



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno

Weimar Johan Sáenz Martínez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia

2025

Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno

Weimar Johan Sáenz Martínez

Trabajo final de maestría presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración

Director:

Jonathan Tybalt Malagón González

Codirector:

Carlos Alberto Ruíz Martínez

Línea de Investigación:

Estrategia y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2025

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Weimar Johan Sáenz Martínez

Fecha 26/12/2025

A mi mamá, Lidia, por ser el pilar de mi vida.

A mi hermana, Carolina, por su valentía y por inspirarme a ser mejor cada día.

A mi papá, Antonio, por su esfuerzo silencioso y las lecciones que sólo el tiempo me permitió comprender.

A mi abuela, Yolanda, por su amor incondicional y bondad que me han acompañado siempre.

A mis tíos, Beatriz, Aida, Humberto, Gloria y Martha, por su guía y formación en mi infancia.

A mi amigo, Guillermo, por su sincera amistad.

Agradecimientos

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a Asobancaria por su apoyo institucional y especialmente al profesor Jonathan Tybalt Malagón González, presidente de la entidad, así como al profesor Carlos Alberto Ruíz Martínez, vicepresidente de relaciones públicas. Su liderazgo y compromiso académico fueron determinantes para el desarrollo de esta investigación; su orientación y conocimiento experto en el sector financiero me permitieron alcanzar un entendimiento más profundo de los desafíos que enfrenta la industria de la construcción en Colombia.

Extiendo también mi reconocimiento a los seis líderes de las empresas constructoras que contribuyeron a este trabajo al compartir conmigo su experiencia y perspectiva. Agradezco su generosidad y apertura para colaborar en este proceso. Asimismo, expreso mi gratitud a Itaú CorpBanca Colombia; a Yamir Parra Torres, Gerente de Crédito Mayorista, y Carol Andrea González Vargas, Gerente de Crédito Constructor, cuyo respaldo fue fundamental para que pudiera compaginar mis responsabilidades profesionales con mis estudios de maestría. Sin la colaboración y apoyo de todas estas personas e instituciones, la realización de este trabajo no hubiera sido posible

Resumen

Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno

El presente documento constituye una aproximación cualitativa a los criterios de decisión empleados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para afrontar los desafíos de la vivienda de interés social (VIS) durante el período 2020 a 2022, caracterizado por alta incertidumbre e inestabilidad institucional. A partir de seis entrevistas y mediante la metodología de Sense-making, se identificaron y caracterizaron los criterios que guiaron la toma de decisiones en un contexto marcado por la especulación, la inflación y cambios abruptos en políticas públicas. Los hallazgos revelan una toma de decisiones predominantemente reactiva, con patrones de cautela y contención. También se evidenció la falta de estructuras de análisis integradas, la desconexión entre la lógica de negocio y las exigencias sociales de la VIS, y la baja disponibilidad de instrumentos financieros para gestionar riesgos de rentabilidad.

Se concluye que la resiliencia del sector no puede basarse únicamente en la respuesta táctica a crisis coyunturales, sino en el desarrollo de mecanismos internos que permitan entender el entorno con mayor claridad y reducir la dependencia de decisiones externas. Este documento contribuye a explicar cómo los líderes interpretan y enfrentan la incertidumbre, y plantea caminos para fortalecer la toma de decisiones estratégicas que permitan mejorar la sostenibilidad de las empresas constructoras en el largo plazo.

Palabras clave: (VIS, empresas constructoras, liderazgo organizacional, Sense-making, incertidumbre, criterios estructurantes, patrones emergentes, toma de decisiones).

Abstract

A qualitative approach to the decision-making criteria of construction companies in the context of social interest housing during the 2020-2022 period: leaders' perspectives for understanding the environment

This document presents a qualitative approach to the decision-making criteria used by leaders of construction companies in Colombia to address the challenges of social interest housing (SIH) during the period 2020 to 2022, a time marked by high uncertainty and institutional instability. Based on six interviews and using the Sensemaking methodology, the study identified and characterized the criteria that guided decision-making in a context shaped by speculation, inflation, and abrupt changes in public policy. The findings reveal a predominantly reactive decision-making process, characterized by caution and containment patterns. The research also highlights the absence of integrated analytical frameworks, a disconnect between business logic and the social demands of VIS, and limited availability of financial instruments to manage profitability risks.

The study concludes that the resilience of the sector cannot rely solely on tactical responses to temporary crises, but must be rooted in the development of internal mechanisms that enable a clearer understanding of the environment and reduce dependence on external decisions. This work contributes to explaining how leaders interpret and confront uncertainty, and it outlines possible pathways to strengthen strategic decision-making, thereby enhancing the long-term sustainability of construction companies.

Keywords: (social interest housing (SIH), construction companies, organizational leadership, Sense-making, uncertainty, core decision criteria, emerging patterns, decision-making).

Contenido

	Pág.
Declaración de obra original	V
Agradecimientos	VII
Abstract	VIII
Lista de figuras	XI
Lista de tablas	XII
Lista de Símbolos y abreviaturas	XIII
1. Introducción	1
1.1 Conceptualización de la VIS en el período 2020-2022.....	1
1.1.1 Definición y características	1
1.1.2 Políticas públicas y programas gubernamentales.....	2
1.1.3 Mercado inmobiliario	5
1.1.4 Incertidumbre	7
1.2 Liderazgo	9
1.2.1 Teoría de la toma de decisiones	9
1.2.2 Criterios de decisión.....	11
1.3 Motivación.....	13
1.4 Justificación	13
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo general	14
1.5.2 Objetivos específicos	14
1.6 Alcance	14
1.7 Estado del conocimiento.....	15
2. Problemática	17
3. Sense-making	19
3.1 Enfoque	19
3.2 Diseño de investigación.....	20
3.3 Método de recolección de datos.....	20
3.4 Selección de participantes	24
3.5 Análisis de datos.....	24
3.6 Consideraciones éticas.....	25
4. Criterios de decisión	29

4.1	Perfil de líderes entrevistados	29
4.2	Identificación de criterios	29
4.2.1	Proceso de identificación de criterios.....	29
4.2.2	Resultados de la codificación: criterios identificados	30
4.2.3	Criterios estructurantes y patrones emergentes	36
4.3	Caracterización de criterios	39
4.3.1	Percepción de la incertidumbre.....	40
4.3.2	Percepción del riesgo.....	43
4.3.3	Percepción del cambio.....	47
5.	Conclusiones	52
6.	Recomendaciones	56
A.	Anexo: Aval ético.....	69
B.	Anexo: Invitación a referentes constructores.....	70
C.	Anexo: Consentimiento informado	74
D.	Anexo: Preguntas de la entrevista realizada.....	75
E.	Anexo: Transcripción de entrevista Constructor 5	76
7.	Bibliografía	81

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Mención de participantes. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 2. Frecuencia total de mención. Fuente: elaboración propia.	33
Figura 3. Integración de cantidad y frecuencia de menciones. Fuente: elaboración propia.	35

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para la identificación de criterios de decisión. Fuente: elaboración propia.	21
Tabla 2. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para la caracterización de criterios de decisión. Fuente: elaboración propia.	22
Tabla 3. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para formular recomendaciones de mejora. Fuente: elaboración propia.	23
Tabla 4. Perfil de los líderes entrevistados. Fuente: elaboración propia.	29
Tabla 5. Criterios de decisión identificados de los líderes entrevistados. Fuente: elaboración propia.	30
Tabla 6. Clasificación de los criterios según su prominencia relativa. Fuente: elaboración propia.	35
Tabla 7. Criterios de decisión estructurantes y patrones emergentes de decisión. Fuente: elaboración propia.	39
Tabla 8. Caracterización de criterios según la Pregunta 2: ¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones estratégicas de su empresa en el desarrollo de vivienda de interés social? Fuente: elaboración propia.	41
Tabla 9. Caracterización de criterios según las Pregunta 6 y 7 en orden: ¿Qué estrategias implementaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda VIS? ¿De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones estratégicas de su empresa en el mercado de vivienda VIS? Fuente: elaboración propia.	45
Tabla 10. Caracterización de criterios según la Pregunta 8: ¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda de interés social durante el período estudiado? Fuente: elaboración propia.	49

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>Asobancaria</i>	Asociación Bancaria y de Entidades Financieras en Colombia
<i>Asofiduciarias</i>	Asociación de Fiduciarias de Colombia
<i>BanRep</i>	Banco de La República
<i>Camacol</i>	Cámara Colombiana de la Construcción
<i>CM</i>	Comportamiento del mercado
<i>CDVD</i>	Casa Digna, Vida Digna
<i>MCY</i>	Mi Casa Ya
<i>MinHacienda</i>	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
<i>MinVivienda</i>	Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio
<i>ODS</i>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<i>ONU</i>	Organización de las Naciones Unidas
<i>PND</i>	Plan Nacional de Desarrollo
<i>R</i>	Regulación
<i>SIF</i>	Superintendencia Financiera de Colombia
<i>SMMLV</i>	Salarios mínimos mensuales legales vigentes
<i>VEC</i>	Volatilidad y especulación de costos
<i>VIS</i>	Vivienda de interés social

1. Introducción

1.1 Conceptualización de la VIS en el período 2020-2022

1.1.1 Definición y características

La vivienda de interés social (VIS) en Colombia se configura como un modelo habitacional esencial para satisfacer las necesidades de vivienda de los segmentos más vulnerables de la población, particularmente aquellos con ingresos limitados. Su razón de ser trasciende la mera provisión de un espacio físico, arraigándose en el reconocimiento de la vivienda como un derecho fundamental y un catalizador para la reducción de desigualdades sociales, así como un motor de desarrollo económico y urbano (Escallón G., 2011; Correa, 2001).

Históricamente, el concepto de VIS tiene sus raíces en iniciativas de vivienda pública europeas de la primera mitad del siglo XX, originadas en respuesta a la precariedad habitacional derivada de la industrialización y las guerras mundiales (CAF, 2021; Banco Mundial, 2019). Estas experiencias internacionales, como el modelo de vivienda social en Viena y el sistema de vivienda asequible en los Países Bajos, influyeron en la adopción del término "vivienda de interés social" en América Latina, particularmente en Colombia (Gilbert, 2004).

En el país, el término se consolidó con la Ley 9 de 1989 (Ley de Reforma Urbana) y la Ley 3 de 1991, que establecieron un marco normativo para su promoción, definiendo parámetros específicos en cuanto a costos, dimensiones y beneficiarios (González, 2003). Estas leyes identificaron al producto como un segmento dirigido a hogares cuyos ingresos familiares no superaran un umbral determinado, facilitando el acceso a través de subsidios estatales y mecanismos de financiamiento (Hernández, 2023).

La VIS se caracteriza por ofrecer soluciones habitacionales de bajo costo que cumplen con estándares mínimos de calidad, habitabilidad y sostenibilidad (Pérez, 2016; Guzmán, 2020). La normativa colombiana establece un límite superior de precio para estas viviendas, que varía según la región y se actualiza periódicamente en función del SMMLV (Valencia & Martínez, 2021). Además, se orienta hacia la inclusión social y el desarrollo

urbano planificado, buscando integrarse en entornos urbanos con acceso a servicios básicos, infraestructura y transporte público, reduciendo la segregación socioeconómica (Ruíz, 2021).

También puede incorporar elementos de sostenibilidad ambiental y eficiencia energética, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) e iniciativas internacionales de vivienda asequible (Banco Mundial, 2019; CAF, 2023), incluyendo el uso de materiales de construcción sostenibles, sistemas de ahorro energético y optimización del uso del suelo.

Durante el período 2020-2022, la VIS experimentó transformaciones significativas debido a la pandemia de COVID-19; se fortalecieron los subsidios estatales permitiendo el acceso a vivienda propia en un contexto económico incierto (MinVivienda, 2022), se amplió la cobertura a familias de ingresos bajos y medios (Hernández, 2023), el diseño priorizó aspectos de habitabilidad, como espacios interiores más amplios y zonas comunes adaptadas al trabajo remoto y la educación en casa (Fleischer et. al, 2022), respondiendo a la crisis sanitaria y preparando modelos habitacionales más resilientes (Pérez, 2016).

1.1.2 Políticas públicas y programas gubernamentales

La Política Nacional de Vivienda y Hábitat en Colombia ha tenido un papel fundamental en la estructuración del mercado de la VIS. Esta política se originó bajo la Ley 3 de 1991, que definió el marco normativo para la creación de este tipo de vivienda, estableciendo un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades habitacionales de la población vulnerable. Posteriormente, la política fue revisada y ajustada en varias ocasiones, con una notable reestructuración en el período 2020-2022, tiempo durante el cual continuó siendo una prioridad en la agenda pública, buscando reducir el déficit habitacional y mejorar la calidad de vida de los colombianos con mayores necesidades (MinVivienda, 2021).

Durante la administración de Iván Duque, se impulsó una versión modernizada de la política de vivienda, alineada con los ODS de la ONU: 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 1. Reducción de la pobreza, y 10. Reducción de las desigualdades, y con un enfoque claro en la inclusión social y territorial. Esta actualización fue respaldada por el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, que estableció como metas específicas del

cuatrenio para el acceso a soluciones de vivienda, la iniciación de 520.000 VIS urbanas y 200.000 hogares beneficiados con subsidios para arrendamiento de VIS urbana (Departamento Nacional de Planeación, 2019). En este contexto, el ministro de Vivienda, Jonathan Malagón, destacó la importancia de programas como Mi Casa Ya (MCY) y Casa Digna, Vida Digna (CDVD), los cuales promovieron el acceso a la vivienda no solo como un bien material, sino también como un componente esencial para el bienestar social y la reconstrucción del tejido social post-pandemia (González & Rojas, 2021).

Los programas que impulsó el Gobierno Nacional para fortalecer la Política Nacional de Vivienda y Hábitat en el marco de la VIS durante el período 2020-2022 fueron:

Ley 2079 de 2021. Fue uno de los pilares fundamentales para el acceso a la vivienda en Colombia. Esta ley introdujo un sistema de subsidios concurrentes, que permitió a los hogares de ingresos bajos acceder tanto a subsidios del Gobierno Nacional como a recursos provenientes de cajas de compensación familiar y sumarlos a la compra de la misma unidad habitacional. El objetivo de la ley fue ampliar la cobertura del subsidio familiar de vivienda, beneficiando a los hogares que no tenían acceso a crédito bancario debido a sus limitados ingresos (MinVivienda, 2021).

Este mecanismo también amplió el impacto del programa MCY, facilitando que en promedio más de 46.000 hogares por año entre 2018 y 2022 pudieran obtener una solución habitacional, siendo el 2021 el año del período en el que más subsidios fueron asignados, con más de 66.000 (MinVivienda, 2022). Los hogares elegibles eran aquellos con ingresos de hasta dos salarios mínimos mensuales, favoreciendo a las familias de menores recursos. La Ley 2079 se convirtió en un instrumento crucial para la inclusión social y la equidad, al facilitar el acceso a la propiedad de vivienda para sectores tradicionalmente excluidos del mercado formal de vivienda (González & Rojas, 2021).

Mi Casa Ya. Continuó siendo un referente durante los años 2020-2022 ya que su origen se remonta a la Ley 1537 de 2012, que sentó sus bases, y fue lanzado formalmente en 2015 como una estrategia para facilitar el acceso a la vivienda en familias de bajos ingresos. Esta iniciativa tuvo como principal objetivo proporcionar subsidios directos para la compra de viviendas nuevas, lo que representó un alivio significativo para las familias con ingresos limitados (MinVivienda, 2021).

El programa también se adaptó al incremento en la demanda de vivienda impulsado por la reactivación económica post-pandemia con el aumento de la oferta de subsidios (BanRep, 2022). Además, las condiciones financieras se volvieron más accesibles, con tasas de interés más bajas y plazos de crédito más largos, facilitando la adquisición de vivienda para las familias de bajos ingresos. La diversificación de la oferta inmobiliaria también fue fundamental, ya que los desarrolladores ajustaron sus proyectos para incluir opciones más asequibles para las familias de estratos 1, 2 y 3, ampliando la oferta de viviendas de interés social y prioritario. Estas modificaciones permitieron que MCY respondiera eficazmente a las nuevas realidades del mercado, facilitando el acceso a la vivienda y generando empleo en el sector de la construcción, que también fue clave para la reactivación económica (Camacol, 2022).

Decreto 579 de 2020. Fue una respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19. Este decreto estableció una serie de medidas para reactivar la economía del país, particularmente en sectores clave como la construcción de vivienda. A través de este decreto, el Gobierno Nacional flexibilizó las condiciones para el pago de créditos hipotecarios, permitiendo a los hogares que enfrentaban dificultades económicas debido a la pandemia acceder a un alivio temporal en sus cuotas mensuales.

El Decreto 579 también introdujo incentivos para las entidades financieras, permitiéndoles ofrecer condiciones más favorables para la financiación de la VIS. Esto se logró mediante la reducción de tasas de interés y la ampliación de plazos de crédito, lo que facilitó el acceso a la vivienda para sectores de bajos ingresos durante un período de crisis económica (Camacol, 2022).

Casa Digna, Vida Digna. Referente de la política de vivienda durante el período 2020-2022, especialmente dirigido al mejoramiento de viviendas existentes en zonas de alta vulnerabilidad. Este programa tenía como objetivo garantizar que las familias que ya poseían una vivienda pudieran mejorar las condiciones de habitabilidad mediante subsidios para la remodelación de sus viviendas. El enfoque estaba en la mejora de la calidad de vida de los hogares, no solo mediante la remodelación física de las viviendas, sino también asegurando que las viviendas cumplieran con estándares adecuados de salud, seguridad y accesibilidad (MinVivienda, 2021).

Entre las principales características del programa se incluían mejoras en la infraestructura básica, como el suministro de agua potable, la electricidad, y el tratamiento de aguas residuales. Durante el período 2020-2022, el programa benefició a más de 100.000 hogares en todo el país, especialmente en áreas rurales y de difícil acceso, contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza y a una dinámica favorable en el mercado inmobiliario de la VIS (MinVivienda, 2021).

1.1.3 Mercado inmobiliario

En el país, el mercado inmobiliario de la VIS durante el período 2020-2022, fue un sector clave en términos sociales y económicos. Este segmento del mercado representó una herramienta fundamental para reducir el déficit habitacional, mientras se consolidaba como un motor de la reactivación económica en la post-pandemia. En este contexto, la interacción entre oferta, demanda y políticas públicas definió las dinámicas y transformaciones del sector.

Dinámicas de Oferta y Demanda. El mercado de la VIS mostró un crecimiento sostenido, impulsado principalmente por la interacción entre la oferta generada por los constructores y la demanda incentivada por subsidios gubernamentales. Según el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MinVivienda), en el 2022 la VIS representó el 70% de las viviendas nuevas vendidas en Colombia, una cifra que evidenció su relevancia dentro del mercado inmobiliario general.

Desde el lado de la oferta, los constructores encontraron en la VIS una oportunidad para garantizar un flujo constante de proyectos. Esto se dio gracias al apoyo gubernamental mediante subsidios, líneas de financiamiento preferencial y políticas de flexibilización normativa (Camacol, 2022). En cuanto a la demanda, las familias de estratos 1 y 2 fueron los principales beneficiarios. Los subsidios otorgados se consolidaron como herramientas fundamentales para hacer accesible la compra de la VIS. Además, la reducción de tasas de interés en los créditos hipotecarios, impulsada por el Banco de la República, permitió que más familias accedieran a créditos para la adquisición de vivienda, fortaleciendo el mercado (BanRep, 2022).

Transformación del Mercado Durante la Pandemia de COVID-19. En 2020, la pandemia generó un impacto significativo en las dinámicas del mercado inmobiliario en general, pero la VIS mostró una resiliencia notable. Este segmento fue el menos afectado durante los meses más críticos de la pandemia, ya que las políticas públicas orientadas a la reactivación económica priorizaron la continuidad de los proyectos VIS (Camacol, 2022)

Por otra parte, la crisis sanitaria aceleró la digitalización del sector inmobiliario. Los procesos de comercialización y financiación de viviendas migraron hacia plataformas digitales, facilitando el acceso de las familias a la información y reduciendo los tiempos de transacción. Según González y Rojas (2021), esta transformación tecnológica fue clave para mantener la dinámica del mercado, ya que permitió que el sector inmobiliario se adaptara rápidamente a las restricciones impuestas por la pandemia.

Crisis de Contenedores. Emergió como consecuencia de la reapertura de economías en 2021, también impactó significativamente el sector. La alta demanda de bienes transportados por vía marítima generó retrasos en los tiempos de entrega y aumentó considerablemente los costos de transporte. Esto afectó directamente los precios de materiales clave como el acero y el cemento, lo que complicó los presupuestos de los proyectos (Camacol, 2022).

Segmentación Geográfica y Cobertura. El mercado de la VIS mostró una segmentación geográfica significativa durante el período, con una concentración notable en las áreas urbanas de las principales ciudades del país, como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Según Camacol (2022), más del 60% de las VIS construidas durante este período estuvieron ubicadas en zonas urbanas, mientras que el restante 40% se desarrolló en áreas rurales.

Guerra Comercial entre Estados Unidos y China. Este fenómeno, que comenzó en 2018, impactó significativamente la economía global, incluyendo el mercado inmobiliario colombiano entre 2020 y 2022. Uno de los efectos más notables fue la alta inflación en los precios de los insumos de construcción, que alcanzaron niveles críticos en 2022, afectando tanto los costos de desarrollo como los precios finales de la vivienda (Camacol, 2022). Esta situación se agravó con la crisis logística global, que limitó el acceso a materiales esenciales como el acero, el cemento y productos derivados del petróleo.

En Colombia, el impacto de este fenómeno se reflejó en un incremento del Índice de Costos de Construcción de Vivienda (ICCV), que subió en promedio un 13,7% durante 2022, el mayor aumento registrado en la última década (DANE, 2022). Este aumento estuvo estrechamente vinculado al alza de precios de materias primas importadas, como el acero, que experimentó incrementos de hasta el 40%, y el cemento, cuyos costos subieron cerca de un 15% en el mismo período (Camacol, 2022). Estas variaciones influyeron en los presupuestos de construcción de proyectos de vivienda, especialmente en la VIS, cuya viabilidad financiera se vio comprometida en varios casos.

El impacto inflacionario también generó ajustes en las estrategias del sector inmobiliario. Muchas constructoras optaron por rediseñar proyectos o buscar sustitutos locales para los materiales importados, lo que, si bien alivió parcialmente los costos, resultó en demoras significativas en los cronogramas de entrega de viviendas. Este fenómeno afectó de manera desproporcionada a la VIS, dado que estos proyectos operan con márgenes de utilidad limitados y están sujetos a regulaciones que fijan techos máximos de precios de venta (González, 2022). Como resultado, algunas constructoras redujeron la oferta de proyectos VIS, lo que exacerbó el déficit habitacional en el país.

