apasionada por los detalles y la creatividad. Es una persona servicial, que con sus fortalezas pretende ayudar a cumplir los sueños de las familias. Aunque es muy social, busca en su vivienda espacios de independencia que se caractericen por ser acogedores, especiales y de acuerdo a su esencia.

Denominación

Dado que el emprendimiento debe tener una denominación, se comprendió que la vivienda a través del tiempo se ha convertido en un bien imprescindible para el ser humano. Por tanto

y no en vano, a diario se realizan miles de transacciones de compra y venta de viviendas en todo el mundo. Dicha relevancia mueve a la empresa a ayudar a las personas y a las familias a crear ese espacio único que les brinde confort, alegría y admiración. Un *insight* que se encontró, es que las personas o familias que compran una vivienda nueva quieren transformar el espacio para hacerlo suyo, para que sea su reflejo, para que sea un espejo de sus vivencias. Es por esto, que surge la denominación **Morada**. Esta palabra, se estudió a través de los conceptos que brinda la teoría de la arquitectura:

“La morada es un autorretrato nuestro en cuatro dimensiones.” (Boissiere, 2002, p.49)

“La casa y la morada con dos cosas distintas. Cuando el hombre hace suya su casa, encuentra su morada.” (Boissiere, 2002, p.47)

El hogar es la vivienda individualizada, como una expresión de la personalidad y modo de vida del habitante. Pero es cuando la morada aparece que se cumplen todos los requisitos para que ese espacio sea el propicio colaborador en el desarrollo personal y el mejor complemento del sujeto. Es una condición compleja y difusa, que integra memorias, imágenes, deseos, miedos, pasado y presente; comporta un conjunto de rituales, ritmos personales y rutinas cotidianas; constituye un reflejo del habitante, de sus sueños, esperanzas, sus tragedias o su memoria. La morada es el espacio donde transcurren nuestros días y que a su vez es nuestro autorretrato en cuatro dimensiones. (Moreno, 2015, p.67)

Adicional a estas valiosas descripciones sobre la morada, se encontró que el color morado está asociado a la espiritualidad, intuición, independencia, creatividad, sabiduría, sensibilidad, pasión, amor, dignidad, ingenio, sensibilidad. Dichas palabras, se relacionan directamente con el servicio emocional y profesional que se pretende ofrecer. Por tanto, la denominación de la marca será: **MORADA Personalización de espacios**. Esta última frase cómo forma de complementar y darle un contexto al cliente de los servicios que se ofrecen. El logo que apoya la denominación se puede ver en el Anexo D.

Durante la fase de estudio de la denominación se les consultó a cinco personas (posibles clientes y que hacen parte de la audiencia), su opinión sobre la denominación de la marca y el logo y esto fue lo que respondieron al respecto (Anexo D):

- **PAOLA:** “Yo pienso que se relaciona con el hogar o el lugar donde habitas. Por personalización de espacios, que tienen la capacidad de crear un ambiente de acuerdo a la necesidad de la persona.”
- **JAIME:** “La marca se asocia con trabajos de Arquitectura, decoración, aprovechamiento de espacios y remodelaciones. Sugiere orden y limpieza.”
- **CAROLINA:** Se asocia con cosas de diseño para remodelar mi morada, ósea mi casa.”
- **MARÍA PAULA:** La palabra morada la asocio con el concepto de vivienda y la frase personalización de espacios la asocio con la remodelación o adecuación de un lugar con mi propio gusto o punto de vista.”

- **MARÍA FERNANDA:** “La asocio con mi casa, con mi hogar, con un diseño a mi gusto y mis necesidades. Un diseño eficiente.”

Declaración de posicionamiento

Como se mencionó antes, se quiere ser el líder del mercado creando la categoría ya que en el momento el cliente no encuentra un paquete de servicios iguales. Por lo mismo, al llegar la competencia directa, se mantendrá actualizada la propuesta de valor de acuerdo a los requerimientos del mercado, con precios justos y planes atractivos de financiación y descuentos por pronto pago. También se quiere competir a través de las emociones, promoviendo el cumplimiento de sueños y anhelos con respecto a la vivienda. Por último, siempre se conservará en vigencia el factor diferenciador: Al personalizar tu espacio de acuerdo a tus vivencias, tu espacio nunca va a ser igual al de otra persona.

Brand Manifiesto

Si la marca pudiera decir su manifiesto, sería la siguiente: “Ayudamos de forma profesional y especializada al cliente que quiere transformar su vivienda en una morada para cumplir el sueño de tener un espacio personalizado que refleje su esencia, gustos y emociones. Nos diferenciaremos de la competencia por nuestra propuesta tecnológica para ver el avance del diseño y la obra en tiempo real, por nuestra política de cuidado al medio ambiente, por la promoción del talento colombiano y las facilidades de financiación y pago que ofrecemos para realizar la materialización del sueño de cada persona o familia.”

Estrategias de introducción

- **Crear demanda primaria:** Es el mercado natural. La publicidad de demanda primaria irá dirigida inicialmente a clientes ya conocidos, amigos cercanos, amigos de los amigos, colegas del medio, constructoras, cooperativas, entidades bancarias, entre otros.
- **Inducir a la compra de prueba:** Donde uno de los principales objetivos es dar a conocer el servicio. Una de las estrategias previstas para atraer compradores potenciales está en ofrecer al cliente potencial en un centro de experiencias, una reunión de diseño totalmente gratis, donde el cliente pueda hacerse una idea de cómo quedarían los acabados de su inmueble y además es la oportunidad para dar a conocer e informar al cliente los servicios que se ofrecerán.
- **Experiencia:** Para que el cliente pueda visualizar el tipo y calidad de trabajos ofrecidos por la marca, se harán alianzas con las constructoras para que los arquitectos de Morada puedan diseñar y personalizar el apartamento modelo.
- **Asegurarse la amplia distribución:** La publicidad precursora masiva, tendrá inicialmente un alcance en redes sociales para potenciales clientes que sean propietarios de vivienda de interés social (VIS) que sean entregadas en obra gris y que estén ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Experiencia

A través de la experiencia del servicio, Morada pretende atraer al cliente con su propuesta de valor, de forma que pueda llegar a conocer los servicios ofrecidos y contratar con la marca

el diseño, la obra y la financiación de la adecuación personalizada de sus espacios. Por eso, para todo el equipo de trabajo, el cliente será el mayor anfitrión, y pretende a través del servicio prestado que las personas tengan grandes experiencias y se vean sorprendidos día a día con los resultados esperados de sus servicios contratados, creando de esta forma relaciones emocionales entre la marca y el cliente. Según Lenderman, (2008), “El marketing experiencial tiene que ver con la autenticidad, las interacciones personales y el otorgar poder al consumidor individual” (párr. 98). De esta forma el cliente podrá sentirse protagonista de la marca, lo que finalmente lo hará identificarse con los servicios ofrecidos.

¿Por qué la experiencia?

- Porque hoy en día no es suficiente ofrecer un servicio, el cliente quiere experiencias que lo conecten con la propuesta de valor, el comprador necesita ser atendido de acuerdo con sus requerimientos.
- Porque Morada ha comprendido que las sensaciones hay que reconocerlas y ver cómo se crean experiencias valiosas a partir de los comportamientos comunes identificados en el cliente.
- Porque es importante que el servicio ofrecido, sea capaz de despertar sensaciones, emociones, sentimientos agradables y memorables en el cliente, lo cual llevará a detonar el WOM (*word of mouth*) compartiendo por los diferentes medios su experiencia vivida con la marca.
- Porque creando centros de experiencia físicos se le permite al cliente interactuar activamente y generar en él momentos gratificantes con los servicios ofrecidos.

