



**Estrategia de marketing sostenible para el reposicionamiento de marca de la
firma David Delgado Arquitectos**

Daniela Barbosa Ardila

**Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA
Maestría Dirección de Marketing
Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, ESIC
Bogotá, Colombia, 2025**

**Estrategia de marketing sostenible para el reposicionamiento de marca de la
firma David Delgado Arquitectos**

Daniela Barbosa Ardila

Dorys Rodríguez (CESA)

Luis Zarate (CESA)

Iñigo Chávarri (ESIC)

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Maestría Dirección de Marketing

Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, ESIC

Bogotá, Colombia, 2025

Tabla de contenido

1. Descripción del alcance del plan de marketing	6
Objetivo 1: Identificación de necesidades del cliente	6
2. Resumen ejecutivo.....	8
3. Análisis estratégico de la organización	9
3.1 Presentación de la organización.....	12
3.2 Diagnóstico del entorno de marketing	17
3.3 Conclusiones del diagnóstico	22
4. Planteamiento del problema	23
4.1 Pregunta guía	25
5. Análisis de literatura académica: estrategias de marketing sostenible	25
6. Estrategia de solución (árbol de soluciones)	35
7. Formulación de objetivo (SMART).....	38
7.1 Objetivo general.....	38
7.2 Objetivos específicos	38
8. Estrategia: metodología Design Thinking	39
9. Tácticas por objetivos	42
Acciones tácticas realizadas:	43

Acciones tácticas realizadas:	44
Acción táctica realizada:	45
Acciones tácticas:	46
10 Definición del presupuesto	47
11. Análisis financiero	49
12. Timing o cronograma	51
13. Cuadro de mando	52
14. Plan de contingencia	54
Referencias bibliográficas	56

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Jardín Infantil Hogares Soacha, Cundinamarca, Colombia, 2015. Proyecto educativo con enfoque bioclimático, diseñado para promover el desarrollo infantil en contextos vulnerables.....	14
Ilustración 2. Proyecto Entreverde. Bogotá, Colombia, 2020. Conjunto de vivienda sostenible en altura media, diseñado para favorecer la integración y el confort climático. .	16
Ilustración 3. Casur Fase II, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2016. Aulas que conectan arte, sostenibilidad y aprendizaje. Mención de Honor bienal Colombiana de Arquitectura.	17

1. Descripción del alcance del plan de marketing

Este plan de marketing tiene como objetivo reposicionar a David Delgado Arquitectos como un actor estratégico en el sector corporativo y retail, mediante la creación de una nueva línea de negocio centrada en la arquitectura sostenible. El plan se fundamenta en tres pilares estratégicos: (1) inteligencia de mercado y escucha activa de las marcas, (2) co-creación de un portafolio de servicios sostenibles con valor económico y ambiental, y (3) diseño e implementación de una estrategia digital B2B que conecte con las audiencias objetivo y convierta interés en contratos.

Objetivo 1: Identificación de necesidades del cliente

Durante los dos primeros meses de 2025, se ejecutaron 11 acciones tácticas orientadas a comprender las necesidades, retos y prioridades de las marcas con estrategias de sostenibilidad. Esto incluyó el diseño de entrevistas estructuradas, contacto con gerentes clave, ejecución de entrevistas cualitativas y sistematización de resultados en una matriz que derivó en la creación del perfil de buyer persona para marcas retail.

KPI: Número de *insights accionables* incorporados en el plan de marketing y diseño de prototipos.

Objetivo 2: Desarrollo de nueva línea de negocio para marcas sostenibles

En los siguientes meses, se avanzó en la creación colaborativa de un portafolio de servicios de construcción sostenible para el sector retail, dividido en tres fases de implementación. El equipo revisó retroalimentación comercial previa, facilitó sesiones de co-creación e ideación, validó la estrategia de precios y comunicación con asesores expertos,

y diseñó un prototipo personalizado para una empresa aliada. Este piloto funcionó como validación previa al escalamiento comercial.

KPI: Tasa de conversión del prototipo en contrato = $(\text{Número de contratos cerrados} \div \text{Número de prototipos desarrollados}) \times 100$.

Objetivo 3: Plan de marketing B2B sostenible digital

El plan incluyó 15 acciones en su primera fase de ejecución, enfocadas en notoriedad y consideración. Se diseñó una estrategia de contenidos multicanal alineada al embudo de conversión: Instagram y TikTok para educar sobre los beneficios tangibles del diseño sostenible, y LinkedIn y YouTube, para presentar casos de éxito y soluciones adaptadas a empresas. Se elaboraron guiones, se grabaron contenidos y se validó su rendimiento con métricas previas a publicación.

KPI: Engagement rate = $(\text{Total de interacciones} \div \text{Total de impresiones}) \times 100$.

Adicionalmente, quedaron pendientes 10 acciones por ejecutar en aras de fortalecer la visibilidad de la firma mediante alianzas con asociaciones de sostenibilidad, participación en eventos y publicaciones especializadas, culminando en la **organización de un evento en Bogotá** sobre construcción sostenible. Como avances de este evento se logró la presentación de la propuesta a la asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), el gremio más representativo del sector financiero colombiano.

KPI: Participación en redes de colaboración = $(\text{N.º de asociaciones colaborativas activas} \div \text{total de asociaciones objetivo}) \times 100$

2. Resumen ejecutivo

Este trabajo propone una estrategia de marketing sostenible para el reposicionamiento de la firma David Delgado Arquitectos, una organización colombiana con una reconocida trayectoria en arquitectura sostenible. A pesar de sus logros en proyectos públicos y educativos, la firma enfrenta actualmente una disminución en la facturación debido a su alta dependencia de contratos estatales, lo cual la hace vulnerable a los cambios políticos.

A partir de un diagnóstico estratégico, y de mercado, se identifican oportunidades para diversificar su base de clientes hacia el sector privado y corporativo. La propuesta se basa en la implementación de una nueva línea de negocio centrada en arquitectura sostenible, respaldada por una estrategia de marketing B2B. Esta estrategia destaca el valor ambiental, social y económico de sus servicios, integrando metodologías como Design Thinking, acciones digitales, certificaciones verdes, networking corporativo y branding consciente. Se espera que, con esta estrategia, la firma aumente un 20 % la solicitud de nuevos servicios de diseño en un periodo de 12 meses.

3. Análisis estratégico de la organización

Colombia ha venido alineando sus políticas públicas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especialmente en sectores estratégicos como la infraestructura y la construcción (Ávila & Rodríguez, 2018). En este marco, la Política Nacional de Edificaciones Sostenibles, implementada desde 2017 por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), ha definido lineamientos técnicos para promover edificaciones energéticamente eficientes, bioclimáticas y con un uso responsable de los recursos. Esta política se articula directamente con los ODS 3 (salud y bienestar), ODS 6 (agua limpia y saneamiento), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y ODS 13 (acción por el clima), impulsando programas de certificación como EDGE y CASA Colombia que fortalecen los estándares ambientales en proyectos públicos y privados (DNP, 2017; Salamanca & Páez, 2021).