1.1.4 Incertidumbre

La incertidumbre, un concepto ampliamente estudiado en economía y teoría organizacional, adquirió una relevancia crítica para el sector constructor durante el período 2020-2022. Este concepto se define como la imposibilidad de prever eventos futuros con certeza, diferenciándose del riesgo, que es medible y cuantificable, la distinción fundamental entre riesgo e incertidumbre argumenta que el primero puede ser evaluado mediante probabilidades, mientras que la segunda implica la ausencia de conocimiento suficiente para tales cálculos. La verdadera incertidumbre escapa a los cálculos probabilísticos tradicionales y plantea desafíos únicos para la toma de decisiones empresariales (Knight, 1921). En este contexto, las empresas enfrentan dificultades significativas debido a la información incompleta o inexacta.

Durante el período 2020-2022, el sector constructor enfrentó un entorno marcado por eventos imprevistos que generaron altos niveles de incertidumbre. Uno de los factores más

destacados fue el impacto de la pandemia de COVID-19, que paralizó las actividades económicas a nivel mundial. En Colombia, las medidas de confinamiento y restricciones afectaron profundamente la construcción, interrumpiendo cadenas de suministro, deteniendo obras y generando sobrecostos en materiales. La duración incierta de estas medidas y los cambios normativos constantes obligaron a las empresas a ajustar sus estrategias de manera continua (Knight, 1921; Taleb, 2007).

Otro factor crítico fue el estallido social de 2021, caracterizado por protestas masivas que interrumpieron la logística de transporte y distribución de materiales. Los bloqueos y retrasos derivados de estas movilizaciones no solo obstaculizaron el cumplimiento de cronogramas, sino que también generaron sobrecostos operativos, incrementando la presión sobre las empresas (March & Simon, 1958). La incertidumbre derivada de este entorno reflejó la necesidad de construir capacidades resilientes en las organizaciones para hacer frente a disrupciones sociales y políticas (Weick, 1995).

Adicionalmente, las modificaciones en la regulación de créditos hipotecarios y subsidios para la VIS propuestos por el cambio de gobierno en el 2022, agregaron complejidad al entorno decisonal de las empresas. Estos cambios, en muchos casos inesperados, forzaron a las constructoras a replantear sus modelos de negocio y estrategias de financiación, intensificando la incertidumbre en la planificación y ejecución de proyectos (March & Simon, 1958). Herbert Simon introdujo la noción de racionalidad limitada, que explica cómo en contextos de información incompleta, las decisiones organizacionales tienden a ser subóptimas debido a restricciones cognitivas.

Finalmente, el contexto económico global también exacerbó la incertidumbre, con fluctuaciones en las tasas de interés y un crecimiento económico débil que dificultaron el acceso a financiamiento. Este factor, crítico para el desarrollo de proyectos de vivienda, especialmente en el segmento VIS, aumentó la complejidad del entorno (Knight, 1921; Taleb, 2007). Definitivamente el período 2020-2022 representó un laboratorio de incertidumbre para el sector constructor en Colombia. La combinación de factores externos -sanitarios, económicos, sociales y políticos- puso a prueba la capacidad de adaptación de las empresas, validando la teoría de que, en entornos inciertos la supervivencia empresarial depende de la habilidad de los líderes para tomar decisiones efectivas en

condiciones de ambigüedad (Schumpeter, 1942; March & Simon, 1958; Taleb, 2007; Weick, 1995).

1.2 Liderazgo

El liderazgo, como fenómeno organizacional, ha sido considerado fundamental en la toma de decisiones, especialmente en entornos de alta incertidumbre como el que enfrentaron las empresas constructoras en el período 2020-2022. A lo largo de la historia, se ha establecido que el liderazgo eficaz no solo depende de la habilidad personal del líder, sino también de su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (Stogdill, 1974). En tiempos de crisis o inestabilidad, los líderes deben ir más allá de la toma de decisiones rutinarias, alinear sus acciones con la visión organizacional, y responder con agilidad a las variables externas, como las económicas, políticas y sociales (Senge, 1990). Así, el proceso de liderazgo en estos contextos se convierte en una interacción continua entre el líder y el entorno, en la que la flexibilidad y la claridad en los criterios de decisión son esenciales para la supervivencia y el éxito organizacional (Burns, 1978; Weick, 1995).

1.2.1 Teoría de la toma de decisiones

La teoría de la toma de decisiones se originó a partir de la necesidad de entender cómo los individuos seleccionan entre varias alternativas de acción, especialmente cuando estas alternativas están sometidas a factores de incertidumbre o conflicto. En sus primeras formulaciones, la teoría estuvo influenciada por las ciencias cognitivas y la psicología, con pensadores como Herbert Simon en la década de 1940, quien introdujo el concepto de "racionalidad limitada". Según Simon, los individuos no son completamente racionales, sino que toman decisiones dentro de los límites impuestos por la cantidad de información que tienen, el tiempo disponible para decidir y la capacidad de procesar esa información (Simon, 1947). A esta idea se le conoce como "decisión satisfactoria", pues los individuos tienden a buscar soluciones "suficientemente buenas", más que la mejor solución posible.

La teoría de la toma de decisiones se ha enriquecido con las contribuciones de otros académicos y teorías que enfatizan la interacción entre los líderes y su entorno, especialmente en situaciones complejas. James March y Herbert Simon, en su obra *Organizations* (1958), ampliaron la teoría al reconocer que las organizaciones funcionan

bajo un proceso de toma de decisiones colectivo que no siempre es racional, sino que está influenciado por factores políticos y psicológicos. De este modo, los líderes de las empresas no toman decisiones de manera aislada, sino que son influenciados por los intereses, valores y percepciones de otros actores dentro de la organización y el contexto más amplio.

La utilidad de la teoría de la toma de decisiones radica en su capacidad para explicar cómo las personas, y en particular los líderes de las organizaciones, seleccionan las mejores alternativas dentro de contextos impredecibles. En un entorno inestable como el de la VIS durante el período 2020-2022, los líderes de las empresas constructoras enfrentaron decisiones que no solo implicaban criterios financieros, sino también valores organizacionales, relaciones de poder y limitaciones cognitivas. En este contexto, los líderes debieron ser capaces de adaptarse a nuevas condiciones, priorizando ciertos criterios sobre otros en función de su percepción de la situación.

Weick (1995) introdujo una perspectiva adicional sobre la toma de decisiones en contextos de incertidumbre mediante la metodología de "Sense-making". Para Weick, la toma de decisiones no es solo un proceso racional de elección, sino un proceso de interpretación del entorno para darle sentido. En situaciones de alta incertidumbre, como las vividas en las empresas constructoras, los líderes no solo debieron decidir, sino también interpretar y dar sentido a la compleja realidad que enfrentaban. Esta interpretación fue clave para alinear las decisiones con los objetivos organizacionales y hacer frente a la crisis.

El liderazgo en entornos de incertidumbre, tal como lo plantean Burns (1978) y Weick (1995), subraya la importancia de la flexibilidad y la claridad en los criterios de decisión. Para las empresas constructoras en Colombia, estas cualidades fueron esenciales para ajustar las decisiones a la realidad económica y política cambiante. La toma de decisiones en estos contextos se transforma en una interacción dinámica entre el líder, su equipo y el entorno. Los líderes tuvieron que combinar sus habilidades de liderazgo con una comprensión profunda de los factores críticos que afectaban su industria para tomar decisiones que permitieran a sus empresas sobrevivir en un contexto de crisis. Además, debieron desarrollar la capacidad para comunicar y justificar estas decisiones ante los actores clave, como inversionistas, empleados y el gobierno.

1.2.2 Criterios de decisión

El proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial se fundamenta en los criterios de decisión, los cuales sirven como las directrices o filtros a través de los cuales se evalúan y priorizan las distintas opciones disponibles. Simon (1977), en su obra seminal sobre el comportamiento administrativo, define estos criterios como aquellos elementos que proporcionan claridad en la elección de la alternativa más alineada con los objetivos organizacionales. En su esencia, los criterios de decisión representan las variables clave que los líderes utilizan para estructurar su pensamiento y actuar de manera coherente ante un conjunto de alternativas. Es decir, los criterios no son solo consideraciones que guían el proceso, sino también instrumentos que permiten filtrar la información y enfocar la toma de decisiones hacia lo que realmente importa, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

En el contexto específico de las empresas constructoras, los criterios de decisión se deben ajustar para considerar los desafíos derivados de la incertidumbre económica, como las fluctuaciones de los precios de los materiales y los cambios en las políticas gubernamentales, elementos que tienen un impacto directo en las decisiones estratégicas de las organizaciones. El análisis de Porter (1990) sobre la competitividad empresarial resalta que el entorno macroeconómico, como las políticas fiscales, los niveles de inflación o las tasas de interés, tiene una influencia determinante en los criterios que los líderes deben utilizar para evaluar sus estrategias. En el negocio de la VIS, la importancia de estos factores macroeconómicos se incrementa para las empresas constructoras debido a la necesidad de ajustar constantemente sus operaciones para mantenerse competitivas frente a las fluctuaciones del mercado. Barney (1991) complementa esta visión al abordar los factores microeconómicos que también juegan un papel esencial, como los costos de los materiales, la competencia local y las expectativas del mercado inmobiliario.

En este entorno, los líderes deben mantener un enfoque flexible para adaptar sus criterios de decisión a medida que las condiciones del mercado y las dinámicas externas evolucionan. Según Senge (1990), la capacidad de las organizaciones para aprender y adaptarse a nuevas circunstancias es fundamental para su supervivencia y éxito. Los criterios de decisión, desde esta perspectiva, no deben limitarse a la maximización del beneficio económico, sino que deben incorporar también principios de sostenibilidad y

resiliencia organizacional. Este enfoque permite a los líderes no solo reaccionar ante las crisis, sino también anticiparse a los cambios, promoviendo la innovación en la manera en que gestionan los recursos, estructuran los proyectos y abordan las necesidades de la comunidad.

En momentos de crisis o de incertidumbre extrema, los criterios de decisión deben ser suficientemente flexibles para permitir una rápida reorientación de las estrategias. Charan (2009) destaca la importancia de la agilidad en el liderazgo durante los períodos turbulentos, ya que esta habilidad permite a los líderes adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos y a las circunstancias imprevistas. Esta visión se complementa con la teoría del Sense-making de Weick (1995), quien sostiene que los líderes deben ser capaces de crear sentido en tiempo real.

La toma de decisiones requiere una integración continua entre los criterios financieros, los criterios regulatorios y las dinámicas internas y externas del sector. Por ejemplo, mientras que las consideraciones financieras siguen siendo un componente clave, la evaluación de los costos de materiales, los plazos de construcción, la rentabilidad de los proyectos y las expectativas de los inversionistas deben ser combinadas con una visión a largo plazo que contemple los riesgos asociados con el cambio climático, la sostenibilidad y las normativas gubernamentales emergentes. En esta línea, el enfoque adaptativo propuesto por Senge (1990) y la capacidad de aprendizaje organizacional permiten que los líderes no solo gestionen los desafíos inmediatos, sino que también preparen a sus organizaciones para enfrentar cambios futuros.

Los criterios de decisión no solo se definen por la información que los líderes poseen, sino también por la manera en que interpretan las dinámicas externas e internas que afectan a sus organizaciones. A través del proceso de Sense-making, los líderes no solo ajustan sus criterios financieros o de mercado, sino que también desarrollan una narrativa organizacional que les permite reaccionar a los cambios rápidamente, adaptando sus decisiones y asegurando que las estrategias sean coherentes con los objetivos a largo plazo.

En el contexto colombiano, el período 2020-2022, los criterios de decisión de los líderes de las empresas constructoras adquirieron una relevancia aún mayor. Los líderes se

enfrentaron a la necesidad de tomar decisiones estratégicas en un entorno complejo y cambiante, donde los criterios tradicionales podían no ser suficientes para garantizar la supervivencia y el éxito de sus organizaciones. Por lo tanto, resulta fundamental analizar los criterios de decisión que guiaron a estos líderes durante este período crítico, con el fin de comprender cómo se adaptaron a las nuevas condiciones, qué factores influyeron en sus elecciones y qué lecciones podemos extraer para el futuro del sector de la VIS en Colombia.

1.3 Motivación

La motivación principal que impulsa este trabajo radica en la necesidad de comprender los criterios de decisión determinantes que permitieron a varias empresas constructoras que han participado ampliamente en la construcción de la VIS no solo sobrevivir, sino también adaptarse y prosperar durante un período marcado por la incertidumbre y la especulación económica. Este interés surge del impacto crítico que la VIS tiene en el desarrollo económico y social del país. Identificar estos criterios de decisión es esencial para contribuir al fortalecimiento del gremio y promover prácticas que mejoren la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las empresas en entornos complejos y volátiles.

1.4 Justificación

La ausencia de claridad respecto a los criterios de decisión adoptados por los líderes de las empresas constructoras en el marco de la VIS en Colombia plantea una problemática significativa. Este segmento, esencial para el desarrollo económico y social del país, se enfrentó durante el período 2020-2022 a un entorno caracterizado por la especulación, la incertidumbre y la volatilidad económica. En dicho contexto, numerosos actores del sector sucumbieron a procesos de insolvencia, evidenciando una comprensión limitada de los factores críticos que influyen en la toma de decisiones exitosas. Sin embargo, resulta especialmente relevante identificar y analizar los criterios de decisión aplicados por los líderes de aquellas empresas constructoras que lograron sobrevivir y adaptarse a estas condiciones adversas, con el fin de comprender los criterios de decisión efectivos que permitieron su sostenibilidad y resiliencia en un mercado altamente desafiante.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para tomar decisiones en el marco de la vivienda de interés social en el período 2020-2022.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para tomar decisiones en el marco de la vivienda de interés social en el período 2020-2022.
- Caracterizar los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para tomar decisiones en el marco de la vivienda de interés social en el período 2020-2022.
- Proponer recomendaciones para el mejoramiento de la toma de decisiones en las empresas constructoras en Colombia en el marco de la vivienda de interés social.

1.6 Alcance

El alcance del presente trabajo final de maestría se delimita a analizar, desde una perspectiva cualitativa, los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia en el marco de la VIS durante el período 2020-2022. Este análisis se centra en identificar y caracterizar los criterios clave que influenciaron las decisiones en un entorno caracterizado por altos niveles de incertidumbre, especulación económica y política, y cambios regulatorios, los cuales impactaron significativamente al sector.

Adicionalmente, el alcance del estudio incorpora una evaluación de las decisiones adoptadas por aquellas organizaciones que lograron superar los desafíos y adaptarse de manera exitosa a las condiciones adversas del período. A través de la metodología "Sense-making" de Weick (1995), el trabajo busca interpretar cómo los líderes construyeron

significado en un entorno volátil y tomaron decisiones que impactaron la viabilidad y sostenibilidad de sus empresas.

El estudio está diseñado para generar recomendaciones fundamentadas que contribuyan a fortalecer la capacidad de decisión en las empresas constructoras, promoviendo su sostenibilidad y competitividad en el contexto de la VIS. Asimismo, busca aportar al diseño de políticas públicas que estén mejor alineadas con las dinámicas y necesidades del sector, en beneficio tanto de las organizaciones como de la sociedad en general.

1.7 Estado del conocimiento

La VIS en Colombia ha sido objeto de diversos estudios que abordan aspectos relacionados con la gestión, la sostenibilidad y la competitividad en el sector de la construcción. Un análisis realizado por la Universidad del Valle examina la competitividad en el sector de la construcción de vivienda VIS en Colombia, identificando que algunas empresas aún compiten reduciendo costos en detrimento de la calidad de la obra. Este comportamiento puede influir en las decisiones estratégicas de las empresas constructoras, afectando su sostenibilidad y reputación en el mercado (Universidad del Valle, 2017).

La Universidad Católica de Colombia presenta una investigación que destaca la importancia de la gestión de riesgos en la construcción de proyectos de vivienda VIS. El estudio enfatiza que la identificación y mitigación de riesgos son fundamentales para la toma de decisiones informadas y la viabilidad de los proyectos en el sector de la construcción (Universidad Católica de Colombia, 2022).

La Universidad de los Andes presenta un análisis que se enfoca en empresas constructoras que desarrollaron proyectos de vivienda VIS entre 2010 y 2019. El estudio compara controladamente dos grupos de empresas para evaluar la calidad habitacional, lo que puede influir en las decisiones de los líderes empresariales en el sector (Universidad de Los Andes, 2023).

Si bien estos estudios abordan aspectos relevantes relacionados con la toma de decisiones en el sector de la construcción de la VIS en Colombia, no se identificó una investigación

que analice de manera integral los criterios de decisión de los líderes de las empresas constructoras en este contexto, con una identificación, caracterización y propuesta prescriptiva y predictiva previa, que permita proponer recomendaciones para el gremio. Por lo tanto, el presente trabajo final de maestría busca llenar este vacío en la literatura existente, proporcionando un análisis detallado de los criterios de decisión en el sector de la VIS en Colombia.

2. Problemática

El sector de la construcción en Colombia, y en particular el mercado de la VIS, se erige como un pilar fundamental de la economía nacional, impulsando el empleo, el crecimiento de industrias conexas y contribuyendo de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB) (Camacol, 2022). No obstante, a pesar de su relevancia, este sector ha demostrado ser intrínsecamente vulnerable a las fluctuaciones del entorno, especialmente en lo que respecta a la VIS, un segmento crucial para el desarrollo social y económico del país (MinVivienda, 2019).

Como ya fue mencionado en apartados anteriores, el período 2020-2022 se caracterizó por desafíos sin precedentes que impactaron profundamente al sector de la construcción, factores del entorno tanto globales como locales ejercieron presión sobre los márgenes de ganancia de las empresas constructoras y afectó la competitividad del sector. La alta tasa de insolvencia de empresas constructoras (458 empresas hasta septiembre de 2022) es un claro indicador de la dificultad que enfrentaron estas organizaciones para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y la necesidad de comprender en profundidad los factores que condujeron a esta situación (Supersociedades, 2023).

En este contexto complejo y dinámico, la toma de decisiones de los líderes de las empresas constructoras se erige como un elemento crítico para la supervivencia y el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de la importancia del tema, existe una falta de claridad en torno a los criterios de decisión que guiaron a estos líderes durante el período mencionado.

El presente trabajo final se justifica por la necesidad de llenar este vacío de conocimiento. Su novedad radica al enfocarse en los criterios de decisión de los líderes de empresas constructoras en el contexto específico de la VIS durante un período crítico. Por tal razón, los hallazgos de esta investigación serán de gran valor para: **Empresas constructoras**, proporcionando información útil para mejorar la toma de decisiones y la gestión de riesgos en el futuro, fortaleciendo su capacidad de adaptación y respuesta ante entornos complejos; **Gobierno y otros actores**, aportando al diseño de políticas públicas más efectivas y adaptadas a las necesidades del sector, fomentando un entorno propicio para

el desarrollo sostenible de la vivienda VIS; y, **Academia**, contribuyendo al conocimiento sobre la toma de decisiones en el sector de la construcción y el mercado de la VIS, generando nuevos interrogantes y líneas de investigación.

3. Sense-making

Para abordar la problemática planteada, se adoptó una metodología cualitativa que permitía identificar, caracterizar y analizar los criterios de decisión utilizados por una muestra de líderes de empresas constructoras. El procedimiento metodológico definido para obtener los objetivos propuestos se basó en la metodología Sense-making, originalmente planteada por Weick (1995), quien la definió como una metodología que se enfoca en el estudio de cómo las personas procesan la información, interpretan eventos y construyen significado en su entorno, lo que permite comprender las diferentes perspectivas y marcos de referencia que influyen en sus decisiones y acciones. Por su parte, Cunliffe (2003), y apoyado en el planteamiento original de Weick, la definió como un enfoque de investigación cualitativa que se centra en la forma en que las personas atribuyen significado a situaciones, eventos y experiencias, a menudo a través de la narración de historias y la reflexión sobre sus propias interpretaciones y las de otros.

En años recientes, Denzin (2017) la definió como un enfoque que busca comprender cómo las personas construyen sus realidades y toman decisiones a través de la interpretación activa, el diálogo y la negociación de significados en contextos complejos y ambiguos, mientras Boje (2020), por su parte, la definió como una metodología cualitativa que se enfoca en desentrañar la manera en que los individuos y grupos atribuyen sentido a eventos, problemas y situaciones en su entorno, utilizando narrativas personales y sociales para explorar cómo se forma el conocimiento y se toman decisiones.

3.1 Enfoque

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo, el cual se reveló como el más apropiado para escrutar en las experiencias, percepciones y criterios de decisión de líderes empresariales que operan en contextos complejos y dinámicos (Creswell & Poth, 2018). La metodología Sense-making propuesta por Weick se erigió como el marco metodológico central, permitiendo explorar cómo los líderes en empresas constructoras interpretaron y respondieron a situaciones de incertidumbre y especulación en el mercado de la VIS.

En el contexto empresarial, este proceso implicó la interpretación de información, la identificación de patrones y la creación de narrativas que permitieron a los líderes tomar decisiones y actuar en consecuencia (Gioia & Chittipeddi, 1991).

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación corresponde a un estudio exploratorio y descriptivo, dado que buscó identificar y caracterizar los criterios de decisión considerados por los líderes constructores, así como analizar las dinámicas que subyacen a su toma de decisiones en entornos inciertos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación se segmentó a un grupo de seis empresas constructoras colombianas con una trayectoria destacada en la construcción de la VIS y que permanecieron activas durante y después del período de estudio (Yin, 2014). La recolección de datos se realizó a través de entrevistas estructuradas con los líderes de estas empresas; este tipo de entrevistas son útiles cuando se busca obtener información comparable y sistemática de un grupo de personas, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias en los datos (Bryman, 2012, p. 198), además de facilitar la obtención de información rica y detallada sobre sus procesos de decisión tras el análisis.

3.3 Método de recolección de datos

El instrumento más adecuado para explorar las perspectivas y experiencias de los líderes fue la entrevista, ya que permitiría obtener información detallada y focalizada sobre los criterios que influyeron en sus decisiones. Este mecanismo es especialmente útil cuando se busca profundizar en el juicio profesional de los actores clave en contextos específicos (Denzin & Lincoln, 2018), como en el constructor.

La recolección de datos a través de la entrevista se fundamentó en la necesidad de asegurar la comparabilidad de las respuestas entre los diferentes participantes, por lo cual se utilizó la entrevista estructurada. Al utilizar un conjunto de preguntas predefinidas y estandarizadas, se buscó facilitar la identificación de patrones y tendencias en los datos (Bryman, 2012), y, al ser aplicadas de manera individual se buscó ampliar el espectro de diversidad en la información obtenida, rescatando la perspectiva personal de cada líder entrevistado. Esto permitiría realizar un análisis más sistemático y riguroso de los criterios

de decisión considerados por los entrevistados, así como de su influencia en las decisiones que tomaron.

Las entrevistas se diseñaron seleccionando 10 preguntas alineadas con los objetivos de investigación, validadas previamente en conjunto con el director de esta investigación, Jonathan Malagón, y el codirector, Carlos Ruíz, expertos en el sector de la VIS y con amplios conocimientos en investigación cualitativa, esto para asegurar su claridad, relevancia y enfoque.