- Porque es significativo para el equipo de marketing saber cómo interactúa el cliente con el servicio ofrecido, a través de las diferentes fuentes de relacionamiento con la marca, como lo son: la fuerza de ventas, página web, los números telefónicos de contacto, email, redes sociales, WhatsApp, entre otros, lo anterior para estar en una constante mejora de las líneas de comunicación y experiencias ofrecidas al cliente.
- Porque permite evidenciar a través de herramientas como el Journey Map y Walking and Round, datos de lo que el cliente realmente está necesitando y además información relevante de como la marca puede diferenciarse de la competencia.

Estrategia de precio

De acuerdo a lo investigado y antes mencionado de la competencia, los servicios de arquitectura tienen dos rubros que se le cobran al cliente y por eso se diferenciaron en dos servicios. Los servicios de diseño, poco apreciados por los usuarios, tendrán una estrategia de precio de penetración. Lo anterior, porque el mercado no está acostumbrado a pagar rubros de diseño y asegurar que el cliente contrate esa experiencia, será lo que abrirá las puertas a los otros servicios.

Es importante cautivar la atención del cliente con precios accesibles que permitan el crecimiento de las ventas y brinden una posición en el mercado. El Consejo Profesional Nacional de Arquitectura (CPNAA, 2017), dispone de un manual para calcular el costo de los honorarios de diseño interior en su fase de Anteproyecto, que en este caso, es lo que se le entregará al cliente como producto final. De acuerdo a estas disposiciones y teniendo en cuenta los precios del mercado en modalidad de diseño de vivienda, el valor del m² de diseño interior incluyendo especificaciones, acabados y movimientos técnicos es de cincuenta mil

pesos colombianos (\$50.000) y de acuerdo a la experiencia y estudio del arquitecto hasta ciento veinte mil pesos (\$120.000) por esa misma unidad.

Los precios mencionados en la mayoría de las empresas se basan en una estrategia de creación de valor, sin embargo, en este caso, por dirigirnos a una población específica que no acostumbra a pagar diseños, competirá con el mercado con un precio mucho menor para ganar clientes que vivan la experiencia desde cero. El valor estimado será de treinta y cinco mil pesos colombianos (\$35.000) por metro cuadrado y se cree que en promedio el cliente contratará cuarenta metros cuadrados (40 m²) de diseño por vivienda VIS.

El valor antes mencionado, de acuerdo al análisis financiero, permite cubrir los honorarios de los arquitectos, los gastos administrativos y dejar un veinte por ciento (20%) de utilidad neta después de impuestos.

Para los servicios de adecuación, la estrategia de fijación de precio será de generar valor al servicio. En este caso, se enfoca en que el cliente pueda percibir el valor que está dispuesto a pagar basándose en el hipotético de recibir los beneficios, bondades y exclusividad de los servicios al que quiere acceder. De esta forma, para todo lo recibido, el cliente no percibirá un precio alto, sino competitivo con el mercado.

Teniendo en cuenta la propuesta de valor y el factor diferencial frente a la competencia, los honorarios de obra, cobrados por AIU (Administración, imprevistos y utilidad), serán lo más altos permitidos por la norma tributaria en el mercado y equivalentes al veinte por ciento (20%) de los costos directos de la adecuación.

Por último, para los servicios de financiación, la estrategia de precio será de competencia. Se buscará siempre el beneficio del cliente con una propuesta de precio menos al mercado que le permita acceder a un crédito con mejores tasas, por tanto, la tasa de interés de los

créditos de Morada, estará por debajo de las tasas de interés ofrecidas por los bancos del mercado para los créditos de libre inversión. Lo anterior, garantiza la accesibilidad sin segregación nominal.

Tabla 1.

Resumen estrategia de precios

Servicio	Estrategia de precio	Valor \bar{X} mercado	Valor Propuesto	Condiciones
Diseño personalizado para espacios VIS	Penetración	\$ 50.000	\$ 35.000	Valor m2 por honorarios
Adecuación interior Vivienda VIS	Agregar Valor	AIU 18%	AIU 20%	AIU sobre los costos directos de la obra
Financiación adecuación	Competencia	3,1 MV 44,3 EA	1,7 MV 22,3 EA	La base de la tasa será el IBR BanRep.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Estrategia y plan de comunicaciones

Morada se identifica con una estrategia de comunicación *Inbound*, ya que todos los esfuerzos siempre estarán dirigidos al cliente, en donde la principal premisa será lograr que el usuario nos encuentre en su camino sin tener que buscarnos.

Para cumplir lo mencionado, es importante tener espacios presenciales temporales en los eventos con alto flujo de posibles usuarios con la propuesta de valor lista para ser entregada al cliente. El siguiente plan de comunicaciones, detalla algunas de las actividades o estrategia a usar durante los tres primeros años del negocio:

Tabla 2.

Plan de comunicaciones

Estrategia de comunicaciones	Acciones de marketing	Descripción de la acción de marketing	Indicadores de medición (KPI's)
Publicidad	Poster	Instalar poster en las inmediaciones de las diferentes construcciones de vivienda de interés social ubicadas en Bogotá.	# contactos
	Folleto	Ubicar folletos en los apartamentos modelo que se encuentran en las diferentes construcciones de la ciudad.	# Solicitudes # Contactos
Promoción de ventas	Promociones Conjuntas	Brindarle al usuario la posibilidad de adquirir los diferentes servicios de Morada de forma conjuntas por un mejor precio.	# Conversiones
	Demostraciones	Establecer áreas demostrativas en los diferentes aptos modelos de las constructoras. En donde se tengan espacios personalizados.	# Conversiones
	Obsequios	Entregar a los usuarios un elemento decorativo exclusivos acorde al diseño de sus espacios.	# Ventas
	Ferias	Estar presentes en las diferentes ferias del nivel distrital como ExpoConstrucción, ExpoVivienda y la Fería del Hogar.	# Contactados
	Combos	Ofrecer combos de servicios que amarren al servicio menos usado con el de mayor uso a un mejor precio.	# Ventas

Relaciones Públicas	Presentaciones Audiovisuales	Exponer en ferias y a los interesados por medio de presentaciones audiovisuales nuestra propuesta de valor y servicios con los que impactaremos de forma positiva a la sociedad.	# Suscriptores
	Portafolio	Diseñar un portafolio virtual que nos permita compartir con los interesados nuestros servicios, experiencia y propuesta de valor.	# Visualizaciones
	Conferencias	Ofrecer conferencias en las diferentes ferias donde hacemos presencia, brindando a los interesados no solo los servicios de Morada, sino también las nuevas tendencias del diseño.	# Suscriptores
	Causas Sociales	Impactar de forma positiva el medio ambiente y a la sociedad desde el trabajo de Morada y el deseo de nuestros clientes por un mejor futuro.	# Ventas
	Networking	Establecer, fomentar, cuidar e incrementar nuestra red de stakeholders, principal fuente de crecimiento del negocio y replica de nuestros servicios.	# Referidos
Marketing digital	Mensajería Móvil	Disponer de una mensajería móvil enfocada en el servicio al cliente, en el acompañamiento al usuario, entregando updates y datos de interés para el cliente.	# Clientes satisfechos
	Social Media	Redes sociales con bases fuertes que impacten en las diferentes generaciones, ofreciendo un servicio cercano al cliente, confiable y amable. (Instagram, Pinterest, TikTok, LinkedIn).	# Contactados # Compartidos # Solicitudes # Suscriptores # Visualizaciones # Seguidores
	Sitio Web	Página Web como landing page de todas las redes sociales, en donde los interesados y los usuarios encuentre de primera mano los servicios, experiencia, proyectos, propuesta de valor. La página web contara con un call to action en donde el usuario	# Contactados

		pueda relacionarse de forma cercana con Morada.	
	E-Posicionamiento	Posicionamiento en los principales motores de búsqueda por internet, ubicándonos en el top 3 de las empresas como resultado de la búsqueda. Palabras clave como diseño, interiorismo, vivienda, VIS, Morada, hogar, etc. serán la base de posicionamiento.	# Solicitudes