La Política Nacional de Edificaciones Sostenibles guarda una estrecha relación con el ODS 3 (Salud y bienestar), ya que promueve entornos construidos que mejoran la calidad de vida de las personas mediante criterios de confort térmico, ventilación natural, iluminación adecuada y reducción de contaminantes interiores. Estos factores inciden directamente en la salud física y mental de los ocupantes, especialmente en edificaciones educativas, de vivienda o laborales. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha señalado que el diseño del entorno construido tiene un impacto significativo en la prevención de enfermedades respiratorias, cardiovasculares y mentales (WHO, 2018). Asimismo, estudios como el de Bonnefoy (2007) demuestran que las condiciones de la vivienda inciden directamente en la salud de los habitantes, siendo el confort térmico y la calidad del aire factores críticos. El

diseño arquitectónico orientado al bienestar contribuye así a disminuir la morbilidad derivada del estrés térmico, el hacinamiento o la mala ventilación.

Esta política también se conecta con el ODS 6 (agua limpia y saneamiento) y el ODS 7 (energía asequible y no contaminante), al establecer lineamientos técnicos para el uso eficiente de recursos hídricos y energéticos en la construcción. Las edificaciones sostenibles contemplan sistemas de reutilización de aguas grises, captación de agua lluvia, instalación de dispositivos ahorradores, así como la incorporación de energías limpias y renovables, como paneles solares. Estas prácticas reducen la presión sobre los servicios públicos y disminuyen la huella ecológica de los proyectos urbanos, promoviendo una transición energética justa y resiliente. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (IEA, 2022), los edificios son responsables de cerca del 30 % del consumo energético global, lo que resalta la necesidad de medidas sostenibles en este sector.

Finalmente, la política se articula con el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 13 (acción por el clima) al impulsar un modelo de ciudad que prioriza el equilibrio entre lo ambiental, lo social y lo económico. Las edificaciones sostenibles aportan a la mitigación del cambio climático mediante el uso de materiales de bajo impacto, la reducción de emisiones de CO₂ y la adaptación del entorno construido a las condiciones climáticas locales. Estas estrategias permiten crear ciudades más resilientes, inclusivas y preparadas para los efectos del cambio climático (ONU-Hábitat, 2020). Así, la política no solo mejora el desempeño ambiental de los proyectos, sino que también fortalece la resiliencia urbana, la equidad social y el cumplimiento de la Agenda 2030 a nivel nacional.

Bogotá, Medellín y Barranquilla lideran experiencias exitosas en la implementación de estas políticas, contribuyendo a consolidar el sector de la construcción sostenible en Colombia. No obstante, la masificación de estas prácticas sigue siendo un reto nacional (Martínez & López, 2020). Dentro de este escenario, David Delgado Arquitectos ha logrado posicionarse como una firma reconocida por su enfoque integral, combinando sostenibilidad, innovación y bienestar humano. Sus proyectos se destacan por integrar naturaleza, arte, tecnología y diseño bioclimático en soluciones arquitectónicas que responden a los desafíos urbanos y ecológicos actuales.

Entre sus principales logros se encuentra la certificación LEED Gold obtenida por el edificio AVATAR en Bogotá, desarrollado en alianza con SES Soluciones Energéticas Sostenibles y Apotema, así como el primer lugar en el concurso de diseño del Colegio Argelia II y Centro de la Bici. Ambos proyectos evidencian una arquitectura que articula lo ambiental, lo social y lo económico con un enfoque de sostenibilidad y resiliencia (David Delgado Arquitectos, 2023; ArchDaily, 2017).

A pesar de estos reconocimientos, la firma ha concentrado su operación en el sector público y educativo, lo que ha generado una alta dependencia de los contratos estatales. Este modelo ha expuesto a la firma a los vaivenes de los ciclos políticos y presupuestales. Cambios de gobierno y reorientaciones en la inversión pública han limitado la adjudicación de nuevos proyectos, afectando directamente su estabilidad financiera. En los últimos tres años, esta situación ha implicado una reducción del 20 % en su facturación, revelando la necesidad de diversificar su base de clientes y fortalecer su presencia en el sector privado.

A nivel de mercado, la arquitectura sostenible en Colombia está en crecimiento, atrayendo a firmas locales como C+T Arquitectos y Alarcón Arquitectos, así como a grandes estudios internacionales como Foster + Partners y Bjarke Ingels Group (BIG), que ofrecen soluciones tecnológicas avanzadas y diseños alineados con estándares globales. Esta dinámica ha aumentado la presión competitiva en un entorno cada vez más saturado, donde la diferenciación estratégica y la innovación son clave para mantenerse vigente (Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, 2024).

En este escenario, David Delgado Arquitectos enfrenta una doble amenaza: la vulnerabilidad ante los cambios políticos y presupuestales del sector público, y la necesidad de reposicionar su propuesta de valor frente a una competencia con mayores recursos y acceso tecnológico. Fortalecer sus capacidades, explorar nuevos nichos de mercado, y adoptar herramientas de marketing sostenible B2B se perfilan como pasos necesarios para asegurar su sostenibilidad a largo plazo y ampliar su impacto en la transformación del entorno construido en Colombia.

3.1 Presentación de la organización

La David Delgado Arquitectos ha consolidado una destacada trayectoria en el ámbito de la arquitectura sostenible en Colombia. A lo largo de más de una década, la firma ha desarrollado proyectos emblemáticos que integran sostenibilidad, innovación y bienestar humano. Entre sus logros más notables se encuentra el primer lugar en el concurso de diseño del Colegio Argelia II y Centro de la Bici en Bogotá, una propuesta que articula lo ambiental, lo social y lo económico desde un enfoque sostenible e inclusivo (ArchDaily, 2017). Además,

la firma obtuvo el tercer lugar en el concurso para el diseño del futuro Museo Nacional de la Memoria de Colombia, destacándose por su enfoque en la visibilización del conflicto y la memoria a través de un recorrido pedagógico (ArchDaily, 2015).

Los proyectos como el Jardín Infantil Hogares Soacha, Entreverde y Casur II representan la visión de David Delgado Arquitectos por construir espacios que trascienden la función arquitectónica y se convierten en catalizadores de bienestar, sostenibilidad e innovación social. Aunque se desarrollaron en contextos distintos —educativo, residencial y universitario—, los tres comparten una apuesta clara por la integración del entorno natural, el diseño bioclimático y el uso consciente de los recursos. Cada uno de estos espacios fue concebido como una experiencia sensorial y pedagógica, donde la arquitectura se entrelaza con el arte, la vegetación y la tecnología para fomentar una relación armónica entre el ser humano y su entorno.