Las diez preguntas formuladas fueron organizadas en tres grupos según su alineación con los objetivos específicos de la investigación (ver numeral 1.5.2): identificación (preguntas 1, 3, 4 y 5), caracterización (preguntas 2, 6, 7 y 8) y formulación de recomendaciones (preguntas 9 y 10). Esta estructura no solo permitía una mejor trazabilidad analítica, sino que respondía al enfoque progresivo del estudio: mientras el primer grupo se orientaba a explorar e identificar los criterios de decisión utilizados por los líderes, el segundo grupo complementaba esta información al profundizar en la comprensión, enfoque, percepción y vigilancia que estos actores ejercieron frente a factores de incertidumbre, riesgo y cambio. Finalmente, el tercer grupo recogía elementos útiles para la formulación de recomendaciones prácticas y estratégicas a partir de los aprendizajes identificados.

La Tabla 1 presenta la agrupación de preguntas realizadas en función de recoger la información que daría respuesta al objetivo específico 1: preguntas 1, 3, 4 y 5.

Tabla 1. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para la identificación de criterios de decisión. Fuente: elaboración propia.

#	Pregunta formulada	Justificación metodológica	Soporte teórico
1	¿Cuáles fueron los criterios clave que su empresa consideró al tomar decisiones relacionadas con proyectos de VIS durante el período 2020–2022?	Pregunta nuclear y explícita. Permite que el entrevistado exponga directamente los criterios utilizados, sin sesgos ni inducción. Es esencial para el cumplimiento literal del objetivo.	El Sense-making inicia con la selección de señales que los individuos consideran claves para actuar (Weick, 1995). La claridad en la formulación incrementa la validez de la información obtenida (Kvale, 1996).
3	¿Qué papel desempeñaron los aspectos regulatorios y normativos en la toma de decisiones de su empresa en el mercado de VIS?	Identifica criterios institucionales y contextuales. Estos marcos formales afectan profundamente la acción estratégica, especialmente en entornos altamente regulados como la VIS.	Las instituciones formales condicionan decisiones organizacionales (North, 1990). Los marcos normativos son parte de la estructura interpretativa del entorno (Weick, 1995).

4	¿Qué factores económicos y financieros influyeron en las decisiones de inversión y desarrollo de proyectos de VIS en su empresa?	Explora criterios de viabilidad económica, claves en tiempos de incertidumbre. Permite reconstruir los factores que impulsaron o limitaron la toma de decisiones.	Los criterios financieros son determinantes estructurales en decisiones estratégicas (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).
5	¿Qué consideraciones tuvieron en cuenta para seleccionar ubicaciones específicas para proyectos de VIS durante el período mencionado?	Revela criterios espaciales y de mercado. La localización es una de las decisiones críticas en proyectos inmobiliarios y se entrelaza con variables sociales, económicas y logísticas.	La ubicación influye directamente en la ventaja competitiva (Porter, 1998). En desarrollo inmobiliario, la selección del sitio es uno de los criterios de mayor peso en la estructuración del proyecto (Miles, Berens & Weiss, 2007).

Total preguntas: 4

La Tabla 2 presenta la agrupación de preguntas realizadas en función de recoger información clave que revelaría la profundidad y el enfoque de los criterios identificados en el objetivo específico 1, y que marcaría la ruta para dar respuesta al objetivo específico 2: preguntas 2, 6, 7 y 8.

Tabla 2. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para la caracterización de criterios de decisión. Fuente: elaboración propia.

#	Pregunta formulada	Justificación metodológica	Soporte teórico
2	¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones estratégicas de su empresa en el desarrollo de vivienda de interés social?	Permite comprender cómo los líderes interpretaron y respondieron a la incertidumbre externa, lo cual es esencial en el proceso de caracterización de sus decisiones. Explora el componente subjetivo y adaptativo del liderazgo ante un entorno cambiante.	La incertidumbre contextual es un detonante clave en el proceso de sense-making, ya que impulsa a los líderes a reinterpretar su entorno para actuar estratégicamente (Weick, 1995).
6	¿Qué decisiones tomaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social?	Se centra en las decisiones prácticas adoptadas por las empresas frente a un riesgo económico específico, permitiendo identificar patrones recurrentes de comportamiento estratégico frente a eventos disruptivos.	Las organizaciones deben desarrollar capacidades de respuesta ante disrupciones económicas para mantener su estabilidad operacional (Taleb, 2012; Kutsch & Hall, 2010).
7	¿De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones de su empresa en el mercado de vivienda de interés social?	Explora la dimensión perceptual de los líderes frente a factores sociopolíticos, que son críticos en contextos volátiles como el colombiano. Así, se caracterizan no solo los criterios, sino la	Las percepciones de riesgo influyen profundamente en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en sectores regulados y sujetos a presión social (Slovic, 2000; Aven & Renn, 2009).

manera en que se entienden y priorizan los riesgos.			
8	¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda de interés social durante el período estudiado?	Caracteriza cómo los líderes utilizan herramientas de vigilancia del entorno para anticiparse a cambios, lo cual revela criterios técnicos y estratégicos para la toma de decisiones en condiciones de alta volatilidad.	El monitoreo de señales débiles es fundamental para la anticipación estratégica y forma parte del sentido organizacional en entornos inciertos (Ansoff, 1975; Day & Schoemaker, 2006).

Total preguntas: 4

La Tabla 3 presenta la agrupación de preguntas realizadas en función de recoger recomendaciones explícitas derivadas de la experiencia, con el propósito de alimentar las propuestas que darían respuesta al objetivo específico 3: preguntas 9 y 10.

Tabla 3. Justificación metodológica y teórica de las preguntas seleccionadas para formular recomendaciones de mejora. Fuente: elaboración propia.

#	Pregunta formulada	Justificación metodológica	Soporte teórico
9	¿Cómo se prepararon los líderes de su empresa para liderar y tomar decisiones en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad del mercado de vivienda de interés social?	Permite comprender las capacidades, aprendizajes y estrategias adoptadas por los líderes para enfrentar contextos complejos, lo que sirve de base empírica para proponer recomendaciones fundamentadas en la experiencia directa.	El sentido organizacional en tiempos de crisis exige procesos activos de interpretación y preparación por parte del liderazgo (Weick, 1995). La toma de decisiones en entornos complejos requiere habilidades adaptativas, visión sistémica y juicio estratégico (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999).
10	¿Qué recomendaciones específicas ofrecería para fortalecer la capacidad de las empresas constructoras en Colombia para enfrentar futuras crisis o eventos disruptivos en el mercado de vivienda de interés social?	Busca generar propuestas aplicadas directamente desde la experiencia vivida, permitiendo construir conocimiento accionable y contextualizado sobre resiliencia empresarial.	La investigación cualitativa aplicada busca generar conocimiento útil para la acción futura (Patton, 2015). Las recomendaciones derivadas de experiencias reales contribuyen a fortalecer la capacidad adaptativa organizacional frente a eventos disruptivos (Bryman, 2016).

Total preguntas: 2

3.4 Selección de participantes

Los participantes fueron líderes de seis empresas constructoras colombianas que estuvieron activas durante el período 2020-2022 y que contaban con una trayectoria consolidada en el desarrollo de proyectos VIS. La selección se realizó mediante un muestreo intencional, con el objetivo de capturar perspectivas diferentes. Los líderes seleccionados debían tener cargos directivos y de toma de decisión dentro de la organización, de modo que pudieran ofrecer una visión estratégica, variada y profunda de los procesos de toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre.

Se buscó incluir tanto empresas que enfrentaron dificultades como aquellas que mantuvieron su estabilidad durante el periodo de análisis para contrastar experiencias y decisiones. En atención a principios éticos de confidencialidad y protección de los participantes, los nombres de las empresas y sus líderes se mantendrán en el anonimato, práctica ampliamente recomendada en investigaciones cualitativas cuando se abordan temas estratégicos y sensibles dentro del entorno empresarial (Saunders, Kitzinger & Kitzinger, 2015).

3.5 Análisis de datos

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando técnicas de codificación temática, basadas en los principios del Sense-making. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas utilizando el software NVivo, que facilitó la organización y gestión de grandes volúmenes de datos cualitativos, así como la identificación de patrones y temas recurrentes (Bazeley & Jackson, 2019).

El proceso de análisis consistió en:

Transcripción de las entrevistas: las entrevistas grabadas fueron transcritas textualmente en Word.

Importación de las transcripciones a NVivo: las transcripciones en Word fueron importadas.

Codificación de las entrevistas: cada entrevista fue revisada y codificada, se crearon categorías para los criterios de decisión identificados y subcategorías cuando era el caso, y se asignaron segmentos de texto a cada categoría según su relación.

Análisis de los datos codificados: se analizaron los datos codificados, identificando patrones y tendencias en las respuestas de los participantes, así como las narrativas que construyeron para dar sentido a los eventos que enfrentaron. Se compararon las respuestas y se exploraron las relaciones entre los segmentos de texto categorizados.

Interpretación de los hallazgos: se identificaron las narrativas que los líderes construyeron para dar sentido a los eventos que enfrentaron y cómo estas narrativas influyeron en sus decisiones.

Generación de reportes y visualizaciones: se produjeron tablas y visualizaciones que facilitaron la comunicación de los hallazgos de la investigación.

3.6 Consideraciones éticas

La presente investigación se adhirió a los principios éticos fundamentales de respeto por las personas, beneficencia y justicia, en concordancia con la Resolución número 8430 de 1993 del Ministerio de Salud y Protección Social, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para investigaciones donde participen seres humanos. En atención a estos principios, se garantizó a los participantes la confidencialidad de la información, el consentimiento informado y la posibilidad de retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna (ver Anexos B y C). Por otra parte, esta investigación fue evaluada y aprobada por el Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, el cual otorgó su aval por unanimidad en la sesión del 04 de febrero de 2025, según consta en el Acta No. 01 (ver Anexo A)

La participación en esta investigación no representó beneficios directos para los líderes de las empresas constructoras entrevistados. Sin embargo, se espera que los resultados de este estudio puedan generar un impacto positivo a mediano y largo plazo en el sector de la VIS en Colombia.

De acuerdo con el Artículo 09 de la Resolución 8430 de 1993, se considera como riesgo de la investigación la probabilidad de que el sujeto de investigación sufra algún daño como consecuencia inmediata o tardía del estudio. En este sentido, se identificó que la participación en esta investigación representaba un riesgo mínimo, enmarcado en la categoría de "investigación sin riesgo" definida en el Artículo 11 de la misma resolución.

Se identificaron dos riesgos, ajenos a los considerados en el Artículo 09 de la Resolución 8430 de 1993. En primer lugar, un riesgo de divulgación de información sensible relacionada con las empresas constructoras y sus procesos de toma de decisiones. Para mitigar este riesgo, se tomaron las siguientes medidas:

Anonimato: se garantizó el anonimato de los participantes y de las empresas en la presentación y publicación de los resultados. La información que permitió identificar a los participantes o a las empresas fue eliminada de los datos.

Confidencialidad: se mantuvo la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes. Los datos fueron almacenados de forma segura y solo tuvo acceso a ellos el investigador.

Consentimiento informado: se solicitó a los participantes su consentimiento informado para participar en la investigación, explicándoles claramente los objetivos del estudio, los riesgos y beneficios potenciales, así como sus derechos al participar.

En segundo lugar, un riesgo de generar incomodidad o estrés en los participantes al recordar experiencias pasadas relacionadas con decisiones difíciles o situaciones de crisis. Para mitigar este riesgo, se tomaron las siguientes medidas:

Respeto por los tiempos: al ser participantes con numerosos compromisos y agendas saturadas, se respetaron sus tiempos y disponibilidad para realizar las entrevistas. También se les dio la opción de interrumpir la entrevista en cualquier momento y continuarla después, si así lo deseaban.

Apoyo emocional: se ofreció a los participantes la posibilidad de contactar con el equipo de investigación, director, codirector e investigador, en caso de que necesitaran apoyo emocional o tuvieran alguna pregunta o inquietud relacionada con la investigación.

Tratamiento de los datos personales. En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012, se informó a los participantes que sus datos personales serían tratados con total confidencialidad y anonimato. La información suministrada fue utilizada únicamente para los fines de esta investigación y solo fue conocida por el investigador.

Al participar en esta investigación, los participantes autorizaron el tratamiento de sus datos personales en los términos aquí descritos. Se solicitó su autorización para realizar las grabaciones de audio con la posibilidad de transcripciones posteriores.

Para garantizar la seguridad de la información recopilada, se implementaron los siguientes protocolos:

Almacenamiento seguro: los datos personales, las grabaciones, las transcripciones y la información recopilada se almacenaron en el computador personal del investigador y con acceso restringido. Se utilizaron contraseñas robustas y se cifraron los archivos para proteger la información de accesos no autorizados. El equipo estuvo ubicado, durante toda la investigación, en la residencia del investigador.

Acceso limitado: el acceso a los datos estuvo limitado al investigador, al director y codirector.

Se establecieron los siguientes protocolos de custodia para garantizar la confidencialidad y la integridad de la información:

Responsable de la custodia: el estudiante investigador, persona encargada de garantizar el cumplimiento de los protocolos de seguridad y confidencialidad.

Copia de seguridad: se realizó una copia de seguridad de los datos y se almacenó en un lugar diferente al de los datos originales. Esto permitiría recuperar la información en caso de pérdida o daño de los datos originales, pero no sucedió.

Eliminación de datos: una vez finalizada la investigación y obtenidos los resultados, los datos personales y de contacto de los participantes, así como las grabaciones y transcripciones, fueron eliminados de toda base de datos. Se conservaron únicamente los resultados generales obtenidos, presentes en este documento, los cuales podrán ser utilizados para realizar productos académicos.

Declaración de cumplimiento de estándares de integridad científica y buenas prácticas en investigación científica. El investigador declara que esta investigación se realizó siguiendo los más altos estándares de integridad científica y buenas prácticas en investigación, en concordancia con la Ley 1273 de 2009, el Decreto 1001 de 2010 y demás normatividad aplicable. Se garantizó que los datos fueron obtenidos, analizados e interpretados de manera honesta y transparente, y que los resultados se presentaron de forma precisa y objetiva (ver Anexo A).

Reflexión sobre diversidad e inclusión. Esta investigación reconoció la importancia de incluir un enfoque de diversidad e inclusión en el estudio de los criterios de decisión de las empresas constructoras. Dentro del grupo de líderes entrevistados hubo mujeres y hombres, con edades, trayectorias profesionales, ubicación geográfica y tipos de empresas diferentes, con el fin de obtener una perspectiva más amplia y representativa de la realidad en el sector constructor.

4. Criterios de decisión

4.1 Perfil de líderes entrevistados

Si bien la presente investigación tiene un alcance cualitativo y una muestra intencionada de tamaño reducido, es importante reconocer que los líderes entrevistados están principalmente vinculados a empresas con operación en ciudades capitales o intermedias del país. Esta focalización responde al objetivo de explorar, desde una perspectiva estratégica y directiva, los criterios de decisión asumidos por actores con experiencia significativa en proyectos VIS durante un entorno de alta incertidumbre. En este sentido, el análisis busca profundidad más que representatividad estadística, con el propósito de comprender cómo se configuran las decisiones en contextos dinámicos y complejos dentro del segmento VIS.

La Tabla 4 presenta información sobre los líderes entrevistados. Participaron seis líderes constructores de cargo, tamaño de empresa, ciudad y género diferentes. El 100% de los entrevistados tiene una experiencia liderando en el sector constructor mayor a 10 años, y todos ocupan cargos gerenciales en las empresas para las que trabajan.

Tabla 4. Perfil de los líderes entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Entrevistado(a)	Cargo	Tamaño de Empresa	Ciudad	Género
Constructor 1	Gerente de Proyectos	Mediana	Manizales	Hombre
Constructor 2	Gerente General	Mediana	Bogotá	Hombre
Constructor 3	Gerente General	Pequeña	Bucaramanga	Hombre
Constructor 4	Gerente Financiero	Mediana	Medellín	Hombre
Constructor 5	Gerente de Proyectos	Grande	Bogotá	Hombre
Constructor 6	Gerente Comercial	Grande	Bogotá	Mujer

Total: 6

4.2 Identificación de criterios

4.2.1 Proceso de identificación de criterios

A través de Nvivo se codificaron las respuestas a las preguntas 1, 3, 4 y 5 de las entrevistas realizadas (ver numeral 3.3, Tabla 1). Se establecieron patrones, recurrencias y conexiones temáticas entre los discursos.

La codificación generó una lista de 13 criterios principales (categorías) y nueve criterios secundarios (subcategorías). Estos criterios emergieron directamente de las narrativas de los participantes, sin imposiciones teóricas previas, reforzando su validez desde una lógica inductiva.

4.2.2 Resultados de la codificación: criterios identificados

La Tabla 5 presenta los criterios identificados, el número de participantes que mencionaron cada criterio y el total de veces que fue mencionado cada criterio, incluyendo repeticiones realizadas por el mismo entrevistado.

Tabla 5. Criterios de decisión identificados de los líderes entrevistados. Fuente: elaboración propia.

Principales	Secundarios	Criterios	Participantes que lo mencionan	%	Frecuencia total de mención
1		Evaluación de solvencia del cliente	1	17%	1
2		Estabilidad institucional percibida	4	67%	9
3		Comportamiento del mercado (CM)	3	50%	7
	3.1	Intención de compra	3	50%	5
	3.2	Tasa de desistimiento	1	17%	1
	3.3	Exceso de oferta	1	17%	1
4		Volatilidad y especulación en costos (VEC)	4	67%	8
	4.1	Presión inflacionaria en insumos	4	67%	5
	4.2	Negociación con proveedores	3	50%	3
5		Aprendizaje organizacional previo	1	17%	1
6		Gestión de cartera compradores	2	33%	4
7		Aprovechamiento de oportunidades	4	67%	6
8		Benchmarking sectorial	1	17%	1
9		Oferta bancaria de financiamiento	2	33%	3
10		Regulación (R)	6	100%	21
	10.1	Políticas de subsidio	6	100%	8
	10.2	Seguridad jurídica	1	17%	1
	10.3	Tasas de interés	6	100%	6
	10.4	Venta en SMMLV	5	83%	6
11		Influencia política local	1	17%	2
12		Ubicación estratégica	6	100%	9
13		Diferenciación competitiva	1	17%	1

Total criterios principales: 13, Total criterios secundarios: 9

La Figura 1 visualiza la prominencia de cada criterio, donde se identifican los criterios ampliamente compartidos, incluidas las subcategorías. Esta figura muestra cuántos

de los seis entrevistados mencionaron cada uno de los criterios identificados. Permite observar cuáles criterios están más extendidos o generalizados entre los líderes constructores. Se destacan como criterios ampliamente compartidos la ubicación estratégica y las subcategorías: políticas de subsidio y tasas de interés, ambas pertenecientes a la categoría regulación, todas con seis menciones. También se destaca la subcategoría venta en SMMLV, perteneciente a la categoría regulación, con cinco menciones, y las categorías estabilidad institucional percibida y aprovechamiento de oportunidades, así como la subcategoría presión inflacionaria de insumos, perteneciente a la categoría volatilidad y especulación de costos. Estos criterios pueden considerarse factores estructurales del entorno con los que la mayoría de las empresas se vieron obligadas a interactuar.

En contraste, subcategorías como tasa de desistimiento y exceso de oferta, ambas pertenecientes a la categoría comportamiento del mercado, el aprendizaje organizacional previo, el benchmarking sectorial y la subcategoría seguridad jurídica, perteneciente a la categoría regulación, fueron mencionadas por solo uno de los entrevistados, lo cual sugiere que corresponden más a situaciones particulares, trayectorias personales o contextos organizacionales específicos.

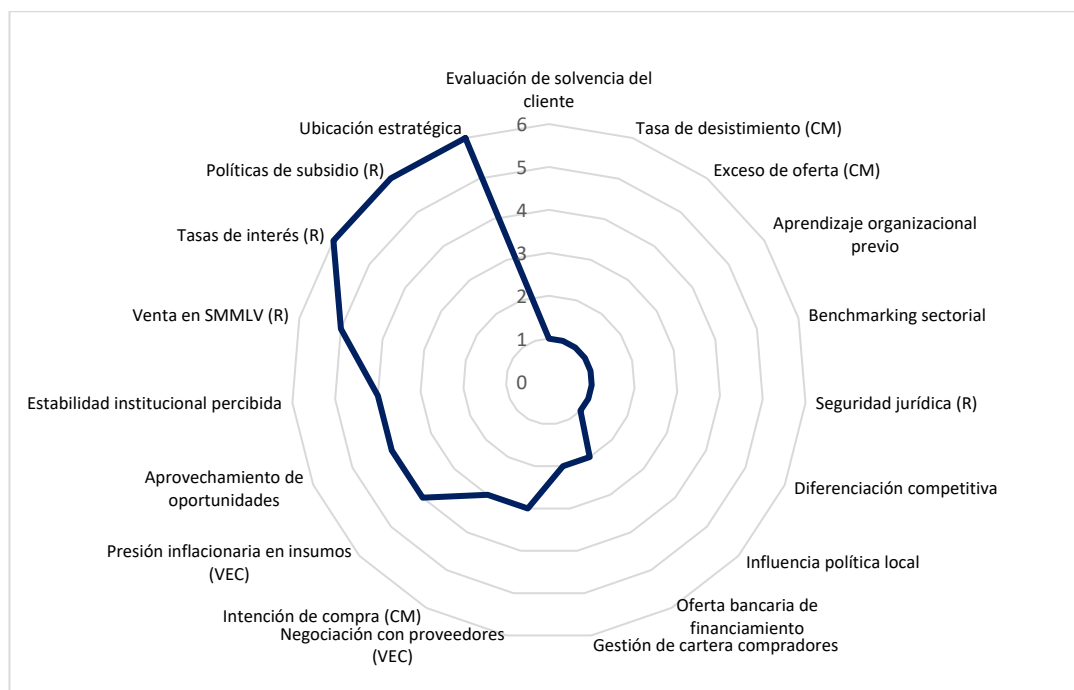


Figura 1. Mención de participantes. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 muestra cuántas veces fue mencionado cada criterio a lo largo de todas las entrevistas, incluyendo repeticiones por parte de un mismo entrevistado, permitiendo identificar criterios intensamente referidos. Esta métrica permite observar el grado de énfasis discursivo que los líderes constructores otorgaron a cada criterio. En este caso, tanto la categoría ubicación estratégica, que sobresale nuevamente, como la categoría estabilidad institucional percibida, tuvieron nueve menciones cada una, seguidas por las subcategorías: políticas de subsidio, con ocho menciones, ventas en SMMLV y tasas de interés, ambas con seis menciones, y pertenecientes a la categoría regulación. También, con seis menciones se encuentra la categoría aprovechamiento de oportunidades. Esto sugiere que estos criterios, además de estar presentes en múltiples entrevistas, fueron profundamente problematizados o reiterados, probablemente debido a su alta incidencia sobre la viabilidad de las decisiones. La frecuencia también pone de relieve algunos criterios que, si bien no fueron mencionados por muchos entrevistados, sí recibieron un tratamiento enfático, como el caso de estabilidad institucional percibida, con nueve menciones de cuatro entrevistados, o aprovechamiento de oportunidades, con seis menciones de cuatro entrevistados, lo que podría indicar que para ciertos perfiles directivos estos elementos representan una preocupación central.