Fuente: Elaboración propia (2023)

Plan de ventas

Las cifras actuales muestran que a lo que va corrido del 2023, la compra de vivienda VIS por parte de los colombianos, ha disminuido notablemente, “Mientras 40 mil hogares esperan el desembolso de los subsidios de Mi Casa Ya, en febrero se comercializaron tan solo 6.655 unidades VIS, una caída comparable con los peores días de la pandemia, según cifras de Camacol” (El País, 2023, párr.1), esto, porque el Gobierno actual no ha definido con claridad las políticas para beneficiar con el subsidio a los futuros propietarios. Temporalmente y mientras se actualizan las condiciones de la contribución, hay un mercado de alrededor de siete mil posibles clientes por mes.

Sin embargo, como las operaciones de Morada, serán en Bogotá, esta cifra se reduce a aproximadamente cuatro mil quinientas posibilidades de vender los servicios de Morada, ya que el 64% de las viviendas VIS a la venta están en la capital. Siendo la estrategia un marketing de nicho, el plan de ventas de morada pretende impactar a el 2% (90 personas) de

dichos nuevos propietarios, teniendo en cuenta que es un paquete de servicios personalizados, de alto valor emocional y con trascendencia en la personalidad de las clientes y su necesidad a la atención al detalle.

Por tanto, inicialmente el plan de ventas, estará dirigido a noventa (90) posibles clientes (*leads*) y se espera que el área comercial pueda cerrar el contrato de al menos tres diseños, tres adecuaciones y tres financiaciones parciales por mes o ideal que sean tres propietarios los que tomen el paquete completo de personalización de espacios de vivienda VIS mensualmente. Esta cantidad de clientes, corresponde a 0,07% del actual mercado.

Mas adelante y con el tiempo estas cifras irán aumentando, para que en el año 2026 se inicie con una meta de al menos seis adecuaciones por mes y que esa meta crezca mensualmente exponencialmente hasta llegar a tener 15 contratos cerrados cada 30 días.

Sobre el futuro de los servicios a cinco años es importante recalcar que en la actualidad el diseño interior es un servicio que va a tener un mercado en la audiencia estudiada. Sin embargo, con el lanzamiento gratuito de plataformas de inteligencia artificial que buscan imágenes de referencia de viviendas o proyectos de arquitectura con tan sólo brindar una descripción con palabras, se visualiza muy cercano el momento en que estas mismas plataformas puedan realizar diseños. Por lo mismo, desde el segundo año, una vez se haya llegado a punto de equilibrio, se invertirá un porcentaje de los ingresos en investigar y desarrollar nuevos servicios o mejoras a los servicios propuestos para que el negocio esté preparado para ese gran cambio, sacándole provecho a esas nuevas tecnologías y que Morada tenga una propuesta vigente y necesaria para los futuros clientes.

Canales de venta

Inicialmente la operación se realizará en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se buscarán alianzas constantes con constructoras de nuevos proyectos VIS. La idea es lograr diseñar y construir el showroom de la sala de ventas a través de Morada y tener en cada proyecto un “espacio propio” para captar la atención de los clientes y despertar su interés en la adecuación final de sus viviendas.

En alianza con proveedores, se buscará la participación en ferias de vivienda o de construcción con asistencia masiva para montar un espacio de exhibición de viviendas VIS terminadas con todas las ventajas que ofrece Morada en términos de diseño: Ambiental, tecnológico, polivalente y contemporáneo.

En tres años se proyecta construir un espacio físico donde el cliente se pueda acercar a escoger acabados, texturas, mobiliario y colores. En ese espacio, también se podrán generar nuevas ventas. Será un lugar central en Bogotá de fácil acceso al transporte público y privado en el que el futuro cliente tendrá una nueva experiencia.

Por último, y siguiendo la premisa de Morada frente a la virtualidad y acceso a la información, el canal de venta principal será el digital. A través de la página web y las redes sociales se pretende llegar a los clientes para concretar parte de los leads y cerrar contratos, o para llevarlos a los canales presenciales.

Organización y recursos humanos

La organización se constituirá como una sociedad con ánimo de lucro que se guiará bajo los parámetros ESG y su relación directa con el aporte que se pueda realizar al cumplimiento de los ODS de la ONU.

Con esto en mente, se pretende generar una relación estable, agradable y a largo plazo con todas las partes interesadas, que en este documento se denominan *stakeholders*. La propuesta de valor del negocio no sólo será para impactar a los clientes, sino también a sus colaboradores, proveedores, accionistas y entidades gubernamentales.

La sociedad

La empresa se constituyó en marzo del 2023 ante la Cámara de Comercio de Bogotá como una sociedad por acciones simplificada, con la autora de documento como representante legal y socia mayoritaria del negocio.

La sociedad podrá realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, entre otras, las siguientes: Asesorar a todo tipo de personas para la decoración de espacios interiores y exteriores; asesorar en especificación de acabados; diseñar aspectos arquitectónicos y de interiorismo; capacitar en materia de diseño interior. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá: construir, remodelar, adecuar, instalar, fabricar, adquirir, comercializar, importar y exportar materiales de diseño, mobiliario, acabados y en general todo tipo de elementos que guarden relación con el ejercicio de su objeto. Adicionalmente la sociedad podrá suscribir todo tipo de documentos civiles y comerciales; y en general, celebrar todos los actos y todos los contratos privados y/o públicos, que tengan relación directa con el objeto social y los que

tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivadas de la existencia de la sociedad.

En la fecha de constitución de la sociedad, los accionistas han suscrito seiscientos ochenta (680) acciones ordinarias de valor nominal de cien mil pesos (\$100.000) cada una, para que la Sociedad alcance un capital suscrito de sesenta y ocho millones (\$68.000.000). También en esa misma fecha, los accionistas han suscrito seiscientos ochenta (680) acciones ordinarias de valor nominal de cien mil pesos (\$100.000) cada una, para que la Sociedad alcance un capital pagado de sesenta y ocho millones de pesos colombianos (\$68.000.000).

Por último, las acciones de la Sociedad quedarán representadas de la siguiente forma:

Tabla 3.