Ilustración 1. Jardín Infantil Hogares Soacha, Cundinamarca, Colombia, 2015. Proyecto educativo con enfoque bioclimático, diseñado para promover el desarrollo infantil en contextos vulnerables.

Estos proyectos han sido reconocidos por su enfoque integral y su impacto social. El Jardín de Soacha fue valorado por su contribución a la primera infancia en contextos urbanos vulnerables; Entreverde se consolidó como una propuesta residencial que combina vivienda digna con sostenibilidad ambiental; y Casur II recibió Mención de Honor en la Bienal Colombiana de Arquitectura por su innovación en espacios de aprendizaje que conectan arte, sostenibilidad y tecnología. En conjunto, estos logros reflejan el compromiso de la firma con una arquitectura que no solo construye edificaciones, sino también vínculos sociales, conciencia ambiental y nuevas formas de habitar el presente

Estos reconocimientos reflejan el compromiso de David Delgado Arquitectos con la creación de espacios que armonicen con el entorno natural y fomenten el bienestar humano, consolidando su posición como una firma líder en arquitectura sostenible en Colombia. Sus proyectos han sido publicados en medios especializados como ArchDaily, lo que evidencia su impacto y relevancia en el campo de la arquitectura contemporánea.



Ilustración 2. Proyecto Entreverde. Bogotá, Colombia, 2020. Conjunto de vivienda sostenible en altura media, diseñado para favorecer la integración y el confort climático.



Ilustración 3. Casur Fase II, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2016. Aulas que conectan arte, sostenibilidad y aprendizaje. Mención de Honor bienal Colombiana de Arquitectura.

3.2 Diagnóstico del entorno de marketing

Si bien la firma de arquitectos David Delgado ha ganado importantes concursos de arquitectura para el urbanismo de la ciudad de Bogotá en Colombia, así como el desarrollo de proyectos arquitectónicos educativos para el Estado e instituciones privadas durante 12 años con éxito, ahora presenta una disminución en la ejecución de proyectos y de facturación por el cambio en el gobierno colombiano. La alta dependencia del Estado y de instituciones educativas públicas y privadas, si bien ofrece estabilidad en algunos momentos, también implica riesgos significativos cuando hay cambios políticos y en las prioridades de inversión.

Para las firmas en Colombia que enfrentan esta situación, la clave es diversificar su cartera de clientes y adaptarse a nuevos mercados lo más rápido posible.

Depender del Estado, y de instituciones educativas públicas y privadas, como únicos clientes en la construcción de proyectos de arquitectura puede ofrecer una fuente de estabilidad y continuidad en el corto plazo. En Colombia, las firmas que trabajan en este ámbito suelen beneficiarse de presupuestos asignados por el gobierno y las instituciones educativas para proyectos de infraestructura, lo que genera contratos constantes y previsibles. Este financiamiento regular permite que las firmas mantengan un flujo de ingresos estable y planifiquen sus operaciones con cierta seguridad.

Una de las principales causas directas de esta dependencia es la especialización en proyectos específicos, como la construcción de escuelas, universidades o edificios públicos. Las firmas que desarrollan este tipo de proyectos adquieren un alto nivel de experiencia y habilidades en las normativas y estándares requeridos por los gobiernos y las instituciones educativas. Este enfoque especializado les permite acceder a licitaciones y proyectos que requieren un conocimiento profundo de las regulaciones en infraestructura educativa y pública.

La relación a largo plazo es otra causa directa de esta dependencia. A menudo, las firmas de arquitectura establecen conexiones sólidas con las entidades gubernamentales y educativas, lo que facilita la obtención de nuevos contratos basados en la confianza y en el éxito de proyectos anteriores. Este tipo de colaboración constante puede generar ingresos sostenidos, reforzando la dependencia de estos sectores.

Sin embargo, una de las causas indirectas más relevantes de depender exclusivamente del Estado y de las instituciones educativas *es la falta de diversificación de clientes*. Al enfocarse en un solo sector, las firmas de arquitectura limitan su capacidad de expandirse hacia otros mercados, como el sector privado o comercial. Esto las deja expuestas a fluctuaciones en la demanda o cambios políticos que pueden impactar negativamente su facturación.

Los cambios de gobierno en Colombia generan una considerable incertidumbre para las firmas que dependen del Estado. Cada nuevo gobierno trae consigo diferentes prioridades en términos de inversión en infraestructura, lo que puede detener o redirigir proyectos previamente planificados. Esta variabilidad en las políticas públicas afecta directamente a las firmas de arquitectura, que ven cómo sus contratos y expectativas de ingresos se ven comprometidos por decisiones políticas.

Otra causa indirecta es el lento acceso a otros mercados. Las firmas que se especializan en proyectos gubernamentales y educativos pueden no estar preparadas para competir en otros sectores, donde los procesos, las normativas y las expectativas de los clientes son diferentes. Esta falta de adaptabilidad puede hacer que las firmas tarden en captar nuevos proyectos fuera del ámbito estatal o educativo.

La pérdida del Estado y de las instituciones educativas como clientes principales tiene efectos directos evidentes. Uno de los más inmediatos es la caída en la facturación. Al depender exclusivamente de estos sectores, cuando los contratos se reducen o desaparecen,

la firma enfrenta una disminución drástica de sus ingresos, lo que puede provocar dificultades financieras a corto plazo, incluidas la falta de liquidez y la necesidad de reducir el personal.

Además de la pérdida de ingresos, la firma puede enfrentar el estancamiento de proyectos en curso. Los proyectos que estaban en marcha bajo un gobierno anterior o con una institución educativa pueden quedar congelados o cancelados si cambia la asignación de fondos o las prioridades políticas. Este tipo de interrupciones no solo afecta la facturación actual, sino que también compromete las proyecciones a futuro.

Entre los efectos indirectos, destaca el deterioro de la reputación de la firma. Si los proyectos se cancelan o la empresa no consigue nuevos contratos, puede percibirse como menos competitiva o menos confiable, lo que dificulta la captación de nuevos clientes, ya sea en el sector público o privado. Esta falta de proyectos visibles reduce su presencia en el mercado y puede generar desconfianza en potenciales clientes.