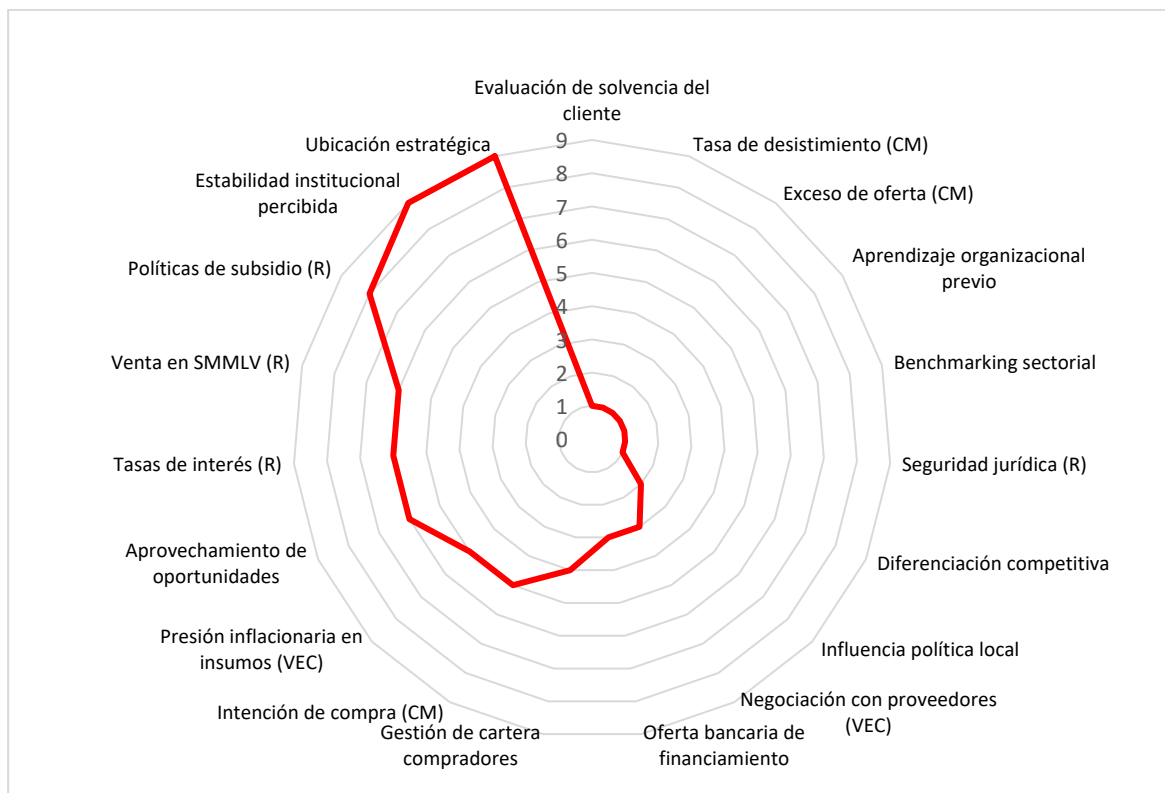


Figura 2. Frecuencia total de mención. Fuente: elaboración propia.

Se destacan aquellos criterios ubicados en la parte superior izquierda de la figura, los cuales fueron mencionados por múltiples entrevistados y con alta frecuencia. Estos constituyen las categorías de decisión compartidas de mayor importancia: en primer lugar, ubicación estratégica, estabilidad institucional percibida y una de las cuatro subcategorías que constituyen la categoría regulación; políticas de subsidio. En segundo lugar, dos de las cuatro subcategorías de la categoría regulación; venta en SMMLV y tasas de interés, además de la categoría aprovechamiento de oportunidades.

La Figura 3 integra las dos dimensiones anteriores, representando en un mismo plano cuántos entrevistados mencionaron cada criterio y cuántas veces lo hicieron. Este cruce permite identificar la prominencia relativa de cada criterio, y clasificarlo en cinco grupos: Grupo 1: ampliamente compartido y altamente enfatizado, Grupo 2: específico pero intensamente tratado, Grupo 3: compartido pero superficialmente tratado, Grupo 4: no claramente clasificable, y Grupo 5: específico y superficialmente tratado (ver Tabla 6).

En el Grupo 1, se agrupan las categorías más prominentes: ubicación estratégica y regulación, con las subcategorías políticas de subsidio, tasas de interés y venta en SMMLV, lo cual confirma su relevancia transversal en la toma de decisiones del sector durante el periodo de incertidumbre.

En el Grupo 2, categorías como estabilidad institucional percibida, aprovechamiento de oportunidades, y, volatilidad y especulación de costos, con la subcategoría presión inflacionaria de insumos, aparecen con alta intensidad pero amplitud media, lo cual indica que aunque no fueron universalmente mencionadas, fueron muy importantes para ciertos entrevistados.

En el Grupo 3, categorías como comportamiento del mercado, con la subcategoría intención de compra; y, volatilidad y especulación de costos, con la subcategoría negociación con proveedores. Estos criterios reflejan elementos del entorno comercial o financiero que, si bien fueron tenidos en cuenta por los líderes, no ocuparon un lugar central en los relatos.

En el Grupo 4, categorías como gestión de cartera compradores y oferta bancaria de financiamiento, las cuales fueron abordadas con cierta profundidad por algunos líderes, pero sin alcanzar una presencia destacada entre los entrevistados. Estos criterios reflejan preocupaciones técnicas u operativas relevantes en contextos puntuales, sin llegar a constituirse en ejes transversales en las respuestas.

En el Grupo 5, categorías específicas y poco desarrolladas como influencia política local, diferenciación competitiva, regulación, con la subcategoría seguridad jurídica; benchmarking sectorial; aprendizaje organizacional previo; comportamiento del mercado, con las subcategorías exceso de oferta y tasa de desistimiento; y, evaluación de solvencia del cliente. Estos elementos reflejan situaciones particulares o contextuales que, aunque significativas en casos concretos, no representaron patrones generalizados de decisión durante el periodo analizado.

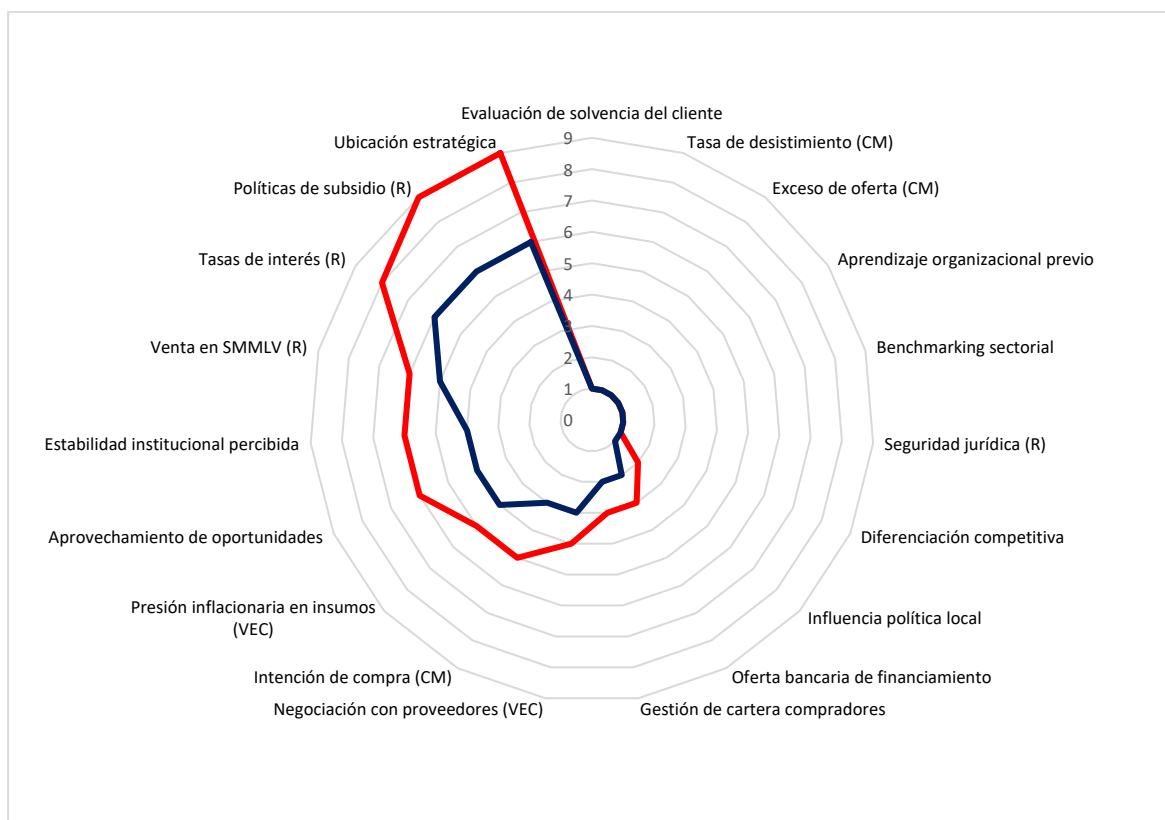


Figura 3. Integración de cantidad y frecuencia de menciones. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Clasificación de los criterios según su prominencia relativa. Fuente: elaboración propia.

Grupo	Categoría de prominencia	Criterios que la componen	# Criterios o subcategorías	Análisis y justificación
1	Altamente compartido y altamente enfatizado	Ubicación estratégica (1), Políticas de subsidio (R), Tasas de interés (R), Venta en SMMLV (R)	4	Línea roja y azul con valores ≥ 5 . Elevada frecuencia y distribución amplia entre entrevistados.
2	Específico pero intensamente tratado	Estabilidad institucional percibida, Aprovechamiento de oportunidades, Presión inflacionaria de insumos (VEC)	3	Línea roja con valores >4 , pero azul ≤ 4 . Alta profundidad en pocos actores.
3	Compartido pero superficialmente tratado	Intención de compra (CM), Negociación con proveedores (VEC)	2	Línea roja con valor ≤ 4 , pero azul =3. Reconocimiento extendido, pero poco discutido.
4	No claramente clasificable	Gestión de cartera compradores, Oferta bancaria de financiamiento	2	Línea roja con valor =3, pero azul =2. Criterios de presencia moderada, no

				claramente predominantes.
5	Específico y superficialmente tratado	Influencia política local, Diferenciación competitiva, Seguridad jurídica (R), Benchmarking sectorial, Aprendizaje organizacional previo, Exceso de oferta (CM), Tasa de desistimiento (CM), Evaluación de solvencia del cliente	8	Líneas roja y azul con valores ≤ 2 Poco extendidos y poco desarrollados. Representan casos o condiciones puntuales.

Total criterios principales: 13, Total criterios secundarios: 9

4.2.3 Criterios estructurantes y patrones emergentes

A partir del análisis de clasificación de los criterios según su prominencia relativa, es posible inferir la existencia de ciertos criterios estructurantes del proceso decisional de los líderes constructores durante el período 2020-2022. Estos criterios se caracterizan por su alta presencia transversal y énfasis discursivo, sugiriendo una incidencia significativa en la orientación de las decisiones organizacionales frente al entorno incierto y volátil (Weick, 1995; Corbin & Strauss, 2015).

Ubicación estratégica surge como uno de los criterios más compartidos y mencionados, lo que evidencia su papel central en la lógica de viabilidad de los proyectos VIS. Esta categoría incluye tanto consideraciones de acceso y conectividad como de valorización urbana y percepción del cliente. Su reiterada aparición en los discursos refuerza la idea de que, incluso en escenarios de incertidumbre, los líderes buscaron anclarse a elementos relativamente estables tanto del entorno como el territorio. La localización influye significativamente en la decisión de compra de los hogares y en la viabilidad financiera de los proyectos, dado que determina no solo el acceso a servicios y empleo, sino también el potencial de valorización futura del inmueble (Cuervo, 2017; Smolka & Amborski, 2000).

Otro criterio estructurante es la regulación, compuesto por cuatro criterios secundarios: políticas de subsidio, tasas de interés, venta en SMMLV y seguridad jurídica. La alta frecuencia y amplitud de mención de las tres primeras subcategorías muestra que los mecanismos de intervención estatal no solo fueron conocidos por los líderes, sino también fundamentales para estructurar decisiones. En particular, políticas de subsidio y venta en SMMLV revelan cómo la demanda estuvo mediada por el diseño institucional, mientras que tasas de interés refleja la sensibilidad financiera del negocio frente a las condiciones

macroeconómicas. En el mercado de la VIS, los esquemas de subsidio y financiación son determinantes tanto en la configuración de la demanda como en la toma de decisiones de oferta, ya que reducen barreras de acceso y trasladan parte del riesgo al Estado, incentivando la participación privada (Gilbert, 2004; Bouillon, 2012).

Además de estos criterios estructurantes, se identificaron patrones emergentes relacionados con la forma en que las empresas respondieron ante el entorno, su aparición indica que, más allá de los marcos racionales de decisión, las empresas adaptaron su comportamiento en función de señales contextuales no previstas, configurando respuestas dinámicas y situacionales que complementaron la comprensión de los criterios estructurantes bajo presión.

El criterio aprovechamiento de oportunidades, es consecuente con la búsqueda de condiciones favorables por parte de los líderes como disponibilidad de tierra o nuevos convenios institucionales, para avanzar con los proyectos organizacionales a pesar de la incertidumbre general. Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades dinámicas, esta capacidad de detectar y explotar oportunidades en entornos cambiantes refleja un comportamiento estratégico adaptativo, en el que las empresas combinan recursos internos con condiciones externas para generar ventajas competitivas temporales (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

También se observó un patrón de preocupación por la institucionalidad, contenido en el criterio estabilidad institucional percibida, que refleja la valoración subjetiva de los líderes sobre el grado de previsibilidad de las reglas de juego. Aunque no fue mencionado por todos, este criterio fue tratado con intensidad, lo cual sugiere una lectura de riesgos más amplia que va más allá de lo técnico y financiero, y entra en el terreno político e institucional. Esta percepción de estabilidad no solo afecta la confianza para comprometer recursos en el tiempo, sino que influye directamente en la forma como los líderes interpretan el entorno y reducen la ambigüedad inherente a contextos volátiles.

Las organizaciones no reaccionan solo a incentivos formales o coercitivos, sino también a la legitimidad percibida del sistema en el que operan (Scott, 2008), lo cual afecta su capacidad de planear estratégicamente y sostener operaciones. En contextos como el de la VIS, donde la acción pública regula significativamente el mercado, la percepción de un marco institucional confiable puede constituirse en un recurso estratégico en sí mismo

(DiMaggio & Powell, 1983). En este sentido, la estabilidad institucional no es simplemente un marco normativo neutral, sino un elemento interpretado activamente por los líderes para decidir dónde, cuándo y cómo asumir riesgos.

Por otra parte, se destacan criterios ligados a costos y eficiencia operativa, como el criterio volatilidad y especulación en costos, cuyos criterios secundarios reflejan una constante preocupación por la presión inflacionaria y la renegociación con proveedores. Esto indica que los líderes también respondieron adaptativamente a presiones internas de la cadena de valor. Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la habilidad para gestionar relaciones clave bajo condiciones volátiles se convierte en una fuente crítica de ventaja competitiva (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

En sectores altamente regulados y sensibles a ciclos económicos como el de la VIS, la capacidad de reconfigurar procesos operativos, renegociar insumos y anticipar movimientos del mercado no constituye solo una habilidad técnica, sino una práctica estratégica anclada en la flexibilidad dinámica. Asimismo, este comportamiento revela que los líderes no solo respondieron al entorno macro, sino que ejercieron una agencia activa dentro de su ecosistema productivo, en línea con enfoques de estrategia basada en el entorno cambiante (Teece, Pisano & Shuen, 1997), donde la adaptabilidad operativa permitió mantener la viabilidad de los proyectos aún en condiciones de alta incertidumbre.

Finalmente, la identificación de patrones emergentes obedece a la naturaleza inductiva y flexible del análisis cualitativo, donde estos patrones surgen espontáneamente de la interacción entre datos y contexto (Charmaz, 2006; Gioia et al., 2013). En contraste, los criterios estructurantes actúan como ejes más consolidados y transversales, que organizan y jerarquizan las decisiones (Corbin & Strauss, 2015).

La Tabla 7 agrupa los criterios identificados en dos grupos: criterios estructurantes y patrones emergentes:

Tabla 7. Criterios de decisión estructurantes y patrones emergentes de decisión. Fuente: elaboración propia.

Clasificación	Criterios que la componen	# Categorías ó subcategorías
Criterio estructurante	Ubicación estratégica, Políticas de subsidio (R), Tasas de interés (R), Venta en SMMLV (R)	4
Patrón emergente	Estabilidad institucional percibida, Aprovechamiento de oportunidades, Presión inflacionaria de insumos (VEC), Intención de compra (CM), Negociación con proveedores (VEC), Gestión de cartera compradores, Oferta bancaria de financiamiento, Influencia política local, Diferenciación competitiva, Seguridad jurídica (R), Benchmarking sectorial, Aprendizaje organizacional previo, Exceso de oferta (CM), Tasa de desistimiento (CM), Evaluación de solvencia del cliente	15

Total criterios principales: 13, Total criterios secundarios: 9

4.3 Caracterización de criterios

A partir de las respuestas que los líderes dieron a las preguntas 2, 6, 7 y 8 de la entrevista (ver numeral 3.3, Tabla 2), se decidió perfilar la caracterización de los criterios identificados en función de la incertidumbre (pregunta 2), el riesgo (preguntas 6 y 7) y el cambio (pregunta 8), factores críticos percibidos en el período 2020-2022. De esta manera, la caracterización de cada criterio se acota a la percepción, comprensión, enfoque y vigilancia, que los líderes ejercieron sobre estos factores y que determinaron tanto el éxito como la adaptación de sus decisiones.

Los criterios identificados, ya agrupados, se distinguen entre aquellos que estructuraron las decisiones (alta relevancia) y los que emergieron como patrones de adaptación (relevancia media o baja), así, cada criterio se contextualiza no solo como un elemento aislado, sino como parte de un sistema de toma de decisiones dinámico y adaptativo frente a los desafíos de la VIS en un entorno inestable.

4.3.1 Percepción de la incertidumbre

La Pregunta 2 (ver numeral 3.3, Tabla 2) hace énfasis en la incertidumbre del entorno, detonada por “eventos malos” y “eventos buenos”; ambigüedad explícita que la erigió como un factor transversal que afectó las decisiones de los líderes. En primer lugar, la volatilidad y especulación de costos se convirtió en un eje fundamental; el Constructor 2 describió cómo los incrementos diarios en insumos los llevó a desarrollar prácticas de control presupuestal más dinámicas, pasando de revisiones mensuales a quincenales. Esta respuesta evidencia cómo la presión inflacionaria de insumos y la negociación con proveedores adquirieron un protagonismo inédito en el proceso de toma de decisiones. La adopción de revisiones permanentes refleja una decisión de adaptación organizacional frente a la incertidumbre.

El comportamiento del mercado también se destacó como un criterio relevante, según el Constructor 5, la pandemia generó inicialmente una contracción en las ventas, pero rápidamente derivó en un aumento de la demanda impulsado por la valorización del espacio propio en los hogares. La intención de compra y la tasa de desistimiento fueron determinantes en la evaluación de proyectos, donde la dinámica de compradores fluctuó significativamente. El Constructor 3 complementa este punto al resaltar cómo la incertidumbre afectó la estructuración de proyectos y generó reestructuraciones o desistimientos de compradores que, según el momento del ciclo de ventas, podían ser favorables o perjudiciales para los constructores.

La respuesta del Constructor 1 pone en primer plano los criterios estructurantes, particularmente la ubicación estratégica y la regulación. La mención de las políticas de subsidio y las restricciones de ventas en SMMLV alude a cómo la incertidumbre normativa obliga a consolidar sectores y limitar el lanzamiento de nuevos proyectos. En esta misma línea, la seguridad jurídica surgió como preocupación compartida por varios entrevistados, dado que los cambios abruptos en políticas de vivienda y la visión del nuevo gobierno introdujeron un elemento de inestabilidad en la toma de decisiones.

El criterio de aprendizaje organizacional previo emergió con fuerza en el discurso del Constructor 2. El aprendizaje de revisar presupuestos con mayor frecuencia, aunque surgió como respuesta a la incertidumbre de costos, se consolidó como una práctica organizacional de largo plazo, con la creación de roles específicos para cada presupuesto.

Este aprendizaje permitió a las empresas gestionar de manera más eficaz la incertidumbre futura y consolidar un portafolio más sólido.

La Tabla 8 caracteriza los criterios a partir del planteamiento de la Pregunta 2, en función de la incertidumbre:

Tabla 8. Caracterización de criterios según la Pregunta 2: ¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones estratégicas de su empresa en el desarrollo de vivienda de interés social?
Fuente: elaboración propia.