Representación de acciones

ACCIONISTA	ACCIONES	VALOR	PARTICIPACIÓN
Ángela María Vélez Restrepo	204	\$20.400.000	30%
Ángela Rocío Benítez Navarrete	476	\$47.600.000	70%
TOTAL	680	\$68.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Plan de recursos humanos

La empresa tendrá un organigrama horizontal que brinde autonomía a cada proceso y que sin niveles jerárquicos cree un ambiente colaborativo de trabajo en pro de la comunidad que

se quiere impactar. La idea de la organización es trabajar bajo un mismo propósito y buscando siempre las mejores soluciones e innovación para la propuesta de valor para cada uno de nuestros *stakeholders*. Las áreas que se crearán en el futuro para que la empresa funcione de forma colaborativa son:

- **Diseño:** Conformada por arquitectos expertos en diseño de espacios interiores y decoración. Su objetivo principal es entregarle a cliente los anteproyectos de acuerdo a la promesa de valor. Brindarán a la compañía creatividad.
- **Adecuación y postventa:** Conformada por arquitectos expertos en adecuaciones y obra blanca de acabados y postventas. Su objetivo principal es llevar al grupo de proveedores a lograr la adecuación de la vivienda de acuerdo al diseño y entregarle al cliente los espacios listos para habitar. Posterior a la obra, el equipo de adecuaciones debe encargarse de todas las postventas que se generen en las viviendas intervenidas. Brindarán a la compañía reconocimiento.
- **Marketing y Comercial:** Conformada por profesionales en publicidad y mercadeo. Su objetivo principal será realizar las campañas de marketing, ejecutar el plan de comunicaciones y alcanzar el plan de ventas establecido para la compañía acercándose hasta el cliente final. Brindarán a la compañía clientes.
- **Jurídica y contractual:** Conformada por abogados quienes estarán a cargo de la redacción, firma y seguimiento de contratos de diseño y obra, así como todas las actividades y desarrollo de mecanismos jurídicos que aseguren el pago de la financiación acordada para cada cliente. Brindarán a la compañía honestidad.

- Financiera: Conformada por contadores, economistas y administradores quienes tendrán el objetivo de organizar y planificar los gastos e ingresos de la compañía. Adicional, son quienes analizarán mes a mes la capacidad de financiación de las adecuaciones garantizando previamente la rentabilidad y liquidez de la organización. Brindarán a la compañía organización.
- Talento Humano: Conformada por psicólogos, administradores de empresas a ingenieros industriales. Se encargarán del proceso de selección, capacitación, desarrollo y compensación del talento humano de la empresa, pero más allá de eso, su objetivo principal es crear una cultura de organización en basada en el propósito de la empresa para que todos los colaboradores trabajen con bienestar, unidos, conscientes, motivados, satisfechos y orgullosos de Morada. Brindará a la compañía cultura.
- Investigación e innovación: Conformada por profesionales con alta capacidad de investigación y desarrollo. Su objetivo principal es investigar y desarrollar nuevos productos, servicios o mejorar procesos de la compañía, para constantemente actualizar la propuesta de valor para todos los *stakeholders*. Brindará a la compañía innovación.
- Compras: Conformada por ingenieros industriales y administradores de empresas con alta capacidad de negociación. Su objetivo principal es buscar los mejores aliados en el mercado para el desarrollo de los proyectos y garantizar el abastecimiento de materiales y elementos en las adecuaciones. En el futuro cuando se cumpla el plan de ventas, será un robusto equipo que apoyará a los arquitectos en la búsqueda, selección

y contratación de proveedores y contratistas. Brindará a la compañía las mejores alianzas.

- Gerencia General: Tras llegar al punto de equilibrio, será el representante legal del negocio. Su objetivo principal es liderar desde la humanidad a la organización en pro de un propósito común, diseñando y ejecutando la estrategia para llevar a los *stakeholders* a cumplir con los objetivos del negocio. Brindará a la organización liderazgo.

Para iniciar la organización contará con un arquitecto diseñador, un arquitecto de adecuaciones y postventas, un abogado de planta y un auxiliar financiero. Con esta nómina, se puede cumplir la promesa de valor a tres clientes por mes. A la medida que las ventas vayan creciendo, se proyecta que las áreas se empiecen a conformar y a crecer hasta llegar a la estructura ya descrita.

Los *Stakeholders*

La compañía tratará desde su propósito de aportar al ámbito social, como una cadena constante de valor que beneficie a sus partes interesadas. “La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter & Kramer, 2011, p.3). Por tanto, ningún participante del negocio será desconocido, al contrario, será parte del proceso y buscará en sus colaboradores, proveedores, accionistas y entidades gubernamentales aliados y beneficiarios para crear valor compartido.

“La creación de valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que atraviesa varias disciplinas” (Porter & Kramer, 2011, p.4), por lo que, cumplirle al futuro cliente requiere de una relación estrecha entre la compañía y sus *stakeholders*, ya que Morada no puede hacer la totalidad de las actividades que se requieren para entregar una vivienda adecuada al cliente. Las relaciones más cercanas con las partes interesadas se describen a continuación:

- **Clientes:** Morada trabajará en pro de beneficiar al cliente y garantizar que tenga acceso a los servicios de diseño, adecuación y parte de los recursos necesarios para la financiación de la obra. El propósito de Morada frente a sus clientes es ser un aliado en la materialización de sueños y darle habitabilidad a los espacios de vivienda VIS.
- **Colaboradores:** Morada trabajará en pro de la seguridad, salud física, salud mental y desarrollo de sus colaboradores y sus familias. Serán los primeros beneficiados de la financiación para las adecuaciones en caso de que ellos o sus allegados compren una vivienda VIS.
- **Proveedores:** Morada trabajará en pro de la industria nacional y cumpliendo, desde los diseños se especificarán materiales y acabados de proveedores locales que trabajen con mano de obra nacional y que promuevan la sostenibilidad al interior de sus compañías. Morada, será un aliado de crecimiento económico de los proveedores, pero también su capacitador y desarrollador en términos de ESG. La forma de trabajo con los proveedores garantizará el flujo de caja de los aliados, brindando pagos mensuales fruto de las cuentas por pagar de la financiación de las adecuaciones.

- **Contratistas mano de obra:** Morada trabajará de forma cercana con todos los contratistas para asegurar su seguridad de su personal en todas las labores que se desempeñen de obra. De la misma forma y al igual que con los proveedores de materiales, será un aliado de crecimiento económico de los proveedores, pero también su capacitador y desarrollador en términos de ESG.
- **Accionistas:** Morada trabajará en pro de generar una rentabilidad mayor a la exigida por sus accionistas. Adicional, bajo sus valores de honestidad y transparencia, se compromete a mantener el alto la reputación de la organización en todos sus niveles para que el nombre de cualquiera de los accionistas nunca se vea afectado.

Instalaciones e infraestructura

La organización funcionará con trabajo remoto para todos sus colaboradores bajo la conexión a reuniones virtuales a través de plataformas digitales. El trabajo colaborativo virtual se basará en la buena comunicación y en el uso eficiente de sistemas de información que permitan la conexión remota desde cualquier parte del país.

“Las medidas adoptadas durante la crisis de la COVID-19 aportaron pruebas nuevas y contundentes de que ofrecer a los trabajadores más flexibilidad en cómo, dónde y cuándo trabajan puede dar resultados positivos tanto para ellos como para las empresas, por ejemplo, mejorando la productividad.” (OIT, 2023, párr.8)

Por lo anterior, la infraestructura se enfocará en garantizar los espacios y elementos tecnológicos para la conexión de los colaboradores, así como facilitar el software necesario para que fluya la información entre las áreas. La empresa tendrá en alquiler trimestralmente,

espacios de coworking para reuniones presenciales de desarrollo, crecimiento, estrategia y capacitación en el propósito de la organización.

Permisos y licencias

De ser requerido por la administración de los conjuntos residenciales en donde se realizarán las adecuaciones de viviendas VIS, se tramitará ante la curaduría urbana más cerca el permiso de reparaciones locativas que permite hacer adecuaciones de acabados en espacios interiores. Adicional, el equipo de adecuaciones y postventas, estará capacitado y desarrollará el plan de seguridad y salud en el trabajo para el correcto funcionamiento de las obras y seguridad de los empleados de los contratistas. Bajo ninguna circunstancia en las obras podrán trabajar personas sin demostrar que tienen al día los pagos de seguridad social y ARL vigentes cada mes.