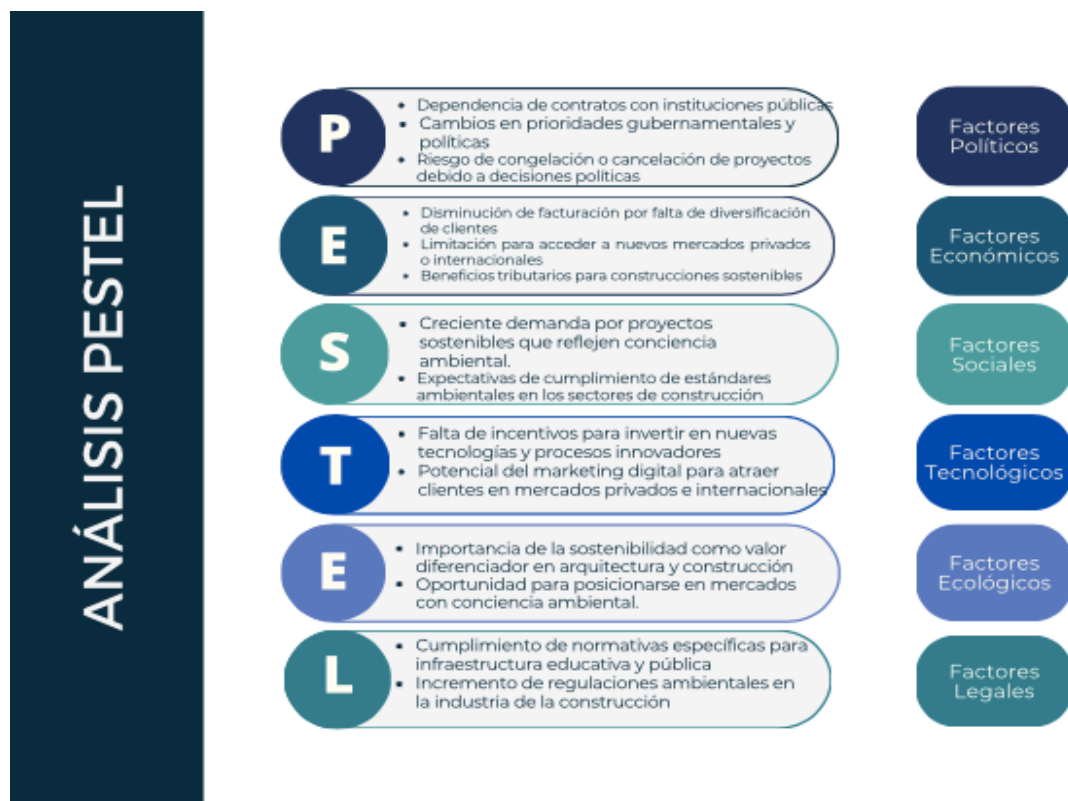
Otro efecto indirecto es la limitación en la competitividad en el mercado. Las firmas que dependen de contratos gubernamentales o educativos a menudo se ajustan a normativas específicas y no tienen los incentivos financieros para invertir en nuevas tecnologías o procesos innovadores. Esto puede hacer que la firma quede rezagada en términos de competitividad, especialmente en un mercado que valora la sostenibilidad y la tecnología avanzada.

La incertidumbre a largo plazo es otro de los efectos indirectos más problemáticos. La dependencia de los cambios políticos y de las políticas de financiamiento educativo genera un ambiente impredecible que dificulta la planificación estratégica de la firma. Sin una base

sólida de clientes diversificados, la empresa se enfrenta a desafíos constantes para mantenerse viable a medida que cambia el entorno político y económico.

Finalmente, la firma también puede experimentar una pérdida de alianzas estratégicas. Las relaciones que ha construido con gobiernos y entidades educativas pueden no ser suficientes para abrirse paso en otros sectores, como el privado o el internacional. Esto limita su capacidad de crear nuevas redes de contactos y acceder a proyectos más diversos, lo que prolonga su dependencia de un sector en recesión.

En resumen, se pueden evidenciar las oportunidades y amenazas de la firma en la siguiente matriz PESTEL (ver imagen siguiente página: Análisis Pestel).



- **La mayor área de vulnerabilidad:** son las dimensiones política y económica, dado el impacto inmediato de los cambios gubernamentales y la falta de diversificación en la base de clientes.
- **Las áreas de oportunidad:** son la ecológica, social y legal, donde el enfoque en sostenibilidad puede convertirse en un elemento clave para diferenciarse y atraer nuevos mercados.
- **La necesidad estratégica de la firma:** aprovechar tendencias como el marketing sostenible y la tecnología digital para diversificar la base de clientes y reducir la exposición a riesgos políticos y económicos.

3.3 Conclusiones del diagnóstico

En conclusión, la dependencia del Estado y de las instituciones educativas públicas y privadas como únicos clientes puede ofrecer estabilidad en ciertos momentos, pero también conlleva riesgos significativos ante los cambios políticos y económicos. Para una firma de arquitectura en Colombia que enfrenta una caída en su facturación debido a estos factores, la clave está en diversificar su cartera de clientes y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades en mercados privados o internacionales para reducir su vulnerabilidad ante cambios en las políticas gubernamentales.

Por lo anterior, resulta clave incursionar en nuevos mercados y diversificar el portafolio de servicios de diseño arquitectónico de la firma a partir de una estrategia de marketing efectiva. Teniendo en cuenta las fortalezas, y el valor agregado de la firma bajo el enfoque de sostenibilidad, el marketing sostenible se propone como solución para posicionar

marcas en mercados donde las decisiones de compra están influenciadas por la conciencia ambiental, particularmente en sectores como la construcción y la arquitectura. Para las empresas B2B, esta estrategia es crucial porque muchas corporaciones están bajo presión para cumplir con estándares sostenibles. Esto las lleva a elegir proveedores, socios y servicios que puedan ayudarles a alcanzar estos objetivos.