Criterio	Caracterización	Menciones
Ubicación estratégica	La incertidumbre afectó el ritmo de lanzamientos y la consolidación de proyectos en sectores con mayor estabilidad percibida. La necesidad de priorizar zonas seguras o de demanda comprobada fue implícita en la respuesta sobre la consolidación de sectores estratégicos, dado que, ante la falta de claridad en políticas y condiciones cambiantes, las empresas buscaron asegurar proyectos en ubicaciones de menor exposición a la volatilidad. Esto refleja una vigilancia reforzada sobre la localización para mitigar los riesgos del entorno.	1
Políticas de subsidio (R)	Se menciona la influencia de los subsidios y las políticas de vivienda, cuya modificación o incertidumbre en su continuidad generó dudas en la estructuración y en los lanzamientos. Los líderes manifestaron que la falta de estabilidad en las políticas generó un efecto en la planeación y la seguridad jurídica, especialmente con el cambio de gobierno. Esto llevó a una necesidad de adaptación constante y a la espera de mayor claridad antes de iniciar nuevos proyectos	2
Tasas de interés (R)	Fue un factor mencionado de forma transversal: la incertidumbre económica incluyó el incremento en las tasas de interés, lo que afectó la evaluación financiera y la viabilidad de nuevos proyectos. La percepción de que los costos de financiamiento podían cambiar bruscamente obligó a una cautela mayor, reforzando la vigilancia continua y la flexibilidad en la estructuración.	2
Venta en SMMLV (R)	No se abordó de forma directa, pero la incertidumbre y los cambios en los subsidios y políticas derivaron en ajustes a los esquemas de comercialización y preventa. En particular, algunos líderes hablaron de una menor disposición a lanzar proyectos con ventas en salarios mínimos cuando las reglas del juego no eran claras, reflejando la cautela de no comprometerse a esquemas que pudieran volverse inviables o inciertos.	1
Estabilidad institucional percibida	La incertidumbre generada por cambios de gobierno y el “ruido” de políticas nuevas o poco claras afectó directamente la percepción de estabilidad institucional. Los líderes identificaron la falta de lineamientos claros y la volatilidad como factores que generaron freno en decisiones como lanzamientos, licitaciones o compromisos de largo plazo. La vigilancia de señales de	4

	estabilidad (o su ausencia) se volvió clave para tomar decisiones cautelosas y adaptativas.	
Aprovechamiento de oportunidades	La incertidumbre redujo la disposición a aprovechar nuevas oportunidades de negocio, pues el riesgo de lanzamientos en entornos cambiantes se percibía mayor. Algunos líderes mencionaron que prefirieron concentrarse en el portafolio existente, dejando en pausa exploraciones de nuevos proyectos para evitar pérdidas ante la falta de certeza. Sin embargo, otros vieron oportunidad en la reventa de unidades desistidas o en ajustes de precios cuando la situación lo permitió. Esta ambigüedad en la percepción de la incertidumbre como riesgo u oportunidad resalta la importancia de tener procesos de análisis de oportunidad muy sensibles al contexto.	3
Presión inflacionaria de insumos (VEC)	El aumento abrupto e inesperado de costos de insumos (acero, concreto, cobre, PVC, etc.) fue un punto crítico: la incertidumbre en los precios diarios obligó a adoptar esquemas de revisión presupuestal constantes y a replantear la relación con proveedores. La presión inflacionaria generó un “efecto cascada” en decisiones de compra y negociación, imponiendo prácticas de vigilancia y control financiero más intensas, y creando un entorno de costos difíciles de prever y manejar.	4
Negociación con proveedores (VEC)	Directamente vinculado a la presión inflacionaria, la incertidumbre fortaleció la necesidad de renegociar contratos y crear nuevas reglas con proveedores. Los líderes relataron cómo la volatilidad de precios les llevó a cambiar procesos internos: desde revisar presupuestos semanalmente, hasta crear roles exclusivos de control financiero, reflejando una respuesta adaptativa fuerte a la incertidumbre.	4
Intención de compra (CM)	Aunque no se habló explícitamente de intención de compra, la incertidumbre afectó las expectativas de mercado y, por ende, las decisiones sobre qué proyectos desarrollar. Los líderes priorizaron proyectos ya viables o con demanda demostrada, dado que la intención de compra se volvió más frágil.	1
Exceso de oferta (CM)	No se mencionó directamente, pero el temor a un exceso de oferta en un mercado con compradores más cautos pudo influir en las decisiones de no lanzar proyectos nuevos. La incertidumbre general hizo que los constructores prefirieran fortalecer lo existente y evitar arriesgarse a saturar la oferta sin certeza de demanda.	1
Tasa de desistimiento (CM)	Se menciona explícitamente: la incertidumbre generó un incremento en los desistimientos y, a la vez, oportunidades de reventa a precios ajustados. Esto implicó una lectura muy cuidadosa de los contratos, márgenes y la capacidad de ajuste en los proyectos. Los desistimientos fueron un síntoma de la inseguridad percibida en el entorno y un riesgo adicional en la planeación.	3
Gestión de cartera compradores	No se aborda directamente, pero la gestión de la relación con clientes adquirió un rol crítico para mitigar los efectos de desistimientos y la inestabilidad de la demanda. Las empresas tuvieron que fortalecer su comunicación y adaptarse a las	1

	nuevas condiciones para proteger la viabilidad comercial de sus proyectos.	
Oferta bancaria de financiamiento	La subida de tasas y el ambiente de cautela bancaria afectaron la forma de financiar proyectos VIS. Las empresas mencionaron la dificultad de obtener financiación o las condiciones más exigentes, lo que influyó directamente en decisiones de avance o espera. La incertidumbre financiera reforzó la vigilancia de la oferta bancaria y el ajuste de cronogramas y estrategias.	3
Influencia política local	El discurso del nuevo gobierno y la relación con el sector privado generaron incertidumbre sobre la continuidad de proyectos y el apoyo estatal. Esta incertidumbre política local fue mencionada como un factor de ruido y desconfianza que llevó a algunos líderes a frenar inversiones y a concentrarse en la defensa de sus proyectos en curso.	2
Diferenciación competitiva	Aunque no se habló directamente, la incertidumbre forzó a las empresas a sostener sus ventajas competitivas en calidad, cumplimiento y credibilidad como elementos diferenciales frente a la competencia y los clientes en tiempos de crisis. La diferenciación se volvió más estratégica para defenderse en un mercado inestable.	1
Seguridad jurídica (R)	Aparece como un trasfondo en la percepción de la falta de claridad en normas y subsidios, así como en la relación con gobiernos locales y nacionales. La seguridad jurídica debilitada aumentó la incertidumbre y llevó a decisiones conservadoras en lanzamientos y expansión.	2
Benchmarking sectorial	No se menciona directamente, pero la incertidumbre obligó a los líderes a observar y aprender de las experiencias de otras compañías del sector, en particular sobre cómo ajustaban presupuestos y renegociaban contratos. El benchmarking informal fue una forma de mitigar riesgos y tomar decisiones más seguras.	1
Aprendizaje organizacional previo	Se evidencia en la adopción de nuevos esquemas de control presupuestal y vigilancia: las empresas integraron lecciones de la pandemia y la volatilidad para ser más flexibles y resilientes, lo cual se convirtió en un activo frente a la incertidumbre.	3
Evaluación de solvencia del cliente	Aunque no fue mencionada directamente, la incertidumbre económica pudo haber reforzado la necesidad de evaluar cuidadosamente la solvencia de los compradores para evitar problemas de cartera o incumplimientos que exacerbaran la inestabilidad financiera de los proyectos.	1

Total criterios principales: 13, Total criterios secundarios: 9

4.3.2 Percepción del riesgo

La Preguntas 6 y 7 (ver numeral 3.3, Tabla 2) hacen énfasis en el riesgo, poniendo en evidencia un panorama de alta complejidad y adaptabilidad. Aunque las percepciones difieren entre líderes, se destacan varios puntos clave comunes determinantes.

Los líderes coincidieron en la necesidad de anticiparse y negociar con proveedores para asegurar precios más estables. El Constructor 1 hizo hincapié en el monitoreo constante de los precios internacionales, especialmente del acero, y en asegurar contratos con varios proveedores para fomentar la competencia, mientras que el Constructor 3 destacó la necesidad de compras anticipadas, aun cuando estas implicaron grandes esfuerzos de caja. Los Constructores 2 y 3 recalcaron la importancia de tener un control riguroso del presupuesto y tomar decisiones rápidas en pagos a proveedores y contratistas, y el Constructor 3 relató la necesidad de adaptarse a los sobrecostos en materiales y la mano de obra mediante una gestión intensiva de caja y renegociaciones directas con proveedores. El Constructor 1 señaló la importancia de tener varios proveedores para un mismo material, mientras que el Constructor 5 mencionó la instalación de plantas de concreto en ciudades específicas para reducir costos.

La continuidad y la confianza con contratistas fue otra estrategia relevante, mencionada por los Constructores 2, 3, 5 y 6, quienes consideraron que cumplir con los pagos y mantener la relación permitió sostener la operación en un contexto de escasez de mano de obra. El Constructor 4 expuso cómo el uso de precios indexados al tope VIS les permitió cubrirse parcialmente frente a la inflación, además de explorar, aunque sin éxito, derivados financieros para mitigar la volatilidad de insumos como el acero. Varios entrevistados resaltaron cómo la escasez de mano de obra, exacerbada por fenómenos migratorios y grandes obras de infraestructura en ciudades importantes con aspiraciones políticas, incrementó los riesgos, lo cual exigió acciones como la contratación directa de personal, mencionada por el Constructor 3, o la fidelización de los contratistas mediante cumplimientos oportunos y garantías de pago, mencionada por los Constructores 5 y 6.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados (1, 3, 4 y 6) coincidieron en que la percepción de los riesgos sociales y políticos tuvo un impacto directo en sus decisiones. El Constructor 3, por ejemplo, mencionó que el cambio de gobierno en 2022 generó un ambiente de incertidumbre que llevó a niveles de desistimientos de hasta el 80%, lo que afectó profundamente la confianza de los inversionistas y la dinámica de cierre de negocios. Los Constructores 2 y 5 resaltaron la importancia de los subsidios como principal motor de la demanda de la VIS; sin embargo, mientras el Constructor 2 relativizó el impacto político al argumentar que la necesidad de vivienda VIS es estructural, el Constructor 6 señaló que el nuevo esquema del Sisbén y la especulación sobre los subsidios generó desconfianza y afectó la viabilidad de los proyectos. El Constructor 4 comentó que, ante la

incertidumbre política y social, decidieron no lanzar nuevos proyectos y concentrarse en los que ya tenían en curso, para evitar mayores riesgos financieros.

Los Constructores 1 y 2 mantuvieron una visión de compromiso social y destacaron la importancia de seguir construyendo país y cubrir el déficit habitacional, exaltando el sentido de propósito social y su influencia en las decisiones a pesar de los riesgos percibidos.

El Constructor 4 señaló que “los riesgos están totalmente conectados: la incertidumbre política hace que los compradores no se animen a comprar, que los subsidios estén en duda y que no podamos trasladar los sobrecostos”. Los argumentos muestran cómo los riesgos de precios de insumos y la volatilidad política y social están profundamente vinculados. La incertidumbre política afectó la disponibilidad de subsidios y la confianza de los compradores, lo cual a su vez incrementó el riesgo económico: mayor dificultad para cerrar preventas, menor capacidad para trasladar sobrecostos y mayores tensiones de caja.

La Tabla 9 caracteriza los criterios a partir del planteamiento de las Preguntas 6 y 7, en función del riesgo:

Tabla 9. Caracterización de criterios según las Preguntas 6 y 7 en orden: ¿Qué estrategias implementaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda VIS? ¿ De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones estratégicas de su empresa en el mercado de vivienda VIS? Fuente: elaboración propia.

Criterio	Caracterización	Menciones
Ubicación estratégica	Se valora la ubicación como elemento que reduce riesgos de comercialización y facilita la operación. Ubicaciones con mejor conectividad y cercanía a grandes proyectos de infraestructura pueden mitigar riesgos de demanda y tiempos de construcción. También permite gestionar mejor los riesgos operativos relacionados con la mano de obra y la logística.	3
Políticas de subsidio (R)	La dependencia de los subsidios VIS crea un riesgo estructural: cambios en políticas de subsidio pueden comprometer la demanda efectiva. La continuidad y alcance de estos subsidios son percibidos como clave para la viabilidad de los proyectos, por lo que su incertidumbre se traduce en riesgo financiero.	2
Tasas de interés (R)	Se perciben como un factor de riesgo que afecta directamente la capacidad de endeudamiento de los compradores y la viabilidad financiera de los proyectos. Tasas elevadas incrementan el costo del crédito y reducen la demanda de vivienda, generando riesgos de menor absorción del inventario y mayores costos financieros para las empresas.	3

Venta en SMMLV (R)	La exigencia de que las VIS se vendan dentro del tope del SMMLV introduce un riesgo de rentabilidad. Se puede dificultar la transferencia de sobrecostos de materiales a los compradores, afectando los márgenes y aumentando la vulnerabilidad frente a incrementos de insumos.	3
Estabilidad institucional percibida	La confianza en la institucionalidad y en la seguridad jurídica influye en la percepción de riesgo. Contextos de cambios políticos o normativos generan temores sobre la sostenibilidad de los subsidios y de las reglas del juego, elevando el riesgo de inversión y ralentizando decisiones estratégicas.	3
Aprovechamiento de oportunidades	Algunos líderes ven en la crisis o en la incertidumbre espacios para crecer, pero esto conlleva riesgos: aprovechar oportunidades exige balances cuidadosos entre expansión e incremento de exposición a la incertidumbre. Requiere identificar oportunidades sin sobre extenderse financieramente.	3
Presión inflacionaria de insumos (VEC)	El incremento de precios de materiales como el acero, cemento y mano de obra representa un riesgo económico directo. La presión inflacionaria puede erosionar los márgenes y generar tensiones de caja, especialmente cuando los precios de venta no pueden ajustarse.	3
Negociación con proveedores (VEC)	Frente al riesgo de aumentos de costos, la negociación anticipada con proveedores y la diversificación de fuentes son estrategias clave para mitigar la exposición. Ayuda a garantizar la continuidad de suministro y a contener riesgos de sobrecostos.	3
Intención de compra (CM)	La confianza de los compradores en el entorno político y la expectativa de subsidios influyen en la intención de compra, lo cual es un riesgo porque afecta el ritmo de ventas y la planeación financiera. Alta desconfianza o incertidumbre pueden frenar la demanda.	3
Exceso de oferta (CM)	El exceso de oferta en algunos mercados genera riesgo de menor rotación de inventario y presiona los precios a la baja, lo que puede afectar los márgenes de ganancia y la liquidez de la empresa.	2
Tasa de desistimiento (CM)	Altas tasas de desistimiento, derivadas de incertidumbre política o económica, se traducen en riesgo financiero al comprometer la planeación de flujo de caja y la viabilidad de los proyectos en curso.	3
Gestión de cartera compradores	Una gestión activa de la cartera de compradores ayuda a mitigar el riesgo de incumplimientos y desistimientos, asegurando la estabilidad de los ingresos futuros.	2
Oferta bancaria de financiamiento	La disponibilidad de crédito para constructores influye directamente en la ejecución de proyectos. Su escasez o encarecimiento representa un riesgo para la continuidad del negocio.	3
Influencia política local	Factores como decisiones de gobiernos locales y la dinámica regulatoria municipal pueden representar riesgos adicionales: retrasos en licencias, cargas impositivas, o cambios de reglas pueden comprometer los tiempos y costos de proyectos.	2

Diferenciación competitiva	Para mitigar riesgos de exceso de oferta o baja demanda, las empresas buscan diferenciarse con productos de valor agregado o servicios complementarios, reduciendo así su exposición a la competencia directa y la volatilidad de precios.	3
Seguridad jurídica ®	La percepción de un marco legal estable y predecible es clave para mitigar riesgos de inversión. Inseguridad jurídica incrementa la percepción de riesgo y puede frenar la toma de decisiones de largo plazo.	3
Benchmarking sectorial	Mirar las prácticas de otras empresas y adaptarlas ayuda a reducir la exposición a errores y a riesgos innecesarios, aprendiendo de las mejores prácticas para tomar decisiones más informadas.	3
Aprendizaje organizacional previo	Las experiencias pasadas en crisis o entornos inciertos generan aprendizajes que ayudan a mitigar riesgos en el presente. Esto fortalece la capacidad de adaptación y reduce la vulnerabilidad operativa y financiera.	3
Evaluación de solvencia del cliente	Se percibe como un criterio esencial para reducir riesgos de mora o incumplimiento, especialmente en contextos de incertidumbre y menor confianza de los compradores. Permite seleccionar mejor a los clientes y proteger el flujo de caja.	2

Total criterios principales: 13, Total criterios secundarios: 9

4.3.3 Percepción del cambio

La pregunta 8 (ver numeral 3.3, Tabla 2) hace énfasis en el cambio como un elemento clave para comprender la dinámica de decisión en las empresas. Más que un concepto estático, el cambio se reveló como una fuerza transversal que obligó a los líderes a revisar continuamente sus criterios de decisión, adaptando sus decisiones a las variaciones constantes del entorno. La caracterización de estos criterios en el marco del cambio resultó ser un proceso complejo y revelador: los líderes no solo identificaron indicadores clave como la rotación del inventario y el ritmo de las ventas, sino que reinterpretaron estos datos para darles un nuevo significado en un escenario que se transformaba de forma impredecible.

La vigilancia constante de estos indicadores permitió a las empresas anticipar las primeras señales de transformación, y sus decisiones no se limitaron a ajustes operativos, sino que implicaron la reconfiguración de estructuras internas, la inversión en herramientas tecnológicas y el rediseño de portafolios de proyectos.

De manera unánime, los constructores identificaron la rotación del inventario y el ritmo de ventas como indicadores primarios para capturar las señales tempranas del cambio. Estas

métricas no solo cuantificaron el movimiento del mercado, sino que sirvieron como catalizadores de decisiones más profundas. El Constructor 1 resaltó la importancia de no aislar estos indicadores de otros sectores económicos, comprendiendo que la VIS opera como un engranaje dentro de un ciclo económico más amplio. Esta conciencia amplió el marco de interpretación de los datos: la rotación y las ventas ya no eran solo cifras, sino piezas clave de un ecosistema que estaba experimentando alteraciones profundas.

El Constructor 2, por su parte, llevó esta idea más allá, detallando cómo la empresa incorporó un control exhaustivo de presupuestos y rentabilidad para adaptarse a los desajustes generados por estos cambios. La creación de líneas de monitoreo específicas para absorber sobrecostos y la decisión de no trasladar recursos sobrantes entre líneas ejecutadas y no ejecutadas evidencian un aprendizaje organizacional clave: el cambio no solo impacta las condiciones externas, sino que demanda una revisión constante de las estructuras internas de decisión y control. La incertidumbre obligó a formalizar comités de escrituración y a invertir en tecnología, transformando lo que antes era un proceso administrativo rutinario en un criterio central de adaptación.

A nivel regional, el Constructor 3 mostró cómo el cambio también se manifestó en el territorio mismo, no solo en el mercado. En Bucaramanga, el monitoreo de la rotación en zonas específicas y la carencia de vías estructurantes reveló un nuevo escenario de oportunidades y restricciones. Aquí, el cambio no solo era el efecto de tasas de interés o subsidios, sino también de factores de infraestructura que reconfiguraron la geografía de la demanda. Esta capacidad de interpretar la falta de vías como un elemento diferenciador –y no solo como un obstáculo– es un ejemplo claro de cómo los criterios de decisión se reconfiguraron en tiempo real para capitalizar nichos de mercado que emergieron precisamente de la transformación del entorno.

Los Constructores 4 y 6 aportaron otra dimensión crítica del cambio: la caída sostenida en la demanda y la necesidad de abandonar prácticas de expansión propias de épocas de auge. La decisión de no hacer nuevos lanzamientos no fue un acto de inercia, sino un criterio adaptativo ante la transformación del mercado, que pasó de un crecimiento sostenido impulsado por políticas fiscales y estabilidad macroeconómica, a una contracción drástica. Las señales que monitorearon –aceptación de créditos hipotecarios, tasas altas y desistimientos– fueron las huellas del cambio estructural que estaba ocurriendo. Más que simplemente aceptar la nueva realidad, el Constructor 4 explicó cómo

la empresa reformuló su tamaño y su portafolio para encajar en un mercado reducido, reflejando una comprensión del cambio como un fenómeno que exige recortes y realineamientos, no solo ajustes menores.

La visión de cambio también quedó plasmada en el seguimiento a los subsidios. Los entrevistados reconocieron que programas como Mi Casa Ya, aunque fundamentales para estimular la demanda, estaban sujetos a reconfiguraciones políticas y operativas. Los retrasos en la escrituración, la necesidad de ajustes en las cartas de créditos hipotecarios y las validaciones de diferentes actores (bancos, fiduciarias, cajas de compensación, etc.) crearon un entorno donde las empresas aprendieron a ver estos subsidios no como un hecho estático, sino como un componente dinámico del cambio que debía ser monitoreado y gestionado como un factor de riesgo en sí mismo.

El entrevistado 5 ilustró cómo el monitoreo de estos indicadores no se limitó a la observación externa, sino que se integró en la cultura organizacional. La empresa pasó de tener un solo analista de costos para varios proyectos a dedicar uno exclusivamente a cada proyecto, reflejando una nueva comprensión de la importancia de vigilar el cambio en cada iniciativa de forma granular. Además, la inversión en software de control y análisis reforzó la capacidad de reacción y de interpretación frente a las señales de un mercado en transformación.

La Tabla 10 caracteriza los criterios a partir del planteamiento de la Pregunta 8, en función del cambio:

Tabla 10. Caracterización de criterios según la Pregunta 8: ¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda de interés social durante el período estudiado? Fuente: elaboración propia.

Criterio	Caracterización	Menciones
Ubicación estratégica	Los líderes percibieron que contar con un lote bien localizado no solo mitigaba la incertidumbre, sino que generaba un margen de maniobra para sortear los vaivenes del mercado. Esto respondía a la comprensión de que las localizaciones con mejor conectividad y servicios seguían demandadas, incluso en un entorno cambiante.	3
Políticas de subsidio (R)	El acceso a los subsidios fue monitoreado como un motor clave de la demanda, ya que estos incentivos representaban un amortiguador ante la volatilidad macroeconómica. Su potencial impacto en la absorción de unidades impulsó a las empresas a priorizar proyectos con tipologías que calificaran	4

	para dichos subsidios, reconfigurando sus decisiones según los anuncios y disponibilidad de estos programas.	
Tasas de interés (R)	Las tasas de interés afectaban directamente la capacidad de compra de los hogares y la viabilidad de los proyectos. En la medida en que el entorno financiero se tornaba más restrictivo, las decisiones empresariales se ajustaron rápidamente, optando por cautela y control del riesgo ante un posible encarecimiento de la financiación.	4
Venta en SMMLV (R)	El límite de ventas en SMMLV condicionaba no solo la segmentación de los proyectos, sino también su rentabilidad esperada y el acceso a ciertos subsidios. Esto impulsó una revisión permanente de los precios y costos, buscando garantizar que los proyectos cumplieran con la normatividad sin comprometer la viabilidad financiera.	3
Estabilidad institucional percibida	La percepción de estabilidad o inestabilidad institucional fue central para los líderes, quienes reconocieron que la confianza en la capacidad del Estado de mantener políticas claras y sostenibles determinaba la toma de decisiones. Esta percepción influyó en la disposición a invertir o a detener lanzamientos, mostrando cómo el cambio no solo era económico, sino también político e institucional.	2
Aprovechamiento de oportunidades	Los líderes identificaron en el cambio la posibilidad de capitalizar nichos específicos y consolidar ventajas competitivas. Esto se tradujo en una lectura activa de las brechas en la oferta y la demanda, así como en la adaptación flexible de los portafolios, priorizando las oportunidades emergentes que ofrecían retornos aún en contextos adversos.	3
Presión inflacionaria de insumos (VEC)	El incremento impredecible de los precios de materiales de construcción constituyó un riesgo latente que obligó a las empresas a ajustar presupuestos de manera proactiva. Esta presión inflacionaria impactó la planeación financiera y exigió una gestión más rigurosa de costos, consciente de que la especulación de los proveedores podía alterar de forma sustancial la rentabilidad final.	3
Negociación con proveedores (VEC)	Las negociaciones se intensificaron como respuesta táctica a la volatilidad de los precios. Los líderes implementaron estrategias más flexibles y creativas en sus contratos, conscientes de que renegociar condiciones y anticipar compras podía protegerlos de la escalada inflacionaria y de la escasez de algunos materiales clave.	2
Intención de compra (CM)	El monitoreo de la intención de compra de los hogares se convirtió en un termómetro decisivo: más allá de las cifras de ventas, se trató de entender la percepción y las expectativas de los clientes, elementos que se movían rápidamente con los anuncios de tasas y subsidios, y que definían la conveniencia de lanzar o pausar proyectos.	3
Exceso de oferta (CM)	El riesgo de saturación de mercado impulsó a las empresas a analizar cuidadosamente la absorción de unidades y la presencia de inventarios sin rotación. Detectar este exceso fue clave para no sobreofertar en un momento en que la demanda podía retraerse rápidamente, lo cual reflejaba una lectura crítica del entorno cambiante.	2

Tasa de desistimiento (CM)	Indicador temprano de la confianza de los compradores y la solidez de las promesas de venta. Su seguimiento permitió ajustar planes de financiación y estrategias de comercialización, pues en entornos inciertos estos desistimientos aumentaban significativamente, impactando los flujos de caja de los proyectos.	4
Gestión de cartera compradores	Eje central para asegurar ingresos estables. En un entorno de cambio, las empresas entendieron que mantener relaciones sólidas y personalizadas con los compradores mitigaba la volatilidad, asegurando el cierre efectivo de ventas y anticipándose a problemas de escrituración o financiamiento.	3
Oferta bancaria de financiamiento	El acceso a crédito constructor fue monitoreado minuciosamente. Los líderes percibieron que la disposición y agilidad de la banca para financiar proyectos determinaba la velocidad de ejecución y venta, obligándolos a ajustar ritmos y tamaños de los proyectos para adaptarse a las nuevas condiciones del sistema financiero.	4
Influencia política local	Criterio que afectó directamente la gestión de licencias, tiempos de aprobación y costos asociados. Los líderes reconocieron que estos factores eran difíciles de anticipar y que, en entornos inestables, podían volverse cuellos de botella que modificaban sustancialmente la viabilidad de los proyectos.	2
Diferenciación competitiva	Emergió como un criterio clave para sostener la demanda en medio del cambio. Las empresas que lograron adaptar su propuesta de valor, ya fuera por ubicación, diseño o servicios, encontraron una forma de resistir la caída generalizada de la demanda al final en un período posterior y sostener márgenes en un mercado inestable.	3
Seguridad jurídica (R)	Interpretada como una garantía esencial de estabilidad. Las empresas entendieron que cualquier ambigüedad en la normatividad o cambios regulatorios inesperados podían afectar no solo la planeación de los proyectos, sino también la confianza de los compradores y financiadores.	2
Benchmarking sectorial	El aprendizaje de las dinámicas de otras empresas, regiones o proyectos fue un insumo esencial para ajustar las propias estrategias. El benchmarking permitió a las compañías calibrar expectativas de rentabilidad y riesgos, reinterpretando sus decisiones a la luz de las experiencias ajenas en un entorno compartido de incertidumbre.	3
Aprendizaje organizacional previo	El cambio obligó a las empresas a apoyarse en la memoria institucional: las experiencias pasadas, especialmente en crisis previas, dotaron a los líderes de herramientas y enfoques para navegar la nueva incertidumbre. Este aprendizaje permitió una mayor capacidad de adaptación y ajustes más rápidos.	3
Evaluación de solvencia del cliente	Esencial para asegurar la colocación final de las unidades y evitar la exposición a incumplimientos. La incertidumbre general exigía un mayor rigor en esta evaluación, pues un comprador con baja capacidad financiera implicaba un riesgo significativo para la estabilidad del flujo de caja en medio de la volatilidad.	3

Total criterios: 13, Total subcategorías: 9

5. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación:

Se identificó un conjunto de criterios que guiaron la toma de decisiones de los líderes constructores durante el periodo 2020-2022: 13 criterios principales y nueve criterios secundarios. Estos criterios, a su vez, se organizaron en dos categorías analíticas: criterios estructurantes y patrones emergentes, distinción que refleja tanto la estabilidad relativa de ciertas variables como la adaptación decisional frente al entorno cambiante de la VIS.