Plan Financiero del emprendimiento

El desarrollo financiero del emprendimiento se dará por fases y de acuerdo al plan de Marketing. Los ingresos de la compañía serán producto de la venta de los tres servicios antes mencionados.

En el caso hipotético de contratar al menos tres paquetes de servicios completos mensualmente, los ingresos por diseños y el capital de financiación más los intereses recibidos por esos préstamos sumarán el casi 4% de los ingresos, mientras que los ingresos por la adecuación de 3 viviendas serán el 96% de los ingresos totales. Sin embargo, ese porcentaje de participación en los ingresos se irá modificando a medida que se pueda abarcar

más mercado con financiaciones a las adecuaciones y se reciba cada mes más dinero en forma de pago de cartera de los clientes que ya han realizado su adecuación.

Tabla 4.

Porcentaje de participación ingresos

Servicios	Ingresos mensuales	Porcentaje de participación	Observaciones
Diseños	\$ 4.200.000	2,7%	40 m2 de diseño con valor unitario de \$35.000.
Obra	\$ 150.000.000	96,3%	Costo total de \$50.000.000 aproximados de obra por vivienda incluido AIU 20%.
Capital + Intereses Financiación	\$ 1.603.016	1,0%	Financiando el 40% del costo total de obra a 60 meses con una tasa de interés 1,7 EM.
Total	\$ 155.803.016	100,0%	Ingresos totales

Fuente: Elaboración propia (2023)

Por otro lado, en el caso de tener al menos tres paquetes de servicios completos vendidos cada mes, los gastos en su mayor porcentaje comprenden los pagos a proveedores para responder por el costo neto de la obra antes de utilidades.

Tabla 5.*Porcentaje de participación gastos*

Gastos	Gastos mensuales	Porcentaje de participación	Observaciones
Nómina	\$ 14.961.481	10,9%	Nómina inicial para el funcionamiento del emprendimiento
Marketing	\$ 2.000.000	1,5%	De acuerdo al plan de Marketing
Licencias, permisos	\$ 800.000	0,6%	<i>One Drive, AutoCAD, Leasing PC</i>
Honorarios proveedores y contratistas	\$ 120.000.000	87,1%	Costo neto de obra
Total	\$ 137.761.481	12,9%	Gastos totales

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se mencionó anteriormente, el servicio de financiación será de un porcentaje del valor total de la adecuación. Teniendo eso en mente, se planea iniciar con una financiación del 40% de total de la adecuación, que en promedio tendrá un costo de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000), por tanto, se financiarán a 60 meses veinte millones de pesos (\$20.000.000).

Tabla 6.*Condiciones del crédito para adecuación*

Tasa EA	22,42%
Tasa MV	1,70%
Plazo (meses)	60
Monto	\$ 20.000.000

Fuente: Elaboración propia (2023)

El plan de amortización del crédito (Anexo E) permite visualizar que bajo las condiciones de crédito que muestra la Tabla 5. Morada tendría una utilidad operacional de aproximadamente 12 millones de pesos por cada financiación contratada. Si se hace un cálculo muy general de resultados a futuro, sólo este servicio le aportaría en 5 años una utilidad aproximada de tres mil ochocientos millones de pesos colombianos (\$3.800.000.000) al negocio.

Partiendo del tema del crédito, es claro que si un cliente desea acceder al servicio de financiación, primero se deberán cumplir a cabalidad las investigaciones legales y financieras, así como la firma de los mecanismos legales que protejan a Morada frente al pago de las obligaciones del cliente. Si bien la empresa no se afecta con una cuota sin pagar, la sumatoria de muchas deudas si puede afectar las cuentas por pagar del negocio y reducir su capital y patrimonio.

Para facilitar dichos mecanismos legales que protegen el capital de Morada, se estima que a los 3 años de funcionamiento, la demanda de créditos será casi del 80% de los clientes, por

tanto, se proyecta para ese momento adicionar en el RUT (Registro Único Tributario) la actividad económica bancaria y realizar los trámites pertinentes para que Morada pueda reportar a centrales de riesgo.

PYG 2023

El modelo de pérdidas y ganancias nos permite visualizar los resultados financieros en el primer año de funcionamiento de la empresa si la misma empezará a operar en junio del 2023. Después de que se realiza el ejercicio se puede concluir que el negocio en su primer año de operación deja utilidades netas del 11% sobre el total de los ingresos con una meta de venta bastante aterrizada que no genera mayor esfuerzo en su consecución.

De acuerdo a este ejercicio, para el año 2024 se buscará reducir los costos de venta, ya que como se puede visualizar en la Tabla 5., son los que reducen contundentemente la utilidad neta, por tanto, se buscará realizar concursos y licitaciones para encontrar proveedores y contratistas más competitivos en el mercado.

También, se proyecta que las ventas del siguiente año serán más ambiciosas y generarán mayor porcentaje de utilidad neta, logrando el punto de equilibrio después de pagar a los inversionistas el dinero pactado para el inicio de la operación si se decide financiar más de un proyecto por mes.

Por último, y en común acuerdo entre los accionistas de la sociedad, al final de cada año no se repartirán las utilidades hasta que el negocio responda a un Margen de utilidad cercano al 25% sobre el total de los ingresos. Esto, con el fin de proteger la liquidez de la empresa.

Tabla 7.*PYG año 2023*

PYG PRIMER AÑO - 6 MESES A PARTIR DE JUNIO	2023
Ingresos de actividades ordinarias:	
Ventas Diseños	\$ 25.200.000
Ventas Obra	\$ 900.000.000
Ventas total Ingresos Actividades	\$ 925.200.000
Costo de ventas	\$ 720.000.000
<u>Utilidad bruta</u>	\$ 205.200.000
Otros ingresos	\$ -
Gasto de administración y ventas	\$ 106.568.889
Utilidad Operacional (EBIT)	\$ 98.631.111
Otros gastos	\$ 6.000.000
Resultados de actividades de la operación	\$ 92.631.111
Ingresos / Costos financieros	\$ -
Depreciación y amortización	\$ -
Utilidad antes de impuestos (EBITDA)	\$ 92.631.111
Impuesto a las ganancias	\$ 9.263.111
Utilidad Neta final	\$ 83.368.000
Margen EBITDA	12%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Plan de financiación

La utilidad de dos obras de adecuación alcanza para financiar el 40% de una de las obras, por tanto, para iniciar el proyecto sólo se financiará un proyecto por mes. Los demás gastos serán restados de la utilidad de la tercera obra y de los ingresos por diseños.

Por lo mismo, para iniciar el proyecto en junio de 2023, se necesitan alrededor de sesenta y ocho millones de pesos colombianos (\$68.000.000) que la autora del documento y su socia ya tiene ahorrados para iniciar la operación en Junio del 2023.

Tabla 8.