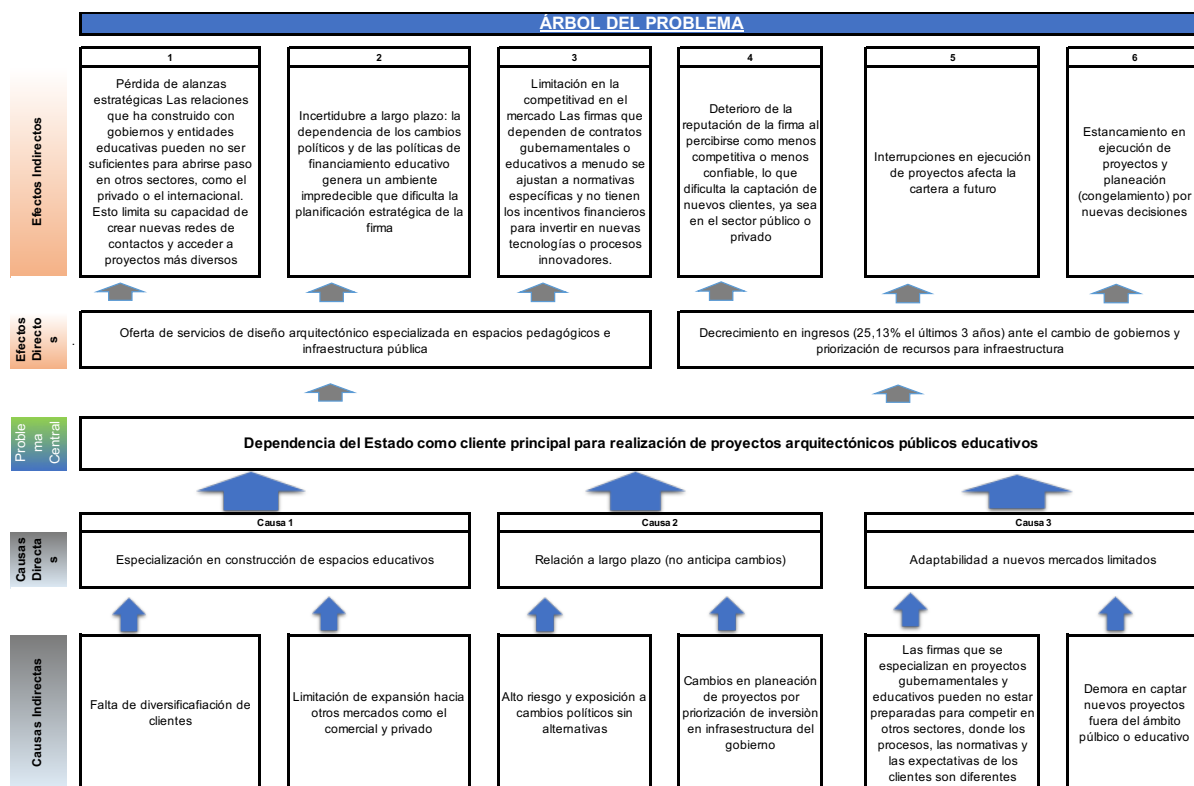
4. Planteamiento del problema

La firma David Delgado Arquitectos enfrenta una problemática debido a la caída en su facturación, originada por la dependencia del Estado como cliente principal. Esta situación ha dejado a la firma en una posición vulnerable ante los cambios de gobierno, ya que, con la llegada de nuevas administraciones, las prioridades en inversión pública tienden a cambiar, lo que ha resultado en la falta de nuevos proyectos adjudicados. El alto grado de dependencia a contratos estatales ha expuesto a la firma a la inestabilidad política y presupuestaria del sector público.

Uno de los principales factores de esta situación es la concentración de la cartera de clientes en una única fuente: el Estado. Aunque los contratos con entidades gubernamentales pueden ser lucrativos, la falta de diversificación en los clientes limita la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios imprevistos en el entorno político y económico. Este modelo de dependencia ha generado un impacto directo en el flujo de ingresos, con la caída drástica de facturación en momentos de incertidumbre política.

Otro aspecto clave de la problemática es la falta de una estrategia sólida de diversificación del portafolio de servicios. Al enfocarse mayoritariamente en proyectos estatales, la firma no ha desarrollado suficientes propuestas de valor para atraer clientes del sector privado, corporativo o incluso internacional. Esto ha limitado su capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones en el mercado y la ha dejado más expuesta a las interrupciones en el flujo de ingresos.

La situación actual requiere un reposicionamiento estratégico de la firma, con un enfoque en la diversificación y la innovación en su oferta. Para poder competir y prosperar en el mercado actual, es necesario que David Delgado Arquitectos explore nuevos nichos, como la arquitectura sostenible, y se asocie con entidades privadas que valoren estos principios. Además, es crucial que la firma establezca una base de clientes más diversa, que le permita disminuir su dependencia del Estado (ver la siguiente imagen resumen: árbol de problemas).



4.1 Pregunta guía

¿Cómo promover la diversificación de los servicios de la firma David Delgado arquitectos a través de una estrategia de marketing sostenible que agregue valor a otras marcas?

5. Análisis de literatura académica: estrategias de marketing sostenible

La construcción sostenible está en auge a nivel global, impulsada por la creciente preocupación por el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales y la necesidad de crear infraestructuras resilientes y eficientes. Las políticas gubernamentales y los

compromisos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), han incrementado los requisitos para que los nuevos desarrollos se alineen con estándares de sostenibilidad (ONU, 2015).

Según la ONU, “las ciudades apenas ocupan el 3 % de la superficie terrestre, pero suponen entre el 60 % y el 80 % del consumo energético y el 75 % de las emisiones de carbono” (Naciones Unidas, 2015, n.a.). Esta realidad ha posicionado la sostenibilidad como un objetivo de la agenda de desarrollo como lo es el objetivo 11 sobre ciudades y comunidades sostenibles y el objetivo 12 al buscar garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. También se tiene como meta la reducción del 20 % de los gases de efecto invernadero (GEI) producto del Acuerdo de París (COP21) en aras de mitigar los impactos de la desigualdad y los niveles de consumo desproporcionado de energía y de contaminación en la ciudades. Es por esto que la construcción sostenible juega un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo mediante el uso de materiales amigables con el medio ambiente y el diseño efectivo que permita la reducción de energía y consumo de agua.

En Colombia esta preocupación ha tenido eco en la agenda públicas de los gobiernos. De acuerdo con la regulación colombiana, la construcción sostenible tiene como objetivo reducir el impacto ambiental del sector edificador mediante normativas y lineamientos específicos. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible es la entidad encargada de brindar directrices sobre la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente en el país. Esta

organización ha establecido la política nacional de edificaciones sostenibles a través del CONPES 3919 de 2018 – en el cual se establece como objetivo general:

impulsar la inclusión de criterios de sostenibilidad para todos los usos

y dentro de todas las etapas del ciclo de vida de las edificaciones a través de ajustes normativos, el desarrollo de mecanismos de seguimiento y la promoción de incentivos económicos, que contribuyan a mitigar los efectos negativos de la actividad edificadora sobre el ambiente, mejorar las condiciones de habitabilidad y generar oportunidades de empleo e innovación” (Departamento Nacional de Planeación, CONPES 3919 de 2018, Pp. 62).

Lo anterior señala los pasos que ha avanzado el gobierno colombiano en promover la construcción sostenible en cumplimiento de los ODS a través de criterios de sostenibilidad y beneficios tributarios a las empresas del sector de la construcción. En el país una empresa puede reducir sus impuestos y estar exentos del impuesto de valor añadido (IVA) si realiza edificaciones con certificaciones a nivel nacional o internacional en sostenibilidad. Una de las certificaciones con mayor reputación a nivel internacional en esta materia es la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

Se trata de un sistema de evaluación de edificios y comunidades sostenibles desarrollado por el Consejo de Edificios Ecológicos de Estados Unidos (USGBC). Este sistema promueve prácticas de diseño, construcción y operación que buscan reducir el impacto ambiental de los edificios y mejorar la calidad de vida de sus ocupantes. LEED evalúa proyectos en diversas categorías, incluyendo sostenibilidad del sitio, uso eficiente del

agua, eficiencia energética, uso de materiales sostenibles, calidad ambiental interior e innovación en el diseño (U.S. Green Building Council, 2023).