Se identificaron dos criterios estructurantes; ubicación estratégica y regulación, este último desglosado en tres criterios secundarios, pero también estructurantes: políticas de subsidio, tasas de interés y venta en SMMLV. Todos reconocidos como anclas decisionales, sostenidas incluso en escenarios volátiles. Su centralidad proviene de su capacidad para incidir directamente en la viabilidad técnica, comercial y financiera de los proyectos VIS, funcionando como marcos de referencia relativamente estables que otorgan dirección a las decisiones empresariales, configurando el “núcleo duro” del proceso decisional.

Se identificaron 12 patrones emergentes; grupo que contiene las demás categorías y subcategorías, incluyendo el criterio principal estructurante: regulación, pero con el criterio secundario: seguridad jurídica. Estos surgieron de forma reactiva y situacional, evidenciando cómo los líderes adaptaron sus decisiones en función de señales contextuales específicas. Estos criterios no solo complementan los estructurantes, sino que revelan la flexibilidad organizacional y la capacidad de lectura estratégica en el período estudiado.

La identificación de los criterios de decisión expuso una notable convergencia en el pensamiento de los líderes, incluso cuando provenían de contextos organizacionales y territoriales diversos. Esta alineación sugiere la existencia de un marco referencial compartido en el sector de la VIS, donde los líderes “ya sabían”, de forma tácita o explícita, en qué debían pensar para sostener la viabilidad de sus decisiones, y más que un ejercicio exploratorio sin rumbo, la identificación evidenció

que los líderes operan sobre un conjunto reconocible de prioridades, valores y preocupaciones que configuran una gramática común de interpretación del entorno.

Los líderes “le dieron sentido” al período de estudio recurriendo a estructuras cognitivas compartidas, ancladas en la experiencia sectorial, el lenguaje técnico y la presión constante por la sostenibilidad organizacional. Así, aunque cada uno reconstruyó su propio relato, los criterios identificados no fueron arbitrarios ni aislados, sino consistentes con un patrón colectivo de racionalidad práctica, articulando tanto fundamentos estables como respuestas adaptativas en su proceso decisional.

La caracterización de los criterios de decisión reveló que estos no operan como reglas fijas, sino como elementos que se articulan de forma dinámica según las circunstancias. Los criterios estructurantes, como la ubicación estratégica y la regulación, se mantuvieron con alta frecuencia y fueron evocados por los líderes como pilares de continuidad, anclados en la experiencia acumulada. Sin embargo, su aplicación no fue uniforme ni automática: el nivel de argumentación varió entre entrevistados, reflejando diferencias en la forma de interpretar y jerarquizar estos elementos frente a escenarios cambiantes.

Al mismo tiempo, los patrones emergentes no solo complementaron a los criterios estructurantes, sino que activaron procesos de reajuste y priorización decisional. Esta interacción no fue simétrica: algunos líderes demostraron mayor sensibilidad y agilidad para integrar nuevas señales del entorno, mientras que otros mantuvieron posturas más conservadoras. Así, la caracterización permitió visibilizar una tensión constante entre estabilidad y adaptación, donde la resiliencia empresarial no dependió únicamente de tener criterios claros, sino de la capacidad narrativa de los líderes para recombinarlos creativamente. Esta comprensión matizada y procesual del juicio decisional constituye uno de los principales hallazgos del análisis.

La caracterización evidenció que, en la mayoría de los casos las decisiones adoptadas por los líderes fueron eminentemente reactivas, especialmente frente a restricciones normativas, económicas y choques en el entorno institucional. Estas decisiones no surgieron de esquemas proactivos de adaptación, sino de una lógica de contención ante la incertidumbre. Concretamente, se observaron respuestas

ligadas a criterios reguladores, institucionales y económicos, que condujeron a decisiones como la detención de lanzamientos, ajustes en los costos organizacionales, y a evaluar con mayor exigencia el perfil financiero de los compradores para no depender de subsidios.

Esta actitud reactiva se manifestó con especial claridad frente a fenómenos como los cambios abruptos en la asignación de subsidios VIS, la fluctuación de las tasas de interés y la alta inflación. Aunque los líderes reconocieron estos criterios como “amenazas estructurales”, su respuesta se limitó en la mayoría de los casos a contener daños en el corto plazo. Esta vinculación estrecha con decisiones institucionales limitó el margen de acción de las constructoras, dejándolas atadas a decisiones externas y restringiendo su capacidad de anticipación y reacción ante cambios del entorno.

Se refuerza la necesidad de un cambio estructural en los marcos de decisión de las empresas constructoras. Continuar operando bajo una lógica de contención reactiva solo perpetúa la vulnerabilidad ante variables externas sobre las que no se tiene control. La incertidumbre ya no puede ser tratada como una excepción que irrumpe de forma esporádica, sino como un componente permanente que debe incorporarse explícitamente en los modelos de decisión. Para ello, se requiere institucionalizar capacidades internas de lectura estratégica del entorno, integrar mecanismos de monitoreo y análisis anticipatorio, y flexibilizar los marcos operativos y financieros. No se trata de esperar señales claras para actuar, sino de desarrollar estructuras que permitan actuar con sentido en medio de la ambigüedad.

La identificación de respuestas comunes, racionalidades compartidas y vacíos en capacidades adaptativas permite a las organizaciones compararse, identificar rezagos propios y adoptar mejores prácticas desde el aprendizaje sectorial. Así, el presente documento se constituye en una herramienta útil para fortalecer sus procesos de toma de decisiones. El valor práctico se centra en la posibilidad de ajustar estructuras decisionales a partir de un conocimiento construido desde la experiencia colectiva.

Desde una perspectiva académica, al centrarse en los relatos de líderes empresariales, el documento aporta una mirada cualitativa que trasciende los análisis tradicionales del sector. Se muestra cómo la comprensión del entorno, más que las variables objetivas, dirigió las decisiones organizacionales, revelando el peso del juicio, la experiencia y la cultura del gremio; abriendo nuevas líneas de análisis sobre racionalidad en condiciones de presión institucional, y sobre cómo se construyen las respuestas organizativas desde la ambigüedad.

Los resultados del trabajo pueden ser aprovechados por actores públicos, privados y académicos. Para los bancos y entidades financieras, brindan elementos para evaluar mejor la capacidad de reacción de los constructores ante cambios regulatorios, diseñando esquemas de crédito más ajustados a la realidad del sector. Para los formuladores de política pública, el estudio evidencia cómo las decisiones empresariales están condicionadas por la rigidez institucional de la VIS, lo que puede orientar reformas que introduzcan mayor flexibilidad. Finalmente, las universidades pueden usar este estudio como caso aplicado de análisis cualitativo en sectores estratégicos, incorporándolo en programas de planeación, gestión de proyectos o políticas de vivienda.

Finalmente, aunque este trabajo se basa en un número limitado de entrevistas y no busca generalización estadística, su alcance se centra en comprender las racionalidades detrás de las decisiones. No se pretende representar a todas las empresas del sector, sino exponer cómo los líderes construyeron sentido durante un periodo específico de disrupción. Este enfoque aporta profundidad y contexto, aunque no cubre transformaciones posteriores ni incluye análisis cuantitativos complementarios. Aun así, el estudio logra capturar patrones significativos, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones ampliadas y para el diseño de intervenciones prácticas más informadas.

6.Recomendaciones

A partir de las conclusiones presentadas, y respondiendo al tercer objetivo específico (ver numeral 1.5.2) se identificaron oportunidades de mejora que permiten proponer acciones para fortalecer la gestión de las empresas constructoras en proyectos VIS y con una prospectiva de largo plazo. Estas recomendaciones buscan aportar al desarrollo de decisiones con alto valor estratégico, además de promover la búsqueda de prácticas más adaptativas y sostenibles en escenarios complejos tanto en la actualidad como de cara al futuro.

De manera integrada, y considerando los aportes más valiosos que los líderes compartieron en sus respuestas a las preguntas 9 y 10 de la entrevista (ver numeral 3.3, Tabla 3), se proponen prácticas y enfoques que complementan las oportunidades de mejora identificadas a partir del análisis:

Las empresas deben transitar de un modelo reactivo hacia uno proactivo mediante la creación de estructuras permanentes de análisis del entorno; esto implica institucionalizar capacidades internas para identificar señales tempranas de cambio en políticas de subsidio, tasas de interés y presión inflacionaria, evitando decisiones ad hoc y de corto alcance. Herramientas como análisis de escenarios, inteligencia competitiva y planificación adaptativa deben formar parte del núcleo organizativo, no como respuestas ocasionales, sino como capacidades permanentes que permitan integrar la incertidumbre como insumo, y no como amenaza. Se debe invertir en talento analítico, revisar la rigidez de los ciclos de planeación y establecer puentes de información constantes con entidades públicas y financieras.

El sector VIS demanda una renovación en la forma de analizar la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre; a nivel académico, se recomienda profundizar investigaciones que vinculen el juicio contextual y el sensemaking con el diseño estratégico organizacional, especialmente en sectores regulados. Esta investigación ofrece una base para futuras líneas que combinen enfoques cualitativos y cuantitativos, permitiendo contrastar cómo distintas configuraciones institucionales afectan la racionalidad práctica de los líderes. También puede inspirar estudios longitudinales que analicen cómo evoluciona el

patrón decisional cuando los marcos normativos cambian, además, ofrece un marco conceptual útil para discutir teorías de adaptación organizacional en mercados intervenidos.

Los resultados del estudio deben aprovecharse como insumo estratégico por parte de formuladores de política pública, gremios y entidades financieras; para los primeros, resulta imperativo reconocer cómo la rigidez de las políticas VIS condiciona la capacidad de adaptación de los actores privados; por tanto, se recomienda diseñar marcos regulatorios con mayor margen de maniobra, que no solo estabilicen, sino que promuevan respuestas dinámicas. Para el sector financiero, el estudio abre la puerta a modelos de evaluación de riesgo más contextualizados, que reconozcan la racionalidad práctica de las decisiones y no se limiten a indicadores tradicionales. Y para los gremios, este análisis puede servir de base para diseñar agendas de capacitación, evaluación comparativa y posicionamiento sectorial.

Proponer una agenda de investigación más amplia; se recomienda complementar este enfoque cualitativo con análisis de datos longitudinales que permitan observar si los criterios caracterizados persisten o evolucionan ante nuevas disrupciones. Además, futuros estudios pueden comparar sectores similares para evaluar si existen patrones comunes de decisión bajo presión institucional. Este enfoque permitirá validar la hipótesis de que la racionalidad en contextos inciertos se construye más desde la interpretación que desde la técnica, siendo el presente documento un punto de partida para comprender con mayor precisión cómo deciden los líderes en sectores intervenidos y qué capacidades organizacionales deben fortalecerse.

Implementar modelos de análisis geoespaciales dinámicos con inteligencia artificial para la toma de decisiones de localización estratégica; combinar datos de catastro, movilidad, oferta de servicios públicos, planes de ordenamiento territorial, dinámicas de migración y emigración, y expansión urbana. Incorporar algoritmos de aprendizaje automático para identificar patrones de demanda y proyección de valor en el tiempo, considerando además variables de riesgo natural y social, que en el país están presentes en la mayoría de territorios: inundaciones, derrumbes, conflicto armado, entre otros.

El propósito se apoya en la carencia de una herramienta dinámica que integre múltiples capas de información en tiempo real y permitan prever la evolución de los sectores estratégicos bajo incertidumbre. En la actualidad, una aproximación temprana y lejana a esta idea es “La Galería Inmobiliaria”, una plataforma tecnológica colombiana especializada en la recopilación, análisis y visualización de datos del mercado de vivienda nueva. Esta herramienta se destaca por su capacidad para ofrecer datos cuantitativos como precios por metro cuadrado, volúmenes de ventas, tiempos de comercialización y absorción de proyectos (Galería Inmobiliaria, 2025). Sin embargo, presenta limitaciones significativas en la evaluación de factores cualitativos, especialmente en lo que respecta a la ubicación estratégica de los proyectos inmobiliarios.

Al final, lo que se plantea es generar un índice de “atractividad geoespacial” que evalúe la resiliencia de una ubicación en diversos escenarios económicos y regulatorios. Este índice sería un insumo fundamental para decisiones de compra de lotes, lanzamientos de proyectos y estrategias de mitigación de riesgo comercial.

Incorporar un sistema de escenarios prospectivos multivariados para la localización estratégica; diseñar una matriz de escenarios (por ejemplo, “optimista, base, pesimista”) que combine proyecciones de crecimiento urbano, cambios regulatorios y dinámicas macroeconómicas (inflación, tasas de interés, políticas de subsidio VIS). Cada escenario debe incluir análisis de sensibilidad para medir cómo la ubicación estratégica puede impactar la demanda, los costos operativos y el tiempo de ejecución.

Esta herramienta permitiría profundizar en el enfoque de planeación prospectiva y adaptativa (escenarios) aplicado a la ubicación, más allá de la práctica tradicional de solo considerar demanda histórica. Esto se haría a partir de la incorporación de variables como: nuevas troncales de transporte, planes parciales y maestros de movilidad, evolución demográfica, migración y emigración, y políticas de subsidio VIS, integradas en modelos econométricos o de simulación.

Desarrollar alianzas público-privadas para la cocreación de territorios estratégicos para el desarrollo de la VIS; impulsar convenios con autoridades locales y regionales para identificar zonas prioritarias con potencial para el

desarrollo de nuevos proyectos, buscando alinear la toma de decisiones privada con los planes maestros y parciales urbanos, y proyectos de infraestructura social (colegios, hospitales, etc.). De esta forma, se reduce la incertidumbre sobre la sostenibilidad de la ubicación.

Es importante fortalecer, desde ahora, la coordinación público-privada, enfrentar entornos inciertos con importantes alianzas estratégicas reduce el riesgo moral y la asimetría de información, favoreciendo decisiones más sólidas y con respaldo institucional. En búsqueda de este fin, es imperativo crear mesas de trabajo con todos los actores estratégicos en el sector de la VIS: Gobierno, Camacol, BanRep, Asobancaria, Asofiduciarias, etc., para definir “corredores prioritarios” de desarrollo que mitiguen riesgos de desarticulación urbana.

Incorporación de indicadores de resiliencia urbana en la evaluación de ubicaciones; complementar las variables descritas en la primera recomendación con: diversificación económica de la subzona a razón de resistir choques económicos, proximidad a servicios esenciales y equipamientos urbanos, y riesgos climáticos y sociales.

Esta herramienta permitiría a las constructoras tomar decisiones más robustas y con criterios de sostenibilidad de largo plazo, trascendiendo el enfoque exclusivamente financiero. Se podría comenzar por Bogotá y generar un sistema de puntaje de “resiliencia urbana” para cada ubicación, integrando datos de Sistema de Información Geográfica (GIS) y fuentes como la Infraestructura de Datos Espaciales para el Distrito Capital (IDECA), y reportes de riesgo climático.

Implementación de un tablero integral de indicadores de incertidumbre, riesgo y cambio para la localización; para el nivel de incertidumbre incluir las variables: cambios regulatorios, percepción de seguridad y políticas de subsidios; para el nivel de riesgo comercial incluir las variables: demanda y competencia; para el nivel de riesgo operativo incluir las variables: logística y mano de obra; para el nivel de cambio incluir las variables: cobertura e infraestructura y cambios demográficos.

Este tablero no solo es un mecanismo de monitoreo, sino una herramienta para decidir la prioridad de inversión o reubicación de proyectos en entornos altamente

dinámicos. Para consolidarlo se pueden utilizar herramientas como Power BI o Tableau, que integran fuentes diversas (datos públicos, estudios de mercado, datos internos de la empresa, etc.).

Capacitación y sensibilización a líderes en toma de decisiones adaptativa y resiliente; desarrollar programas internos de formación en escenarios de incertidumbre, modelos de riesgo dinámico y planificación adaptativa. Estos programas deben incluir estudios de caso reales presentados durante el período 2020-2022 y herramientas de simulación de decisiones en entornos de alta volatilidad. Es claro que la calidad de la decisión sobre la ubicación estratégica no depende solo de datos o modelos, sino también de la mentalidad y habilidades adaptativas de los líderes, las cuales deben estar en constante evolución.

Es importante crear “laboratorios de decisiones” donde se simulen situaciones de crisis y se entrene a los equipos en ajustes rápidos de estrategia.

Diseño de escenarios adaptativos y dinámicos; implementar herramientas de simulación de escenarios que consideren diferentes escenarios de continuidad, disminución o incremento de los subsidios. Una vía podría adoptar simulaciones Monte Carlo o modelos de elasticidad de demanda, lo cual permitiría valorar *ex ante* la viabilidad de los proyectos y los márgenes de absorción y comercialización en cada posible contexto.

Se sugiere que estas simulaciones se actualicen semestralmente para mantenerlas alineadas con las tendencias políticas y macroeconómicas, y nutrirse de datos de política pública y de mercado laboral para ajustar la elasticidad de la demanda en cada escenario.

Monitoreo proactivo de la política pública; crear un equipo especializado en inteligencia de políticas públicas, que mantenga contacto constante con los actores gremiales que participan en el mercado de la VIS, para anticipar cambios regulatorios o señales tempranas de reformas en subsidios. Este equipo debería elaborar informes quincenales sobre la evolución del discurso político y las hojas de ruta de la VIS, permitiendo a la empresa ajustar sus estrategias de inversión y lanzar proyectos con mayor certeza.

Definir “hitos de certidumbre” para decisiones clave; diseñar marcos internos de decisión donde cada hito funcione como “semáforo” para decidir avanzar o pausar ciertos proyectos, por ejemplo: la asignación presupuestal del gobierno vigente para subsidios, la aprobación de planes de desarrollo territorial, o la cantidad de cupos de subsidios de Mi Casa Ya. Estos hitos permitirían una toma de decisiones ágil, pero fundamentada en umbrales reales de política pública y no solo en percepciones.

Diversificación del portafolio de proyectos; aunque pueda “sonar paradójico” en relación con la voluntad del presente trabajo de maestría, las empresas deben evitar una dependencia excesiva de proyectos VIS subsidiados. Incorporar tipologías NO VIS o VIS sin subsidios como “colchón” reduce el riesgo de insolvencia si los subsidios se retraen o demoran.

Se resalta la importancia de participar en distintos segmentos del mercado de vivienda y explorar nichos complementarios como logística o construcciones a terceros. Esta diversificación, entendida desde la teoría de la gestión de portafolios, permite mitigar el riesgo sistémico al no depender exclusivamente de la VIS, que puede verse afectada por ajustes en políticas públicas, subsidios o cambios en la demanda. Se recomienda, por tanto, que las empresas realicen análisis de portafolio basados en herramientas como la matriz BCG o el modelo de triple resultado (financiero, social y ambiental) para identificar qué segmentos pueden sostener la rentabilidad en tiempos de crisis.

Optimización de la estructura financiera a través de cláusulas de contingencia y créditos puente; incluir en la estructuración de los proyectos la cláusula de ajuste de flujos de caja por cambios en subsidios, es decir, un esquema de “caja contingente” que permita suspender o ralentizar fases constructivas cuando los flujos esperados de subsidios se vean comprometidos. Este tipo de cláusulas responde a la necesidad de administrar el flujo de efectivo en entornos de alta incertidumbre, siguiendo el enfoque de gestión de riesgos financieros que destaca la importancia de la flexibilidad y la adaptación (Damodaran, 2015). En este sentido, la adopción de créditos puente resulta particularmente pertinente: los créditos puente, o *bridge loans*, son instrumentos de financiamiento temporal diseñados para cubrir necesidades inmediatas de liquidez mientras se concreta el

financiamiento de largo plazo o se resuelven las condiciones del proyecto (Fabozzi, 2019).

Su función es precisamente “puentear” períodos de desfase entre la disponibilidad de recursos y las necesidades de ejecución, siendo especialmente útiles en la construcción de la VIS donde los flujos de subsidios pueden presentar demoras o cambios (Geltner et al., 2007). En el contexto colombiano, los créditos puente deberían incluir condiciones de “gracia de adaptabilidad” o cláusulas de reestructuración vinculadas directamente a la asignación efectiva de subsidios, es decir, permitir la reconfiguración de cronogramas de pago y la reestructuración de cuotas si se retrasa o se modifica la política de subsidios. De este modo, los proyectos no quedan expuestos a insolvencias por causas externas, y se fortalece la resiliencia financiera del portafolio constructivo.