Balance General

Activos		Pasivo	
Efectivo	20.000.000	Proveedores	80.000.000
Cuentas por Cobrar CP	7.698.000	Cuentas por Pagar Nómina	14.961.000
Caja menor	2.735.000	Marketing y Publicidad	20.000.000
Maquinaria y Equipo	1.600.000	Licencias y Permisos	800.000
Construcciones En Curso	100.000.000		
Prestamos a Particulares	48.211.000	Total Pasivo	115.761.000
Total Activo	180.244.000	Patrimonio	67.550.000

Fuente: Elaboración propia (2023)

Sin embargo, las metas son más ambiciosas que financiar sólo una vivienda por mes. Para lograr una mejor penetración en el mercado, es necesario que a medida que el cliente lo vaya solicitando, se pueda brindar la posibilidad de financiación de mayor porcentaje de la adecuación y de la totalidad de las obras que se ejecuten por mes. Por eso, para este caso hipotético, se necesitará la inversión de externos a los que se les brindará en su momento la posibilidad de comprar acciones con un valor de acuerdo al capital social establecido para ese momento de la empresa. La inversión de utilizará en el pago de las obligaciones a los

contratistas y proveedores cada vez que terminen una adecuación para que las utilidades se puedan reinvertir en financiaciones futuras hasta llegar al punto de no necesitar inversión externa.

Cash-flow

El análisis del flujo de caja parte en determinar cifras realistas de hoy a cinco años en proyecciones de ventas. Se hace una proyección de aumento muy aterrizado y con un posible y cómodo cumplimiento. Se proyecta que a cinco (5) años se contraten diez (10) paquetes de servicios por mes, cifra que se diferencia de la inicial por siete (7) paquetes completos con respecto al inicio de la empresa. Todo el modelo de negocio se planeó para que funcione con un crecimiento exponencial que le permitirá mayores ingresos a la compañía. Sin embargo, en este caso, la autora decide hacer un cálculo precavido para mostrar que las cifras del negocio, sin exagerar y con unas metas por debajo de lo realizable, es lucrativo para sus accionistas.

Vale la pena mencionar que en el flujo de caja también se prevé el aumento de los costos de operación para garantizar el cumplimiento de los servicios para cada cliente. No sólo se aumenta el valor de la nómina, sino que se incluyen nuevos gastos que harán parte del refuerzo de la operación.

El ejercicio proyectado a cinco años, permite visualizar que la empresa contará con liquidez suficiente para cumplir con todas sus obligaciones al mismo tiempo que generará utilidades tangibles para sus accionistas. De la misma forma, también se visualiza que hay dinero para futuros proyectos, para invertir en investigación y desarrollo y así ampliar la

oferta de servicios que fortalezcan a futuro la propuesta de valor para cada una de las partes interesadas del negocio y de acuerdo a la demanda del momento.

Tabla 9.

Flujo de caja proyectado a cinco años

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas					
Diseño	29.400	74.592	102.024	166.410	241.849
Adecuación	1.050.000	2.664.000	3.629.700	5.852.891	10.099.832
Total Ingresos por ventas	1.079.400	2.738.592	3.731.724	6.019.301	10.341.681
Otros Ingresos (cuotas crédito)	41.776	184.752	338.016	754.880	1.295.676
Total Ingresos	1.121.176	2.923.344	4.069.740	6.774.181	11.637.357
Operación (Obra)	840.000	2.131.200	2.903.760	4.682.313	8.233.115
Marketing y Publicidad	14.000	26.640	29.038	31.215	32.932
Nómina	104.727	257.632	267.733	924.324	1.978.068
Otros Egresos	6.300	11.988	13.067	14.047	14.820
Showroom	-	30.000	65.400	70.305	74.172
Espacios Colaborativos	-	2.000	5.600	7.200	27.600
Impuestos	15.659	32.400	39.600	45.600	54.000
Investigación Innovación		20.000	65.809	70.305	100.000
Plataforma Digital	-	-	36.000	38.700	50.000
Total Egresos	980.686	2.511.860	3.426.006	5.884.009	10.564.706
Saldo Neto	140.490	411.484	643.734	890.172	1.072.651
Saldo Acumulado	140.490	551.974	1.195.708	2.085.880	3.158.531
Valores en miles de pesos colombianos					

Fuente: Elaboración propia (2023)

El cuadro nos muestra que el crecimiento de los ingresos y utilidad acumulada es visible desde el inicio del negocio, no obstante, a los cinco años de operación el crecimiento de

esos indicadores es de manera exponencial ya que, para ese momento los ingresos por pago de cartera de crédito, serán de aproximadamente cien millones de pesos (\$100.000.000) por mes, que incluye alrededor de doscientos clientes (200) que desde el 2023 contrataron su financiación a 5 años. Adicional, se espera que el negocio en ese momento tenga al menos 20 clientes mensuales que de acuerdo al mercado de viviendas VIS, corresponde apenas al 4% del total disponible de clientes que pueden llegar a requerir los servicios.

Punto de equilibrio

De acuerdo a lo explicado sobre el plan de financiación, para este negocio se requieren dos puntos de equilibrio:

- El primero, el punto en que las ventas llegan a generar utilidades que sobrepasan el patrimonio y se puede dar por recuperado el capital invertido. Este primer punto de equilibrio se da el año 2023, después de seis meses de operación de la organización. Para este caso particular, ese patrimonio o capital inicial de constitución, las accionistas por acuerdo previos no lo restarán de las utilidades con el fin de apalancar el negocio y aumentar las posibilidades de financiación de más adecuaciones.
- El segundo punto de equilibrio es cuando las utilidades mensuales, permiten pagar los gastos totales, los impuestos y queda dinero para restar el patrimonio vigente y financiar cuatro obras mensuales de adecuación. Este punto de acuerdo al flujo de caja ya descrito se da en mayo del 2024, cuando las utilidades acumuladas de negocio superan los trescientos millones de pesos colombianos (\$300.000.000). A partir de

esta fecha, será posible financiarle el cuarenta por ciento (40%) de la adecuación al menos a cuatro (4) clientes por cada treinta (30) días.

- En ese último punto de equilibrio, como nueva estrategia de ventas, se pretende revisar las utilidades para reinvertirlas en financiar proyectos con mayor porcentaje llegando al sesenta por ciento (60%) o al ochenta por ciento (80%) del valor total de una adecuación.

Referencias bibliográficas

BanRep. (2022). *Inflación total y meta*. Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>

Boissiere, O. (2002). *Casas Del Siglo Xx*. 387.

CAMACOL. (2021). *En busca de la calidad en la VIS*. CAMACOL.

<https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/91/en-construccion/en-busca-de-la-calidad-en-la-vis>

CPNAA. (2017). *Guía de uso para el aplicativo de cobro de honorarios*.

https://cpnaa.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/Manual_Uusuario_Honorarios_v2SFC.pdf

DANE. (2022). *Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim22.pdf

DANE. (2023). *Vivienda VIS y no VIS*. Departamento Administrativo Nacional de

Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>

El País. (2023). *La venta de viviendas de interés social se desploma un 61% en Colombia*.

El País América Colombia. <https://elpais.com/america-colombia/2023-03-16/la-venta-de-viviendas-de-interes-social-se-desploma-un-61-en-colombia.html>

Escobar, J., & Bonilla, I. (2009). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica.

CUADERNOS HISPANOAMERICANOS DE PSICOLOGÍA, 9, 51-67.