Los edificios que buscan la certificación LEED pueden alcanzar diferentes niveles: Certificado, Plata, Oro y Platino, según la cantidad de puntos acumulados en las distintas categorías de evaluación. Este sistema es aplicable a una variedad de tipos de proyectos, tales como edificios comerciales, residenciales, escuelas y hospitales, así como desarrollos comunitarios. La certificación no solo mejora la sostenibilidad de los edificios, sino que también puede generar ahorros económicos a largo plazo a través de la reducción de costos de energía y mantenimiento. En resumen, la certificación LEED busca fomentar la construcción y operación de edificaciones más sostenibles, promoviendo un enfoque integral que beneficia tanto al medio ambiente como a la salud y el bienestar de las personas.

Si bien estos pasos son claves para dar respuesta a la necesidad global de reducir la huella ambiental en la construcción, hace falta mayor promoción y creación de valor para los clientes y consumidores que hacen parte de esta cadena de producción. Es por ello que el marketing es una herramienta clave para posicionar la importancia del cuidado del medio ambiente, especialmente para marcas nacionales e internacionales con una estrategia de sostenibilidad definida.

Según las últimas tendencias del mercado ya existen iniciativas globales sostenibles en el sector retail para reducir el consumo de energía y agua a través del diseño y construcción de sus tiendas (TrendHunter, n.p.). Una de ellas es la de Starbucks Greener Store, centrada en reducir emisiones de carbono, uso de agua y residuos. Se tratan de las nuevas tiendas

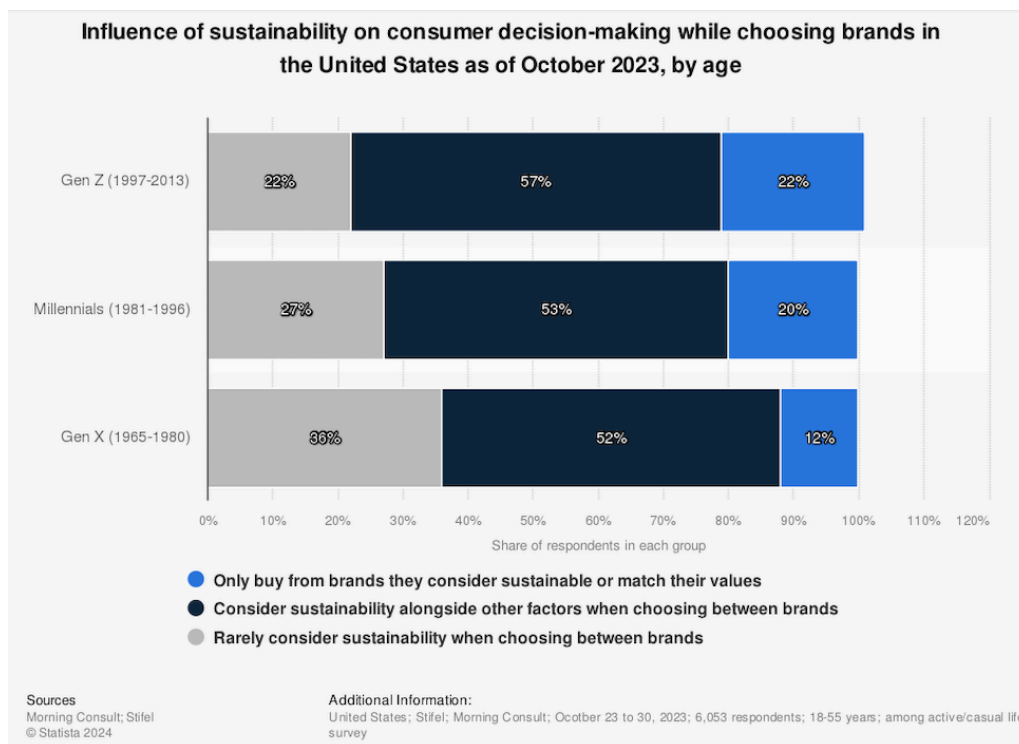
certificadas en sostenibilidad ubicadas en el centro de visitantes de hacienda Alsacia, Costa Rica, que es alimentada por energía solar y usa plantas nativas y muebles artesanales locales. También ofrece estaciones de carga para vehículos eléctricos y programas de reciclaje (Starbucks, 2024). De esta manera, la industria retail sostenible se enfoca en reducir el impacto ambiental a través del diseño ecológicamente amigable de sus tiendas y practicas operativas.

Otra de las iniciativas sostenibles son las tiendas de café de Tim Hortons conocidas como la "Green Environmental Protection Experimental Store" en Shenzhen, China. Esta tienda introduce un concepto innovador de comercio verde al reutilizar los pozos de café en su diseño y operación, como en la construcción con paja mezclada con pozos de café y elementos decorativos hechos con estos materiales. Además, es amigable con las mascotas y promueve prácticas ecológicas dentro de la tienda, con el objetivo de reducir los desechos y fomentar la conciencia ambiental.

Las iniciativas sostenibles en el sector retail, como las de Starbucks y Tim Hortons, reflejan un cambio significativo hacia la adopción de prácticas ecológicas en la industria global. Ambas marcas han implementado soluciones innovadoras desde el diseño de sus tiendas para reducir su impacto ambiental, desde el uso de energía renovable y materiales reciclados hasta la promoción de la conciencia ambiental entre sus clientes. Estas tendencias no solo muestran el compromiso de las empresas con la sostenibilidad, sino que también responden a las crecientes demandas de los consumidores por productos y servicios más responsables, alineándose con un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.

También refleja la tendencia del mercado por agregar valor a sus clientes mediante experiencias sostenibles. Ya no basta con ser una marca sostenible o tener certificaciones en ello, sino también brindar experiencias reales y significativas para que sus clientes vivan la sostenibilidad al momento del consumo.

Según el estudio realizado por la firma estadounidense Stifel en octubre del 2023 “Sustainability Survey Report of Key Findings” (Stifel, 2023. Pp 1-91), el 22 por ciento de la Generación Z y el 20 por ciento de los Millennials afirmaron que solo compraban de marcas que consideraban sostenibles o que coincidían con sus valores. La sostenibilidad fue considerada junto a otros factores al elegir marcas por el 57 por ciento de los encuestados de la Generación Z y el 53 por ciento de los Millennials (ver gráfica abajo).