Análisis de riesgo político-regulatorio: due diligence; incorporar en los análisis de riesgo del proyecto -due diligence- una evaluación específica del riesgo político-regulatorio, entendiendo el due diligence como el proceso exhaustivo y sistemático de recopilación, verificación y análisis de información crítica para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de un proyecto (Howson, 2006; Sherman, 2015). En el marco de la VIS, este análisis debe incluir la identificación de la sensibilidad de cada proyecto a cambios normativos y a la exposición de la demanda a los subsidios gubernamentales, dado que estos factores determinan la viabilidad comercial y la rentabilidad financiera (Roch, 2017).

Flexibilidad y reconfiguración de los proyectos: pivotaje ágil; invertir en metodologías ágiles de desarrollo de producto, específicamente en el enfoque de Lean Construction y en el uso de modelos BIM adaptativo, para habilitar el “pivotaje ágil” de los proyectos VIS en respuesta a cambios súbitos en políticas de subsidio o en la demanda. El Lean Construction se fundamenta en la eliminación sistemática de desperdicios y la optimización de flujos de valor durante el ciclo de vida del proyecto (Koskela, 1992; Ballard & Howell, 2003), lo que permite que las decisiones se reconfiguren rápidamente en función de nueva información o restricciones del entorno. Por su parte, el BIM adaptativo hace referencia a un enfoque flexible y colaborativo del Modelado de Información para la Construcción (Building Information Modeling), que no solo digitaliza los elementos constructivos, sino que

permite simular y ajustar iterativamente las características del proyecto ante escenarios emergentes (Eastman et al., 2011; Succar, 2009).

La aplicación conjunta de estas herramientas en la VIS no solo reduce el tiempo y costo de readecuar los diseños -facilita la modificación de tipologías, fases constructivas o estrategias comerciales-, sino que habilita la capacidad de pivotaje, entendida como la realineación rápida de un proyecto cuando surgen cambios inesperados (Blank, 2013).

Innovación social y modelos colaborativos gremiales: alianza público-privada; coordinar mesas de trabajo y comités de vivienda social con la participación activa del Gobierno, Camacol, BanRep, Asobancaria, Asocajas, Asofiduciarias, etc., donde se fomente los cambios en subsidios como una oportunidad estratégica para innovar en modelos de colaboración público-privada que incrementen la resiliencia de los proyectos VIS. La colaboración, entendida como la interacción intencional entre actores con objetivos compartidos o complementarios para alcanzar resultados mutuamente beneficiosos (Gray, 1989; Thomson et al., 2009), es clave en contextos de incertidumbre y fragmentación de recursos. Pilotear esquemas de subsidio cruzado, que combinen subsidios gubernamentales con fondos de ahorro social, alianzas con cajas de compensación y otras formas de capital colectivo, permitiría crear productos más resilientes y menos dependientes de los vaivenes de la política nacional.

Este enfoque aprovecha la colaboración interorganizacional como un mecanismo para compartir riesgos, diversificar fuentes de financiamiento y construir redes de soporte institucional, lo que resulta esencial para la sostenibilidad y adaptabilidad de los proyectos VIS (Bryson et al., 2015; Emerson et al., 2012). De esta manera, se fomenta la innovación social no solo como una respuesta reactiva, sino como una estrategia proactiva para fortalecer la base de los proyectos y sostener la demanda en entornos cambiantes.

Establecimiento de líneas de crédito contracíclicas; proponer a través de Asobancaria, la estructuración de líneas de crédito contracíclicas para vivienda VIS. Estas líneas de crédito se diseñarían para ofrecer condiciones más favorables, como tasas reducidas o plazos de gracia ampliados, cuando los indicadores

macroeconómicos, por ejemplo, la inflación o el desempleo, superen ciertos umbrales críticos. Esta estrategia de financiamiento se fundamenta en la necesidad de que la inversión pública y la oferta de crédito se expandan en fases de recesión para sostener la demanda agregada (Keynes,1936). Por otra parte, los ciclos económicos son inherentemente inestables y la intervención anticíclica, como el financiamiento preferencial en fases de contracción, ayuda a amortiguar el efecto de impactos externos sobre sectores sensibles como la VIS (Minsky, 1986).

En la práctica, esto implicaría crear productos financieros para proyectos VIS con tasas subsidiadas o diferenciales cuando se detecte un deterioro en indicadores macroeconómicos relevantes para Colombia, como el desempleo, que alcanzó picos del 15% durante el 2020 (DANE, 2021), o la inflación, que afecta directamente el costo de vida y la capacidad de pago de los hogares.

En la actualidad, existen antecedentes parciales de estas medidas en Colombia, como las líneas de redescuento del BanRep y programas de la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter), que han otorgado créditos en condiciones preferenciales para sectores estratégicos en momentos de estrés económico. Estos modelos pueden adaptarse para crear líneas de crédito contracíclicas específicamente dirigidas al financiamiento de proyectos VIS y a créditos constructor, con cláusulas de activación automáticas cuando la economía muestre señales de enfriamiento. Por ejemplo, en lugar de exigir tasas de interés referenciadas a la DTF o al IBR, estas líneas podrían fijarse con un “descuento contracíclico” de 100-200 puntos básicos durante recesiones técnicas, o ampliar los periodos de gracia para constructoras y compradores (de 12 a 24 meses) cuando el desempleo urbano supere cierto umbral. De esta manera, se facilitaría la continuidad de los proyectos y se protegería la generación de empleo en el sector de la construcción, que representa entre el 6 y 7% del PIB colombiano (DANE, 2024).

Incentivar el uso de derivados financieros para la cobertura de tasas; tales como *swaps* o *caps* de tasa de interés. Estos instrumentos permiten a las constructoras proteger sus flujos de caja frente a la volatilidad del mercado financiero. Por ejemplo, cuando una constructora adquiere un crédito puente con una tasa variable referenciada a dicha tasa de intervención, cualquier aumento

inesperado en esta puede traducirse en un incremento significativo en los costos financieros, poniendo en riesgo la viabilidad del proyecto y, en consecuencia, afectando la absorción de unidades y los márgenes de ganancia. La contratación de un swap de tasa de interés permite a la empresa fijar el costo de su financiamiento, trasladando el riesgo a la contraparte financiera, lo cual se traduce en una mayor estabilidad y previsibilidad financiera para el desarrollo del proyecto.

El uso de derivados financieros es fundamental para reducir la volatilidad de los flujos de caja, al transferir los riesgos financieros de las empresas a actores especializados, lo que mejora la estabilidad financiera y permite una mejor planificación y gestión del riesgo (Stulz, 1984). La adopción de estos instrumentos es crítica para las constructoras que desarrollan proyectos VIS, ya que en el país se enfrentan permanentemente a contextos macroeconómicos inciertos, demandas de vivienda vulnerables y cambios en las condiciones crediticias. Así, y con el acompañamiento de Asobancaria, el impulso a programas piloto puede contribuir a democratizar el acceso a estas herramientas, dotando a las empresas de capacidades técnicas y un marco regulatorio adecuado para su implementación responsable.

Sin embargo, para que esta estrategia tenga éxito, es imprescindible que las constructoras cuenten con equipos capacitados en gestión financiera avanzada y negociación de derivados, y que exista una interlocución cercana con las entidades financieras que ofrezcan estos productos, ajustándolos a las particularidades del sector VIS. Esto no solo fortalece la resiliencia financiera de los proyectos, sino que también promueve un mercado más maduro y adaptativo, capaz de responder a las fluctuaciones económicas sin comprometer la estabilidad del sector ni la oferta de vivienda asequible.

Implementación de un modelo de garantía a través de pólizas de seguros: la experiencia chilena; se recomienda explorar e implementar un modelo alternativo de protección de recursos similar al utilizado en Chile. Este modelo se basa en la utilización de pólizas de seguros emitidas por aseguradoras, en lugar de intermediarios fiduciarios, para garantizar el adecuado uso y manejo de los recursos destinados a proyectos inmobiliarios.

El modelo chileno ha demostrado ser una alternativa eficiente y práctica para la protección de recursos en proyectos de construcción. Según estudios realizados por Araya y Bustamante (2021), las pólizas de seguros en Chile permiten una fiscalización más directa y evitan la existencia de intermediarios que, en ocasiones, diluyen las responsabilidades y generan mayores costos para los constructores. Además, autores como Uribe y Prieto (2019) han identificado que este sistema ha fomentado la transparencia en la administración de recursos, reduciendo significativamente el riesgo de desviación y mejorando la confianza de los agentes financieros.

La viabilidad de implementar este modelo en Colombia, si bien no sería inmediato, en un mediano plazo podría explorarse, y requeriría la participación activa de Fasecolda, la federación de aseguradoras del país, como ente articulador de las aseguradoras interesadas en vincularse al negocio. Además, sería clave establecer mesas de trabajo y espacios de diálogo entre Fasecolda y los actores del sector constructor, con el fin de adaptar el modelo chileno al contexto colombiano, teniendo en cuenta las diferencias regulatorias y culturales (Restrepo & López, 2020).

En términos prácticos, la propuesta implicaría el diseño de un marco normativo y técnico que permita redirigir y reemplazar, de manera gradual y controlada, el rol de las fiduciarias en la administración de los recursos de crédito constructor, por pólizas de seguros que garanticen la destinación y el uso adecuado de los recursos. Dichas pólizas deberían contemplar cláusulas específicas que aseguren la supervisión y el cumplimiento de los hitos del proyecto inmobiliario, siguiendo el ejemplo de las pólizas de caución en Chile (Valdés, 2022).

Asimismo, la experiencia internacional sugiere la importancia de desarrollar un marco institucional sólido que respalde la transición hacia este modelo. De acuerdo con Marques, Ogasavara y Turolla (2022), la implementación de seguros como herramienta de garantía puede mejorar la eficiencia del sistema financiero y fortalecer la confianza de los inversionistas, siempre y cuando se acompañe de una adecuada regulación y supervisión estatal.

En consecuencia, se recomienda al sector financiero y a las entidades reguladoras en Colombia, como la Superintendencia Financiera y el Ministerio de Vivienda, explorar la viabilidad de un proyecto piloto, en colaboración con Fasecolda, Camacol y Asobancaria, para evaluar la aplicación de pólizas de seguros como mecanismo de garantía en proyectos de construcción. Este piloto permitiría identificar los ajustes necesarios para garantizar su éxito y facilitar su eventual adopción a nivel nacional, contribuyendo a la reducción del riesgo financiero y fortaleciendo la sostenibilidad del crédito constructor.

A. Anexo: Aval ético

Vicedecanatura de Investigación y Extensión
Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá



Bogotá D. C., 06 de febrero de 2025

[B.FCE.1.005-024-25]

Estudiante
WEIMAR JOHAN SÁENZ MARTÍNEZ
Maestría en Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Asunto: Aval ético trabajo final de maestría “Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno”.

Respetado estudiante Sáenz:

Me permito informarle que el Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, en sesión del 04 de febrero de 2025, acta n.º 01, estudió su solicitud de aval ético para el trabajo final de maestría “**Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno**”, dirigido por el profesor Jonathan Tybalt Malagón González.

El Comité de Ética en Investigación consideró por unanimidad otorgar aval ético al trabajo final de maestría, teniendo en cuenta que se establecen criterios éticos básicos que garantizan el bienestar y respetan los derechos de las y los participantes.

Cordialmente,

HERNANDO BAYONA RODRÍGUEZ, Ph. D.
Profesor asociado
Vicedecano de Investigación y Extensión
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá

Copia: Jonathan Tybalt Malagón González. Profesor asociado. Escuela de Economía. Facultad de Ciencias Económicas.

B. Anexo: Invitación a referentes constructores

Se presenta la información complementaria utilizada en la investigación, anonimizando y resguardando los datos personales y empresariales sensibles de los participantes, en concordancia con los principios éticos de confidencialidad y respeto. Esta versión confidencial asegura la protección de la identidad de los líderes entrevistados, manteniendo la validez académica y la riqueza analítica de los hallazgos sin comprometer la privacidad.

Bogotá D.C., 01 de abril de 2025

Dirigido a:

Constructor 1
Sr. Constructor 1, Gerente de Constructora 1

Asunto: Invitación a participar como referente constructor en la investigación **“Una aproximación cualitativa a los criterios de decisión de las empresas constructoras en el contexto de la vivienda de interés social (VIS) durante el período 2020 a 2022: perspectivas de los líderes para comprender el entorno”**, Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá.

Reciba un cordial saludo.

Soy Weimar Johan Sáenz Martínez, estudiante del programa de Maestría en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, actualmente me encuentro realizando el trabajo final de este programa en el perfil de profundización, modalidad Proyecto Aplicado Organizacional (PAO), definido en la Guía específica – Opciones de grado de la FCE (Artículo 10, Acuerdo 002 de 2022 del Consejo de Facultad de Ciencias Económicas) como: “un documento que, a partir de un referente conceptual y de la caracterización de un problema concreto en una organización o un grupo de organizaciones, desarrolla una propuesta de solución y de su validación o prueba”, del cual se esperan entregar los resultados finales de investigación para el mes de junio de 2025.

En consecuencia, dado que existe una falta de claridad acerca de cuáles fueron los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para tomar decisiones en el marco de la vivienda de interés social (VIS) durante el período 2020 a 2022, es fundamental comprender cómo los líderes enfrentaron los desafíos específicos derivados de un entorno de alta incertidumbre. Durante este período, caracterizado por una creciente volatilidad económica y un mercado especulativo, más de 450 empresas constructoras entraron en insolvencia, evidenciando una falta de claridad en los factores críticos que influyeron en la toma de decisiones (Deloitte, 2022¹; Asobancaria, 2023²). Según Prospect Theory, los líderes tienden a modificar sus patrones de decisión en función de las circunstancias del entorno y los riesgos percibidos, mostrando mayor aversión al riesgo en tiempos de crisis (Kahneman & Tversky, 1979)³. Adicionalmente, estudios recientes sugieren que la incertidumbre lleva a los líderes a centrarse en decisiones de corto plazo, con una fuerte dependencia de la intuición y experiencia acumulada, lo que

¹ Deloitte. (2022). Construction industry outlook. Deloitte Insights.

² Asobancaria. (2023). Ranking de ingresos de las empresas constructoras en Colombia.

³ Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

⁴ Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.

⁵ Propuesta de Trabajo Final de Maestría en Administración aprobada por medio del artículo 08 de la resolución 507 de 2023 (Acta 037 del 23 de noviembre de 2023), página 4, del Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia.

⁶ Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.



puede llevar a resultados subóptimos cuando los marcos normativos y las condiciones del mercado no están claros (Hodgkinson & Healey, 2011)⁴. A razón de lo anterior, este trabajo tiene por objetivo, *Analizar los criterios de decisión considerados por los líderes de las empresas constructoras en Colombia para tomar decisiones en el marco de la VIS en el período de los años 2020 a 2022*⁵, el cual es dirigido por el profesor Jonathan Tybalt Malagón González, doctor en Economía, y, codirigido por el profesor Carlos Alberto Ruíz Martínez, magíster en Administración Pública.

La primera fase de este trabajo incluye una revisión sistemática de literatura sobre los mecanismos de toma de decisiones en entornos inciertos, así como entrevistas estructuradas con seis líderes de empresas constructoras que estuvieron activas durante el período 2020-2022 y que han tenido una trayectoria significativa en la construcción de vivienda VIS. Estas entrevistas buscarán identificar los criterios que estos líderes consideraron críticos en su toma de decisiones, así como las estrategias que adoptaron para mitigar los riesgos en medio de la especulación e incertidumbre del mercado. En la segunda fase, se procederá a validar el contenido de las entrevistas mediante un análisis de similitudes y diferencias en las respuestas obtenidas, lo que permitirá proponer recomendaciones fundamentadas para mejorar los procesos de toma de decisiones en futuras crisis. Como plantea Weick (1995), los líderes no solo deben tomar decisiones informadas, sino que también necesitan interpretar el caos del entorno, un proceso conocido como sensemaking, el cual es clave para su adaptación organizacional en tiempos de crisis⁶.

Por lo anterior, quisiera muy amablemente extenderle la invitación a participar en esta investigación, como empresa referente a entrevistar, dado el amplio reconocimiento que han recibido a nivel nacional en el mercado de la vivienda VIS. Su experiencia y liderazgo en este sector resultan fundamentales para comprender los criterios de decisión que influyeron en el desarrollo y ejecución de proyectos durante el período 2020-2022, un tiempo marcado por grandes desafíos y oportunidades. Su contribución será de gran valor para generar recomendaciones que no solo beneficiarán a las empresas del sector, sino que también contribuirán a mejorar los procesos de toma de decisiones estratégicas de cara al futuro, fortaleciendo la industria de la vivienda VIS en Colombia.

Se propone llevar a cabo la entrevista a través de una llamada telefónica o una breve reunión por Microsoft Teams, con una duración aproximada de 20 minutos. Esta entrevista cuenta con la aprobación y autorización de mi director de trabajo final de maestría, Jonathan Malagón, y de mi codirector, Carlos Ruíz (*ver datos de quienes firman este documento*), así como con el consentimiento de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. A continuación, se presentan las preguntas que se abordarán en la entrevista, todas enmarcadas en el contexto y objetivos de la investigación, y, en el período comprendido entre los años 2020 y 2022:

1. ¿Cuáles fueron los criterios clave que su empresa consideró al tomar decisiones relacionadas con proyectos de vivienda VIS?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE BOGOTÁ

2. ¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones de su empresa en el desarrollo de vivienda VIS?
3. ¿Qué papel desempeñaron los aspectos regulatorios y normativos en la toma de decisiones de su empresa en el mercado de vivienda VIS?
4. ¿Qué factores económicos y financieros influyeron en las decisiones de inversión y desarrollo de proyectos de vivienda VIS en su empresa?
5. ¿Qué consideraciones tuvieron en cuenta para seleccionar ubicaciones específicas para proyectos de vivienda VIS?
6. ¿Qué estrategias implementaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda VIS?
7. ¿De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones estratégicas de su empresa en el mercado de vivienda VIS?
8. ¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda VIS?
9. ¿Cómo se prepararon los líderes de su empresa para liderar y tomar decisiones en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad del mercado de vivienda VIS?
10. ¿Qué recomendaciones específicas ofrecería para fortalecer la capacidad de las empresas constructoras en Colombia para enfrentar futuras crisis o eventos disruptivos en el mercado de vivienda VIS?

Es debido resaltar que esta invitación se encuentra consagrada mediante el siguiente consentimiento informado que, sigue de forma estricta el principio de confidencialidad de la información y los datos suministrados, con uso exclusivo para esta investigación. De esta forma, esperando poder contar con su grata participación, para nosotros es de gran importancia permitirnos su consentimiento para realizar la actividad propuesta.

**Estudiante****Director Trabajo Final****Codirector Trabajo Final**

W. Johan Sáenz Martínez

Arquitecto
wjsaenzma@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá
Celular: 310 483 3619

Jonathan T. Malagón G.

Doctor en Economía
Economista
jtmalagong@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá
Celular: 316 712 7159 (asesor)

Carlos A. Ruíz Martínez

Magíster en Admón Pública
Economista
caaruizma@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá
Celular: 300 868 2726 (asesor)

Se eliminan las firmas de los profesores, protegiendo su información personal.

C. Anexo: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Señor **Constructor 1**, su participación en esta investigación es totalmente voluntaria, por cuanto puede retirarse en cualquier momento sin dar lugar a ninguna represalia o consecuencia, de igual forma, no representa la entrega de algún tipo de incentivo o pago por o para ninguna de las partes. Al participar en esta investigación autoriza el tratamiento de los datos personales de los participantes conforme lo establecido en la Ley 1581 de 2012. Los datos obtenidos serán presentados de forma totalmente confidencial y anónima, en cuanto a la información de la persona que participa y la empresa donde trabaja. La información suministrada solo será conocida por el equipo de investigación que firma el presente oficio. Después de ser aprobada o reprobada la investigación, los datos personales y de contacto de las personas que participaron, así como grabaciones de audio, video y transcripciones, serán eliminados de toda base de datos de esta investigación, conservando únicamente los resultados generales obtenidos en el desarrollo propio de este trabajo de investigación, los cuales podrán ser usados para realizar productos académicos. Una vez se finalice la investigación, se le entregará una copia digital del documento final, y adicionalmente podrá consultar el documento en el Repositorio de la Universidad Nacional Sede Bogotá. Esta actividad se realiza por parte del estudiante quien presenta "Declaración de cumplimiento de estándares de integridad científica y buenas prácticas en investigación científica".

- Se solicita la autorización para realizar grabaciones de audio y/o video con la posibilidad de transcripciones en tiempo real.
- Se solicita autorización para recopilar información mediante medios ofimáticos.

Entrevistado

Sr. Constructor 1
Cargo: Gerente en Constructora 1
Empresa: Constructora 1
Teléfono:
e-mail:

D. Anexo: Preguntas de la entrevista realizada

1. ¿Cuáles fueron los criterios clave que su empresa consideró al tomar decisiones relacionadas con proyectos de vivienda VIS?
2. ¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones de su empresa en el desarrollo de vivienda VIS?
3. ¿Qué papel desempeñaron los aspectos regulatorios y normativos en la toma de decisiones de su empresa en el mercado de vivienda VIS?
4. ¿Qué factores económicos y financieros influyeron en las decisiones de inversión y desarrollo de proyectos de vivienda VIS en su empresa?
5. ¿Qué consideraciones tuvieron en cuenta para seleccionar ubicaciones específicas para proyectos de vivienda VIS?
6. ¿Qué estrategias implementaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda VIS?
7. ¿De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones estratégicas de su empresa en el mercado de vivienda VIS?
8. ¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda VIS?
9. ¿Cómo se prepararon los líderes de su empresa para liderar y tomar decisiones en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad del mercado de vivienda VIS?
10. ¿Qué recomendaciones específicas ofrecería para fortalecer la capacidad de las empresas constructoras en Colombia para enfrentar futuras crisis o eventos disruptivos en el mercado de vivienda VIS?