[http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\).pdf](http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2).pdf)

- Euromonitor. (2022). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2022>
- La Haus. (2021). *Preferencias de los colombianos al comprar vivienda*. La Haus. <https://www.lahaus.com/blog/tendencias-del-mercado/que-prefieren-los-colombianos-al-comprar-vivienda-2021>
- La República. (2022). *La proyección para 2022 es la comercialización de 256.000 viviendas nuevas*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/especiales/vivienda-a-la-mano/la-proyeccion-para-2022-es-la-comercializacion-de-256-000-viviendas-nuevas-3304584>
- Lenderman. (2008). *Marketing experiencial: La revolucion de las marcas*. ESIC Editorial.
- Mekler, M. (2020). ¿Qué es obra negra, obra gris y obra blanca? *Revista Construir*. <https://revistaconstruir.com/que-es-obra-negra-obra-gris-y-obra-blanca/>
- Metrocuadrado. (2022). *¿Cuánto cuesta arreglar un apartamento en obra gris?* Metrocuadrado. <https://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-compra/cuanto-cuesta-arreglar-un-apartamento-en-obra-gris-2820>
- MinVivienda. (2021). *Jóvenes Propietarios, el programa para que las nuevas generaciones accedan más fácil a la compra de vivienda*. Ministerio de Vivienda Ciudad y Desarrollo. <https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/jovenes-propietarios-el-programa-para-que-las-nuevas-generaciones-accedan-mas-facil-la-compra-de-vivienda>

- MinVivienda. (2022). *VIS y VIP*. Ministerio de Vivienda Ciudad y Desarrollo.
<https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/vis-y-vip>
- Moreno, F. J. (2015). *La transformación de la morada*. [Tesis doctoral, Universidad Pontificia de México].
https://oa.upm.es/40077/1/FRANCISCO_JOSE_MORENO_SANCHEZ_CANETE.pdf
- OIT. (2023). *Los horarios de trabajo flexibles pueden beneficiar el equilibrio entre la vida personal y profesional, las empresas y la productividad*. Organización Internacional del Trabajo. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_864996/lang--es/index.htm
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Pulzo. (2022). *Estas viviendas se venden como pan caliente en Colombia*. Pulzo.
<https://www.pulzo.com/economia/vivienda-vis-no-vis-colombia-subsidios-ventas-2022-camacol-PP1267371>
- Rodríguez, C. (2005). *El marketing en el pequeño comercio: Una visión estratégica para incrementar las ventas en su negocio*. Ideaspropias Editorial.
- Stuardo-Concha, M. (2017). *¿Hágalo usted mismo en asesoría a centros educativos? Explorando nuevas formas de apoyar el cambio en las escuelas en contexto DIY*.
- Talarn, J. (2015). La casa del futuro, en metros cúbicos. *El Mundo*, 1-3.
<https://www.elmundo.es/economia/2015/11/19/564d7fe4ca4741c7058b45c5.html>
- The Blue House Official. (2022). *Servicio de Diseño de Interior*. The Blue House.
<https://thebluehouse.com.co/pages/bh-studio>

Vazquez, B. L. (2007). *Publicidad emocional.: Estrategias creativas*. ESIC Editorial.

Von Hildebrand, M. (1983). Vivienda indígena, Amazonas. *Revista Proa* 223, 12-21.

Anexos

Anexo A. Hoja de vida Arquitecta Ángela Benítez



SOBRE MI

-  1.015.407.580
31.07.1988. Bogotá COL
-  300 306 70 60
-  angelabenitez88@gmail.com
-  CII 125 # 18ª-21. Apto 205.

Arquitecta con alta experiencia en diseño y construcción de espacios interiores, con más de 122.000 m2 diseñados y más de 50.000 m2 de supervisión de obra y construcción.

Desde la fecha de graduación, se ha dedicado a trabajar en empresas que requieren servicios de diseño interior, pero también de manera independiente ha remodelado o adecuado más de 30 viviendas, entre ellas 4 VIS.

Manejo de software de arquitectura, CAD, BIM y renderizadores 3D.

Inglés Avanzado Nivel C1 certificado IELTS.

Liderazgo de equipos de diseño y de obra para conseguir metas con presupuestos y fechas determinadas.

ÁNGELA BENÍTEZ NAVARRETE

EXPERIENCIA LABORAL

- **Coordinador de Proyectos tiendas Comercializadora Arturo Calle.** Feb 2015 – Actualidad. Mas de 65.000 m2 diseñados y construidos. Apertura de 71 tiendas en Latam.
- **Arquitecta Freelance remodelaciones y adecuaciones de vivienda.** Dic 2010 – Actualidad. Mas de 30 apartamentos remodelados.
- **Arquitecto Diseñador Arquint.** Oct 2014 – Feb 2015. Alrededor de 10.000 m2 de oficinas diseñados.
- **Arquitecto Diseñador Terranum.** Sept 2013 – Oct 2014. Alrededor de 35.000 m2 de retail diseñados.
- **Arquitecto Diseñador Zume Arquitectura.** Ene 2011 – Mar 2013. Diseño de 5 viviendas Unifamiliares y 12.000 m2 de diseño interior de retail y oficinas.
- **Arquitecto Junior Hitos Urbanos.** Enero 2010 – Nov 2011. Diseño y seguimiento de obra de Edificio CII 35 con 13.

FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Magister en Administración de empresas MBA.** Universidad del Rosario. Materias Finalizadas. (2023)
- **Master en liderazgo.** EADA Business School. Barcelona, España. Materias Finalizadas. (2023)
- **Diplomado Arquitectura Interior.** Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 2014.
- **Arquitecta.** Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 2011
- **Bachiller académico.** Gimnasio Santa Ana Bogotá. 2005

Anexo B. Resultados y evidencias Focus Group

QUÉ SE QUIERE INVESTIGAR		PREGUNTAS O TEMAS A DISCUTIR	ASUNTOS PREVIOS O POSTERIORES A INFORMAR	ACUERDO O CONCLUSIÓN	
SERVICIO	Necesidad del cliente de un servicio de adecuación	¿La forma en la que se entrega una vivienda VIS garantiza la habitabilidad? ¿Qué adecuaciones requiere ese espacio para ser habitable?	Mostrar fotos de cómo entregan las viviendas, características y valor. Al final mostrar ejemplos de apto Blanca	HABITABLE: 0	NO HABITABLE: 8
		¿Cómo terminaría esa Vivienda VIS? Lo contrataría usted mismo, ¿lo contrataría con un maestro?, ¿contrataría un arquitecto o profesional?	Iconos de posibles opciones de ejecución de esa actividad	OPCIÓN MÁS REPETIDA: Con un arquitecto o diseñador	
	Valor de la adecuación	¿Cuál es el valor promedio que estaría dispuesto a invertir para terminar esa vivienda? ¿Cuánto han invertido los vecinos y conocidos?	Hablemos de plata. Diapositiva 2, valor promedio de Camacol.	VALOR MÍNIMO: \$35.0000	VALOR MÍNIMO: \$55.0000
	Es importante financiar esa adecuación	¿Es un valor que tiene la gente al momento de la entrega de su vivienda VIS? ¿Cuánto se demoraría en conseguir el dinero para esa adecuación?	Al final contar la propuesta de financiación que se tiene proyectada en la propuesta de valor.	SI: 8	NO: 0
INTERIORISMO Y PERSONALIZACIÓN	Investigar sobre la propuesta de valor: Personalización	¿Cómo se imaginan ese espacio? ¿Igual al de los demás? ¿Estándar? ¿Único? ¿Diferencial? ¿De acuerdo a mi personalidad?	Dispositiva con estas preguntas	PALABRAS MÁS REPETIDAS Diferente, único, soñado, hogar	

		¿Es posible tener ese espacio soñado sin una asesoría profesional?			
		¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas de contratar a un profesional de interiorismo o arquitectura para realizar la adecuación de mi espacio?	Meme de arquitecto y maestro	SI: 0	NO: 8
		Después de ver la propuesta de valor, ¿Cambió en algo su opinión sobre el servicio de diseño y adecuación de espacios personalizados?		SI: 8	NO: 0
NOMBRE - MARCA	Percepción de la marca y su concepto	Morada personalización de espacios. Cada uno debe explicar que le dice ese nombre	Palabras que relacionan con el nombre. Posterior explicación de la palabra Morada.	POSITIVA: 7	NEGATIVA: 1
		Después de entender el significado, ¿Cambió en algo su opinión sobre el nombre?	Morada	POSITIVA: 8	NEGATIVA: 0
		¿Cuál color morado elegiría para la marca y por qué?	3 opciones de Morado	OP 1: 2 OP 2: 3 OP 3: 2	