El estudio señala que la generación con la mayor proporción de consumidores que dijeron considerar raramente la sostenibilidad al elegir entre marcas fue la Generación X, con el 36 por ciento de sus encuestados afirmando esto. No obstante, la sostenibilidad se convierte en un factor influenciador de compra en las decisiones de consumo de las generaciones jóvenes. Esta tendencia señala la importancia de crear marcas sostenibles que cuiden el medio ambiente así como estrategias efectivas que promuevan este tipo de consumo en las generaciones.

De acuerdo con lo anterior, el marketing sostenible se vuelve un factor clave y relevante en la actualidad debido al aumento en la demanda de productos y servicios que respeten el medio ambiente y generen un impacto social positivo. Los consumidores y empresas no solo buscan calidad, sino también valores alineados con la sostenibilidad. Un estudio de Nielsen mostró que el 81% de los consumidores globales esperan que las marcas contribuyan positivamente al medio ambiente, lo que subraya la importancia de integrar sostenibilidad en las estrategias de marketing (Nielsen, 2018). Este enfoque va más allá de las simples estrategias de venta, ya que integra prácticas éticas y responsables en toda la cadena de valor, lo que fomenta una mayor lealtad y confianza en las marcas.

En Europa, según un estudio de Statista, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los temas más importantes para los directores de marketing, ocupando el cuarto lugar en sus agendas en 2023. Sin embargo, un número significativo de profesionales de marketing ha aumentado sus presupuestos de sostenibilidad no solo por razones éticas, sino también para impulsar las ventas y mejorar la imagen de marca. A pesar de estos esfuerzos, sectores como

la aviación, el transporte terrestre y el alojamiento continúan siendo las áreas de publicidad más contaminantes en Europa, Australia y América del Norte.

A pesar de que algunas empresas son reconocidas por sus procesos de producción sostenibles, enfrentan el desafío de hacer que sus prácticas de marketing también sean respetuosas con el medio ambiente. En los Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio (FTC) regula la publicidad verde y ha tomado acciones legales contra compañías que no cumplen con las normativas de marketing sostenible. En 2022, la FTC demandó a Kohl's y Walmart por publicitar erróneamente productos de rayón como si fueran de bambú, resultando en multas significativas.

Las acusaciones de greenwashing, es decir, el engaño sobre las credenciales ambientales de una marca, se están volviendo más comunes, lo que ha llevado a un aumento en la litigación. En 2023, un tribunal en los Países Bajos falló contra KLM por engañar a los clientes en una campaña sobre sus esfuerzos de reducción de emisiones. Además, Volkswagen enfrenta el mayor costo asociado con el greenwashing debido al escándalo “Dieselgate” de 2015, que le costó a la empresa 35 mil millones de dólares. A medida que aumenta la conciencia del consumidor y el escrutinio regulatorio, las marcas deben enfatizar prácticas de sostenibilidad auténticas en el desarrollo de productos y estrategias de marketing. Esto no solo les ayudará a alinearse con los valores sociales en evolución, sino que también generará confianza entre audiencias globales que son cada vez más conscientes del medio ambiente.

Según la Universidad ESIC, una de las principales tendencias de esta línea del marketing es la responsabilidad ambiental, donde las empresas buscan reducir su huella de carbono, empleando materiales sostenibles y disminuyendo los residuos en todas las etapas de la producción (ESIC, 2023). Esto es crucial para que las marcas no solo mejoren su reputación, sino también se adapten a las expectativas de los consumidores que buscan productos ecológicamente responsables.

Otro aspecto relevante es la responsabilidad social, que va más allá del medio ambiente. Las empresas están comprometidas con prácticas que respetan los derechos humanos y promueven condiciones laborales justas a lo largo de su cadena de suministro. Esto es fundamental para atraer a consumidores éticos que valoran marcas que apoyen causas justas.

La innovación y el ecodiseño son también pilares del marketing sostenible, impulsando la creación de productos que consideran su ciclo de vida completo, desde la producción hasta el reciclaje o disposición final (ESIC, 2023). Esta tendencia no solo reduce costos, sino que también asegura que las empresas se mantengan competitivas al ofrecer productos que tienen un impacto ambiental menor. Finalmente, ESIC resalta la transparencia y la comunicación honesta como una tendencia clave. Las marcas deben evitar prácticas de "greenwashing", donde se exageran sus esfuerzos ecológicos. En cambio, se espera que comuniquen de manera clara y precisa sus acciones sostenibles, ganándose así la confianza y lealtad de los consumidores.

Otro estudio sobre “ *The role of social media marketing and marketing management promoting and developing brand sustainability strategy*” de Ahmad Al Adwan y Ghaiath Altrjman (Ahmad Al Adwan y Ghaiath Altrjman, 2024, pp. 439–542), se analiza cómo el marketing en redes sociales y la gestión de marketing impulsan las estrategias de sostenibilidad de marca. El estudio explora cómo las plataformas digitales permiten a las empresas comunicar sus valores sostenibles, conectarse con consumidores conscientes y mejorar su reputación. Además, resalta que una estrategia bien gestionada en redes sociales puede generar fidelidad a la marca, promover prácticas responsables y aumentar la competitividad en mercados sostenibles.

La influencia de las redes sociales en la estrategia de sostenibilidad se destaca en la manera en que la cantidad de publicaciones de una marca impacta indirectamente a los consumidores. Desde el marketing de contenidos, las iniciativas ecológicas en redes mejoran la percepción, lealtad y satisfacción de los consumidores, lo cual refuerza el vínculo con la marca. Así, los esfuerzos de marketing sostenible se ven favorecidos por la construcción de una imagen de marca positiva en redes sociales (Ahmad Al Adwan y Ghaiath Altrjman, 2024, pp. 540).

Las empresas que invierten en contenido de alta calidad en redes sociales logran mejorar su reputación y aumentar la intención de compra de los consumidores, particularmente cuando son vistas como responsables con el medio ambiente. Esto fortalece la confianza en una marca influenciando las decisiones de compra de los consumidores. Las redes sociales fomentan comportamientos sostenibles, conectando a los consumidores con

marcas que impulsan innovaciones digitales, como el contenido generado por los usuarios y el enfoque en la sostenibilidad (Ahmad Al Adwan y Ghaiath Altrjman, 2024). A su vez, educar a los consumidores sobre productos ecológicos se ha convertido en una estrategia efectiva y sostenible a largo plazo. Cada vez más empresas invierten en redes sociales no solo para competir en mercados emergentes, sino también para innovar y responder a las demandas del mercado, aprovechando los datos que obtienen de estas plataformas para mejorar su desempeño. Por lo tanto, la participación de los consumidores en las redes sociales tiene un impacto directo en la relación con las marcas.