E. Anexo: Transcripción de entrevista Constructor 5

Se expone un ejemplo de entrevista transcrita, correspondiente al Constructor 5, entrevista realizada el 04 de abril de 2025:

Bogotá, 04 de abril de 2025

Entrevistado: Constructor 5

Cargo: Gerente Constructora 5

ENTREVISTA:

1. **¿Cuáles fueron los criterios clave que su empresa consideró al tomar decisiones relacionadas con proyectos de vivienda de interés social (VIS)?**

Respuesta: Primero, 2020 fue el tema de la pandemia, marzo y abril, que generó un montón de incertidumbre, donde ya veníamos con unos programas del gobierno que incentivaron la vivienda VIS, eso motivó a que estuviéramos en diferentes plazas, eventualmente en ciudades principales; Bogotá, Barranquilla, Medellín, Montería, Ibagué, Cali, Cartagena, con una participación grande, y algunos municipios conurbados donde veníamos muy bien, confiando en todo el tema de gobierno, subsidios, donde venían desembolsando más de 50.000 subsidios al año y venía funcionando muy bien todo el sistema, apoyado con todo el tema gubernamental, en ese tiempo el ministro estaba muy pendiente de los dineros que sobraban del resto de carteras que era de dónde venía el tema de subsidios; subsidio a la tasa, entonces le permitía a mucha población acceder a proyectos de vivienda, entonces eso disparó la comercialización de vivienda. Creo que fueron los años donde nosotros vendimos más vivienda. Hubo un tema de incertidumbre inicialmente con la pandemia que no duró más de dos meses, en ese momento la misma pandemia hizo que la gente valorara más sus propios espacios, entonces hubo un crecimiento en la venta de vivienda durante ese período; la venta de VIS se disparó entre mayo, junio, julio, agosto y septiembre de 2020, pasando de un promedio mensual de 4.000 unidades vendidas, a más de 14.000 unidades. Eso se mantuvo hasta el 2022 y empezó a caer en el último semestre cuando llegaron otras políticas gubernamentales, cuando ya hay más incertidumbre a nivel de gobierno. En ese momento hubo un período de auge, se aprovecharon todas las políticas; el tema de Mi Casa Ya, los subsidios de las cajas de compensación, lo que le ayudó a familias que tuvieran ingresos con menos de cuatro salarios mínimos acceder a los subsidios, en ese entonces no era restrictivo y cuando entró todo el tema del Sisbén se volvió más complicado. Como resultado se pasó de 50.000 subsidios en 2024 a 10.000 en 2025, eso lo cambió todo. Lo principal fue la confianza con las políticas de gobierno que hubo en aquel entonces a nivel de subsidios, lo que ayudó a crecer casi de manera exponencial.

2. **¿Cómo la incertidumbre del entorno afectó las decisiones de su empresa en el desarrollo de vivienda VIS?**

Respuesta: Lo que más nos afectó en ese momento fue el tema de pandemia, cuando se cerraron las obras, pero la reactivación fue muy rápida, eso no duró más de dos o tres meses, entonces hubo un buen manejo de todo el tema sanitario, hubo una proactividad por parte del gobierno, entonces eso no paró. Por el contrario la gente comenzó a apreciar más sus propios espacios y la gente empezó a invertir más en vivienda, entonces el “bajón” fue muy puntual y luego todo siguió con normalidad, si hubo una repercusión a nivel de costos por temas de servicios y gastos administrativos, pero las obras siguieron operativamente, y yo creo que con lo que se dio en términos de ventas y subsidios, como le mencioné anteriormente, el gasto sanitario fue mínimo.

3. ¿Qué papel desempeñaron los aspectos regulatorios y normativos en la toma de decisiones de su empresa en el mercado de vivienda VIS?

Respuesta: Se dispararon las ventas; el tema de mantener los subsidios, en esos períodos se entregaron entre 60.000 y 70.000 subsidios a gente que lo necesitaba, entonces sí juegan un papel importante en la economía de este sector las políticas de gobierno. El programa de Mi Casa Ya era un programa muy exitoso, es de esos programas donde uno no “tacharía” nada de lo definido a pesar de la corrupción, estaba muy bien atado y anclado al sistema bancario, funcionaba de manera perfecta. Un poco demorado en ciertos puntos porque dependía de qué presupuesto habían ejecutado el resto de carteras y luego lo redirigían, como tal no era un presupuesto anual, sino que los recursos provenían de lo que sobraba de otras carteras. Fue clave la gestión del Ministro Malagón, quién fue un impulsor del subsidio, inclusive con subsidios para estratos medios y a la tasa, entonces eso también impulsa la economía.

4. ¿Qué factores económicos y financieros influyeron en las decisiones de inversión y desarrollo de proyectos de vivienda VIS en su empresa?

Respuesta: Nosotros ya veníamos con un volumen importante de proyectos en Bogotá y las otras ciudades que le mencioné al principio, eso impulsó la compra de nuevos lotes y aperturar nuevas plazas; plazas donde no estábamos, por ejemplo, Montería, Ibagué, mucho más fuertes en el mercado VIS, cerramos más planes parciales que estuvieran apalancados con el tema VIS; en Cali, Barranquilla, Turbaco y en municipios conurbados, donde el valor de la tierra hacía mucho más viable este tipo de proyectos. Hubo una expansión grande y habilitación de tierra para ese tipo de desarrollos, sobre todo en municipios conurbados: Soacha, Turbaco, los municipios aledaños de Cali, etc. Donde no entramos con proyectos VIS, lastimosamente fue en Antioquia porque en Medellín y Bello, donde está nuestra mayor operación, no teníamos lotes en ese momento, no teníamos lotes VIS, entonces nos demoramos en conseguir tierra y estábamos con otros focos en ese momento

5. ¿Qué consideraciones tuvieron en cuenta para seleccionar ubicaciones específicas para proyectos de vivienda VIS?

Respuesta: Básicamente que fueran planes parciales, que fueran grandes extensiones de tierra que nos permitieran tener un backlog importante en la en la

compañía. Y también, buscamos ciudades y ubicaciones con baja oferta, donde primó el valor de la tierra.

6. ¿Qué estrategias implementaron para mitigar los riesgos asociados con la fluctuación de precios de materiales y mano de obra en el desarrollo de proyectos de vivienda VIS?

Respuesta: En algunos proyectos y en algunas ciudades puntualmente montamos plantas de concreto para bajar los costos del concreto premezclado y tratamos de girar anticipos para congelar precios. En temas de mano de obra continuamos normal, no hubo un impacto grande en este componente, se le ayudó a los contratistas con todo el tema de riesgos sanitarios e implementación de medidas de bioseguridad en las obras, y cumplir puntualmente con los pagos, que es algo que nos caracteriza a nosotros y nos ayudó a fidelizar a los contratistas. Respecto a la escasez de mano de obra en actividades como mampostería, sabemos que no es un oficio formal, es un oficio que se aprende empíricamente en la obra y que no todos saben, entonces es un conocimiento que se transmite desde el maestro hacía el oficial y los ayudantes de obra, y eso va de generación en generación. No hay una capacitación formal para esa actividad, y pegar mampostería prensada, en la calidad como se pega en Colombia, no es tan sencillo. Es un oficio que cada vez es más escaso, hay ciudades donde ya no se consiguen ya que no es una actividad cuya relación esfuerzo/lucro sea llamativa, entonces las personas prefieren, por ejemplo, en Cartagena, ir a la playa a vender cosas ya que obtienen mayores ganancias con un menor esfuerzo. El clima influye en la escasez de mano de obra en ciertas ciudades, y también, cuando hay megaproyectos comienza a escasear la mano de obra, por ejemplo, ahorita, con el Metro de Bogotá, ha habido una escasez de contratistas porque hay un nuevo jugador en el mercado que demanda ese tipo de recursos. Con los electricistas sucede lo mismo, e inclusive, he sabido que muchos se van para Centroamérica o Europa para trabajar en estos oficios que son mejor pagos.

7. ¿De qué manera la percepción de los riesgos sociales y políticos influyó las decisiones estratégicas de su empresa en el mercado de vivienda VIS?

Respuesta: Ahí había tranquilidad, el mercado VIS estaba disparado, venía una política de gobierno con subsidios, porque este mercado se mueve con subsidios, ya sea Mi Casa Ya o cajas de compensación, había tranquilidad, la gente tenía tranquilidad y confianza sabiendo que los subsidios iban a salir, entonces frente a las políticas de gobierno ese tema fluía. Los bancos creían en el negocio porque aprobaban los recursos y no había tanto filtro, con este nuevo gobierno comenzamos con temas de Sisbén que empezaron a desperfilar un montón de clientes y a afectar a todos los constructores, entonces eso ya fue una nueva condición que muchos no cumplieron y dependía de una evaluación casi cualitativa de un señor que le decía si usted aplicaba o no; dependía de una visita y una certificación de un tercero. Entonces ya empezó a bajar el asunto y empezó a salir el riesgo y las dudas sobre los subsidios, y esa especulación nos ha llevado a la actualidad, donde no hay subsidios y hay desconfianza. Desde julio del 2020 hasta mayo del 2022, se dieron ventas con un promedio mensual de aproximadamente 14.000, y, a partir de julio de 2022, hubo en desplome constante sin recuperación al día de hoy. Este año, 2025, va a ser un año muy duro ya que hay muchos clientes

perfilados con subsidio a los que no les ha salido de proyectos que ya venían en construcción, entonces eso tiene nervioso al sector financiero, a los constructores, a los compradores; imagínese usted estar esperando 35 millones de un subsidio donde usted ha estado pagando unas cuotas mensuales durante 18 meses o dos años, y que le digan que no hay subsidios ya.

Nosotros no detuvimos lanzamientos ya que los proyectos nuevos se fueron rezagando, comenzamos a quedar con menores ventas, eso bajó los ritmos, y, orgánicamente se fue bajando, más no a partir de una decisión en la organización. A razón de esto quedamos con inventario en algunos proyectos lo que comenzó a bajar la dinámica de los proyectos por etapas. Para los nuevos proyectos lanzados, salimos con una menor expectativa de ventas; menores ritmos, sin subsidios, algunos con subsidio de caja de compensación familiar. Entonces eso castiga los márgenes, pero seguimos metiendo producto en el mercado, porque si no lo hacemos, y recuerde que nuestro mercado tiene unos ciclos aproximadamente de 24 meses desde que sale uno a ventas y entrega, hasta 36 meses por lo que se han alargado, uno pierde la dinámica por lo que no se puede dejar de tener producto disponible para cuando pase la “tormenta”. En términos de estos picos de vivienda son variables, por ejemplo, en la pandemia el que cerró, no previó que en tres meses el mercado estaría disparado, entonces se habría quedado sin producto disponible, desatendiendo el mercado y saliendo castigado; uno no puede comprometer la dinámica de la compañía.

8. ¿Cuáles fueron los indicadores clave que su empresa monitoreó para identificar señales tempranas de cambios en el mercado de vivienda VIS?

Respuesta: Básicamente nosotros monitoreamos todo el mercado nacional a través de Galería Inmobiliaria y Coordinada Urbana, pero In house, nosotros mensualmente también llevamos un registro de apoyo, entonces monitoreamos el mercado y vamos identificando esos polos con potencial de desarrollo para esa vivienda, entonces vamos cerrando proyectos y productos, además de lo que ya traíamos, que se dinamizó.

9. ¿Cómo se prepararon los líderes de su empresa para liderar y tomar decisiones en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad del mercado de vivienda VIS?

Respuesta: En un entorno de crecimiento lo que uno busca es tierra, mercado y nuevos negocios, en ese contexto todo se mueve muy rápido y el mercado es dinámico; uno no espera a que le aporten el lote, sino que uno ya compra los lotes. Cuando usted está disparado entonces va y busca grandes desarrolladores de terreno en las ciudades, por ejemplo: Argos en Barranquilla, que es un desarrollador tradicional en la zona, entonces busca planes parciales y familias que tengan planes parciales listos en ese momento del mercado para desarrollar y ya empieza a ser uno más agresivo con la compra de la tierra. Uno busca que le aporten el terreno, uno le da un porcentaje de utilidad sobre las ventas al dueño, pero entonces cuando la economía está moviéndose muy bien, uno va y saca capital y compra los terrenos, con una propuesta más agresiva.

10. ¿Qué recomendaciones específicas ofrecería para fortalecer la capacidad de las empresas constructoras en Colombia para enfrentar futuras crisis o eventos disruptivos en el mercado de vivienda VIS?

Respuesta: Definitivamente las constructoras tienen que estar diversificadas en todos los segmentos, uno tiene que tener un portafolio en un segmento alto, otro en el segmento medio y otro en un segmento VIS, adicionalmente buscar otros nichos de mercado, y, adicionalmente buscar otros nichos de mercado; construcciones a terceros, que nos ayuda mucho a nosotros para construir a entidades gubernamentales o privados que quieran hacer construcciones. Estar diversificado le permite a uno mantener el porcentaje de inversión en diferentes líneas de negocio y estar muy atento para saber cuál es el que se dispara y estar metido en ese nicho. Si uno fuera un constructor únicamente de VIS en este momento, estaría muy preocupado por todos los desarrollos y estaría muy afectado, entonces, al estar diversificado, eso me permite mantener una línea que, aunque no sea de crecimiento, me mantiene en equilibrio, y en el mercado.

Por otra parte también, se debe ir mirando que otros nichos nuevos pueden generar rentabilidades que permitan mantener los costos fijos, por ejemplo el tema de bodegas y logística que comenzó a crecer, nosotros estábamos involucrados con oficinas pero después de la pandemia eso se vino abajo, entonces los otros nichos nos mantuvieron en pie. Estamos pensando en hacer bodegas para arrendar, estuvimos explorando mucho el multifamily pero por las tasas y el financiamiento eso no daba, de pronto a un fondo, pero no a nosotros. Todo esto a razón de no estar preocupados por no tener cómo pagar la nómina de la empresa, entre otros.

Otro tema importante es tener flexibilidad en el staff que tiene la compañía, puede ser achicar en la medida que el mercado se encoge, y crece en la medida que el mercado mejore, porque cuando se tienen unos costos fijos muy altos, cuando se le viene a pique el negocio, usted debe tener la capacidad de poderse bajar; revisar nómina, gastos hormiga, entonces uno tiene que quitar para estabilizar. Por otra parte, hay que hacer un seguimiento constante e importante de la caja de la empresa, porque las empresas se quiebran es por la caja; hacer micro-gerencia, seguimiento constante a lo que se tiene en dinero disponible, a la liquidez.

7. Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion* (p. 64). McGraw-Hill.
- Araya, R., & Bustamante, F. (2021). Seguros de caución en la construcción chilena: beneficios y desafíos. *Revista Chilena de Derecho y Construcción*, 34(2), 56-70.
- Arrow, K. J. (1964). The role of securities in the optimal allocation of risk-bearing. *Review of Economic Studies*, 31(2), 91–96. <https://doi.org/10.2307/2296057>
- Aven, T., & Renn, O. (2009). *Risk management and governance: Concepts, guidelines and applications*. Springer.
- Ballard, G., & Howell, G. (2003). Lean project management. *Building Research & Information*, 31(2), 119–133.
- Banco de la República. (2022). Informe de política monetaria: abril de 2022. Banco de la República. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/d6895850-f3ef-4a99-ba52-3e7424944d09/content](https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/d6895850-f3ef-4a99-ba52-3e7424944d09/content)
- Banco de la República. (2023). Informe de política monetaria, abril de 2023. Banco de la República. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/3363bcc7-6bcc-45a7-a158-ab5401034d4d/content](https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/3363bcc7-6bcc-45a7-a158-ab5401034d4d/content)
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage publications.
- BBVA Research. (2025). Situación Inmobiliaria Colombia 2025. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2025/04/20250428_SituacionInmobiliaria2025.pdf
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64–72.
- Boje, D. M. (2020). *Storytelling Organizational Practices: Managing in the Quantum Age*. Routledge.
- Bouillon, C. P. (2012). *Room for development: Housing markets in Latin America and the Caribbean*. Palgrave Macmillan / Inter-American Development Bank.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (p. 11). Harper & Row.
- Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol. (2022). Informe de gestión Camacol 2021-2022. Recuperado de https://www.camacol.co/sites/default/files/descargables/INFORME%20GESTION%20CAMACOL%202021-2022_HD%2025102022.pdf
- Charan, R. (2009). *Leadership in the Era of Economic Uncertainty: The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times* (p. 16). McGraw-Hill.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Correa, P. (2001). *Historia de la vivienda en Colombia: La evolución de la vivienda de interés social*. Bogotá: Ediciones Universidad Nacional de Colombia.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cuervo González, L. M. (2017). *Ciudad y territorio en América Latina: bases para una teoría multicéntrica, heterodoxa y pluralista* (Documentos de proyectos). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/41943>
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs* (p. 22). Cambridge University Press.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 34(1), 35-61.
- Damodaran, A. (2015). *Applied Corporate Finance* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Harvard Business Press.
- Denzin, N. K. (2017). *Interpretive Autoethnography* (2nd ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage publications.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). Estadísticas y reportes sobre economía colombiana en 2020 (incluye datos sobre contracción del PIB y efectos del COVID-19). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/estadisticas-por-tema>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). Boletín técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Mercado laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). Índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Cuentas nacionales trimestrales: PIB por ramas de actividad. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, p. 338. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/colombia_bases_del_plan_nacional_de_desarrollo_2018_2022.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management* (p. 107). Harper & Row.
- Eastman, C., Teicholz, P., Sacks, R., & Liston, K. (2011). *BIM handbook: A guide to building information modeling for owners, managers, designers, engineers and contractors* (2nd ed.). Wiley.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.

- Escallón G., C. (2011). La vivienda de interés social en Colombia: principios y retos. *Revista de Ingeniería, Universidad de los Andes*.
- Fabozzi, F. J. (2019). *Handbook of Finance*. Wiley.
- Fleischer, F., & Hurtado-Tarazona, A. (2022). Vivienda de interés social y pandemia en Colombia: Disrupciones en las formas de habitar. *Bitácora Urbano Territorial*, 32(II), 241-253. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v32n2.99479>
- Geltner, D., Miller, N., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. OnCourse Learning.
- Gilbert, A. (2004). Helping the poor through housing subsidies: lessons from Chile, Colombia and South Africa. *Habitat International*, 28(1), 13–40. [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(02\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(02)00085-1)
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- González, A., & Rojas, P. (2021). Evolución del programa Casa Digna, Vida Digna y su impacto social en Colombia. *Revista Habitat y Desarrollo*, 25(2), 32-50.
- González, F. (2022). Impactos del alza de costos en la Vivienda de Interés Social en Colombia. *Revista de Economía y Construcción*, 21(2), 45-60.
- González, J. (2003). *Políticas de vivienda en Colombia: Avances y desafíos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.
- Guzmán, L. (2020). La VIS como elemento de cohesión social: Una perspectiva crítica. *Revista de Sociología*, 41(3), 82-101.
- Hernández, R. (2023). Efecto de los subsidios de vivienda del programa “Mi Casa Ya” sobre el mercado de vivienda de interés social en Colombia (2015-2021) (Trabajo de grado). Universidad de Los Andes.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Howson, P. (2006). *Due diligence: The critical stage in mergers and acquisitions*. Gower Publishing.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin.
- Koskela, L. J. (1992). *Application of the new production philosophy to construction* (Technical Report No. 72). Center for Integrated Facility Engineering, Department of Civil Engineering, Stanford University.
- Kutsch, E., & Hall, M. A. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *International Journal of Project Management*, 28(3), 245–255. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.003>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- La Galería Inmobiliaria. (s.f.). Asesoría. Recuperado de <https://lagaleriainmobiliaria.com>
- López, P. (2023, 1 de agosto). Vivienda asequible en América Latina y el Caribe. CAF – banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.caf.com/es/blog/vivienda-asequible-en-america-latina-y-el-caribe/>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Marques, T. H., Ogasavara, M. H., & Turolla, F. A. (2022). Surety bond in infrastructure in Brazil: Transaction costs and agency theory perspectives. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), e200401. <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Miles, M. E., Berens, G. L., & Weiss, M. A. (2007). *Real Estate Development: Principles and Process* (4th ed.). Urban Land Institute.
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2015). Decreto Número 1077 de 2015. Recuperado de <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/1077%20-%202015.pdf>.
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2019). Política de vivienda y hábitat en Colombia. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado de <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/2020-07/2019.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2022). Comunicado Mi Casa Ya. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/comunicado-mi-casa-ya>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2022). Informe de gestión: Vigencia 2021 (Informe Anual). Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado de

- <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/documentos/informe-de-gestion-2021.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2023). Informe anual de gestión 2022. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Recuperado de <https://minvivienda.gov.co/informes-de-gestion/informe-anual-2022>
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning (p. 141). Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Sage Publications.
- Pérez, A. L. (2016). El diseño de la vivienda de interés social. La satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario. Revista de Arquitectura, 18(1), 67-75.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations (p. 89). Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1998). On Competition. Harvard Business Press.
- República de Colombia. (1999). Ley 546 de 1999 por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinados a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.827 de 23 de diciembre de 1999. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1662325>
- República de Colombia. (2013). Ley 1676 de 2013 por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias. Diario Oficial No. 48.888. Recuperado de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley_1676_2013.htm

- Restrepo, A., & López, M. (2020). Regulación comparada de la actividad fiduciaria y la caución en la construcción. *Revista Jurídica de la Universidad Nacional de Colombia*, 45(3), 89-110.
- Roch, F. (2017). Housing finance and real estate markets in Colombia (IMF Working Paper No. 190). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781484315118.001>
- Romero Guerrero, X. (2018). Análisis competitivo del sector de la construcción de vivienda VIS en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2014 al 2016 (Trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad del Valle). Repositorio institucional Universidad del Valle. <https://hdl.handle.net/10893/11342>
- Ruiz Sánchez, J., & Musco, F. (2021). Incertidumbre. Planificar en marcos de incertidumbre / habitar en tiempos de incertidumbre. *Revista INVI*, 36(101), 1–6. <https://doi.org/10.4067/S0718-83582021000100001>
- Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2015). Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research*, 15(5), 616–632.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage Publications.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (p. 132). Doubleday.
- Sherman, A. J. (2015). *Mergers and acquisitions from A to Z* (4th ed.). AMACOM.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision* (p. 39). Prentice-Hall.
- Slovic, P. (2000). *The perception of risk*. Earthscan.
- Smolka, M. O., & Amborski, D. (2000). Capturing land value increments in urban redevelopment: A comparison of North and Latin American policies. Lincoln Institute of Land Policy.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Succar, B. (2009). Building information modelling framework: A research and delivery foundation for industry stakeholders. *Automation in Construction*, 18(3), 357–375.
- Superintendencia de Notariado y Registro. (2020). Guía sobre el leasing habitacional. Recuperado de <https://www.supernotariado.gov.co>

- Superintendencia de Sociedades. (2023). Atlas de insolvencia 2022: corte al 31 de diciembre de 2022. Supersociedades. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/documents/58444/4376286/Atlas-Insolvencia-2022-corte-diciembre.pdf>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708))
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56.
- UN-Habitat. (2020). *Global housing strategy framework: Social housing programs in Latin America*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme.
- Uribe, J., & Prieto, S. (2019). Gestión de riesgos financieros en la industria de la construcción en América Latina: un enfoque comparado. *Estudios de Construcción y Finanzas*, 10(4), 211-230.
- Valdés, L. (2022). *Pólizas de caución: garantía de recursos y transparencia en la construcción chilena*. Informe de la Asociación de Aseguradoras de Chile.
- Valencia, D., & Martínez, A. (2021). *La normativa de vivienda social en Colombia: Análisis de su evolución y retos futuros*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.
- World Bank. (2019). *Introducing the Adequate Housing Index (AHI): A new approach to estimate the adequate housing deficit within and across emerging economies*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/370141635794493951/pdf/Introducing-the-Adequate-Housing-Index-AHI-A-New-Approach-to-Estimate-the-Adequate-Housing-Deficit-within-and-across-Emerging-Economies.pdf>
- Barney, J. B. (1991).

Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Garantías y recuperación*.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.