Fuente: Elaboración propia (2023)



Anexo C. Ejemplos Fotos antes y después personalización VIS ya ejecutadas



antes



después



antes



después

Anexo D. Logo y opiniones del logo



Anexo E. Tabla de amortización de crédito sobre el 40% de la adecuación

Flujo	Saldo Inicial	Pago Int	Pago Cap	Cuota	Saldo final
0	20.000.000	-	-	-	20.000.000
1	20.000.000	\$ 340.000,00	\$ 194.338,81	\$ 534.338,81	19.805.661
2	19.805.661	\$ 336.696,24	\$ 197.642,57	\$ 534.338,81	19.608.019
3	19.608.019	\$ 333.336,32	\$ 201.002,50	\$ 534.338,81	19.407.016
4	19.407.016	\$ 329.919,27	\$ 204.419,54	\$ 534.338,81	19.202.597
5	19.202.597	\$ 326.444,14	\$ 207.894,67	\$ 534.338,81	18.994.702
6	18.994.702	\$ 322.909,93	\$ 211.428,88	\$ 534.338,81	18.783.273
7	18.783.273	\$ 319.315,64	\$ 215.023,17	\$ 534.338,81	18.568.250
8	18.568.250	\$ 315.660,25	\$ 218.678,57	\$ 534.338,81	18.349.571
9	18.349.571	\$ 311.942,71	\$ 222.396,10	\$ 534.338,81	18.127.175
10	18.127.175	\$ 308.161,98	\$ 226.176,83	\$ 534.338,81	17.900.998
11	17.900.998	\$ 304.316,97	\$ 230.021,84	\$ 534.338,81	17.670.977
12	17.670.977	\$ 300.406,60	\$ 233.932,21	\$ 534.338,81	17.437.044
13	17.437.044	\$ 296.429,75	\$ 237.909,06	\$ 534.338,81	17.199.135
14	17.199.135	\$ 292.385,30	\$ 241.953,51	\$ 534.338,81	16.957.182
15	16.957.182	\$ 288.272,09	\$ 246.066,72	\$ 534.338,81	16.711.115
16	16.711.115	\$ 284.088,96	\$ 250.249,86	\$ 534.338,81	16.460.865
17	16.460.865	\$ 279.834,71	\$ 254.504,11	\$ 534.338,81	16.206.361
18	16.206.361	\$ 275.508,14	\$ 258.830,68	\$ 534.338,81	15.947.530
19	15.947.530	\$ 271.108,02	\$ 263.230,80	\$ 534.338,81	15.684.300
20	15.684.300	\$ 266.633,09	\$ 267.705,72	\$ 534.338,81	15.416.594
21	15.416.594	\$ 262.082,10	\$ 272.256,72	\$ 534.338,81	15.144.337
22	15.144.337	\$ 257.453,73	\$ 276.885,08	\$ 534.338,81	14.867.452
23	14.867.452	\$ 252.746,68	\$ 281.592,13	\$ 534.338,81	14.585.860
24	14.585.860	\$ 247.959,62	\$ 286.379,19	\$ 534.338,81	14.299.481
25	14.299.481	\$ 243.091,17	\$ 291.247,64	\$ 534.338,81	14.008.233
26	14.008.233	\$ 238.139,96	\$ 296.198,85	\$ 534.338,81	13.712.034
27	13.712.034	\$ 233.104,58	\$ 301.234,23	\$ 534.338,81	13.410.800
28	13.410.800	\$ 227.983,60	\$ 306.355,21	\$ 534.338,81	13.104.445
29	13.104.445	\$ 222.775,56	\$ 311.563,25	\$ 534.338,81	12.792.882
30	12.792.882	\$ 217.478,99	\$ 316.859,83	\$ 534.338,81	12.476.022
31	12.476.022	\$ 212.092,37	\$ 322.246,44	\$ 534.338,81	12.153.775
32	12.153.775	\$ 206.614,18	\$ 327.724,63	\$ 534.338,81	11.826.051
33	11.826.051	\$ 201.042,86	\$ 333.295,95	\$ 534.338,81	11.492.755
34	11.492.755	\$ 195.376,83	\$ 338.961,98	\$ 534.338,81	11.153.793
35	11.153.793	\$ 189.614,48	\$ 344.724,34	\$ 534.338,81	10.809.068
36	10.809.068	\$ 183.754,16	\$ 350.584,65	\$ 534.338,81	10.458.484
37	10.458.484	\$ 177.794,22	\$ 356.544,59	\$ 534.338,81	10.101.939
38	10.101.939	\$ 171.732,96	\$ 362.605,85	\$ 534.338,81	9.739.333
39	9.739.333	\$ 165.568,67	\$ 368.770,15	\$ 534.338,81	9.370.563
40	9.370.563	\$ 159.299,57	\$ 375.039,24	\$ 534.338,81	8.995.524
41	8.995.524	\$ 152.923,91	\$ 381.414,91	\$ 534.338,81	8.614.109
42	8.614.109	\$ 146.439,85	\$ 387.898,96	\$ 534.338,81	8.226.210
43	8.226.210	\$ 139.845,57	\$ 394.493,24	\$ 534.338,81	7.831.717
44	7.831.717	\$ 133.139,19	\$ 401.199,63	\$ 534.338,81	7.430.517
45	7.430.517	\$ 126.318,79	\$ 408.020,02	\$ 534.338,81	7.022.497
46	7.022.497	\$ 119.382,45	\$ 414.956,36	\$ 534.338,81	6.607.541
47	6.607.541	\$ 112.328,19	\$ 422.010,62	\$ 534.338,81	6.185.530
48	6.185.530	\$ 105.154,01	\$ 429.184,80	\$ 534.338,81	5.756.345
49	5.756.345	\$ 97.857,87	\$ 436.480,94	\$ 534.338,81	5.319.864
50	5.319.864	\$ 90.437,69	\$ 443.901,12	\$ 534.338,81	4.875.963
51	4.875.963	\$ 82.891,38	\$ 451.447,44	\$ 534.338,81	4.424.516
52	4.424.516	\$ 75.216,77	\$ 459.122,04	\$ 534.338,81	3.965.394
53	3.965.394	\$ 67.411,69	\$ 466.927,12	\$ 534.338,81	3.498.467
54	3.498.467	\$ 59.473,93	\$ 474.864,88	\$ 534.338,81	3.023.602
55	3.023.602	\$ 51.401,23	\$ 482.937,58	\$ 534.338,81	2.540.664
56	2.540.664	\$ 43.191,29	\$ 491.147,52	\$ 534.338,81	2.049.517
57	2.049.517	\$ 34.841,78	\$ 499.497,03	\$ 534.338,81	1.550.020
58	1.550.020	\$ 26.350,33	\$ 507.988,48	\$ 534.338,81	1.042.031
59	1.042.031	\$ 17.714,53	\$ 516.624,28	\$ 534.338,81	525.407
60	525.407	\$ 8.931,92	\$ 525.406,90	\$ 534.338,81	0
	0	\$ 12.060.328,79	20.000.000	32.060.329	- 20.000.000