Finalmente, las redes sociales desempeñan un papel clave en la creación de valor a través de la co-creación con los clientes y socios comerciales. Al facilitar la interacción con los usuarios, las empresas obtienen una mejor comprensión de las expectativas sociales y de sostenibilidad, lo que les permite mejorar sus actividades y fortalecer sus relaciones en un entorno cada vez más digital. Las plataformas no solo sirven para la publicidad, sino que también fomentan innovaciones a través de la generación de colaboraciones estratégicas y asociaciones comerciales que fortalecen sus operaciones en torno a la sostenibilidad (Ahmad Al Adwan y Ghaiath Altrjman, 2024).

6. Estrategia de solución (árbol de soluciones)

Para enfrentar los problemas derivados de la dependencia del Estado y las instituciones educativas como únicos clientes es pertinente incursionar en nuevos mercados mediante una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad que ayude a reposicionar la marca de la firma de arquitectura. La firma David Delgado maneja un enfoque sostenible en

sus diseños y construcciones. Algunos de sus proyectos cuentan con la certificación Leed Gold, otros cuentan con el uso de materiales sostenibles en su edificación. Este enfoque requiere mayor posicionamiento en el mercado para ser un valor diferencial y competitivo, agregando valor a las marcas que buscan reducir su impacto ambiental.

Por un lado, es necesario implementar una estrategia de marketing sostenible centrada en el desarrollo de proyectos para el sector privado y comercial. La firma puede enfocarse en destacar su experiencia en diseño de infraestructura sostenible, lo que atraería a empresas privadas interesadas en reducir su huella ambiental. A través de campañas digitales y relaciones públicas, puede posicionarse como un referente en arquitectura verde y eficiencia energética.

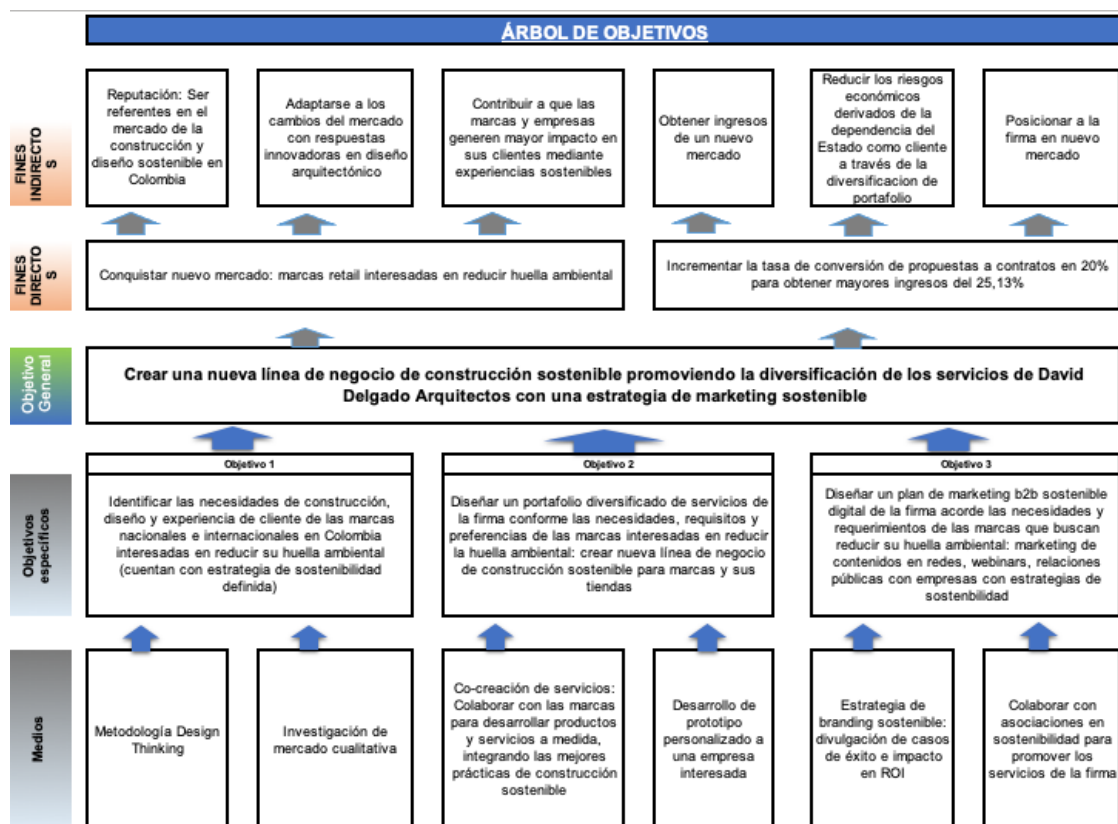
Para ello se debe comunicar de manera proactiva el compromiso de la firma con la sostenibilidad y el impacto social positivo a largo plazo a nivel internacional. Esto puede ser efectivo para atraer alianzas con ONGs, instituciones internacionales, y proyectos privados que buscan. A través de una sólida estrategia de contenidos en redes sociales y blogs, la firma puede mostrar su experiencia en soluciones arquitectónicas sostenibles, especialmente resaltando las certificaciones Leed Gold que tienen sus proyectos para ser un referente internacional (y trasciender el plano político local).

Adicionalmente, se puede reposicionar la marca mediante una estrategia de branding sostenible, enfocada en mostrar la capacidad de la firma para abordar proyectos más allá de lo público. Se puede desarrollar un portafolio de casos de éxito donde la firma aplique prácticas innovadoras de sostenibilidad en proyectos comerciales y residenciales. Además,

el marketing digital puede amplificar el alcance al utilizar SEO enfocado en términos clave como "diseño sostenible para empresas" y "arquitectura verde".

En conjunto con lo anterior, resulta clave crear una propuesta de valor que resalte los beneficios económicos a largo plazo de proyectos sostenibles para clientes privados. Una campaña de marketing centrada en los retornos de inversión (ROI) y beneficios tributarios que genera la arquitectura sostenible, como la reducción de costos de energía y mantenimiento, atraerá a clientes empresariales interesados en la eficiencia operativa. Además, la firma puede ofrecer asesorías gratuitas o seminarios en línea sobre construcción verde, posicionándose como líder en sostenibilidad.

También es indispensable ser gestor del networking verde. La firma puede establecer conexiones estratégicas con empresas privadas, promotores inmobiliarios y fondos de inversión interesados en la sostenibilidad. Participar en ferias internacionales, asociaciones de construcción sostenible y realizar alianzas con proveedores de materiales ecológicos puede ayudar a la firma a acceder a nuevos mercados. El marketing B2B puede ser clave aquí, destacando la eficiencia y el impacto ambiental positivo de sus proyectos.



7. Formulación de objetivo (SMART)

7.1 Objetivo general

Crear una nueva línea de negocio de construcción sostenible promoviendo la diversificación de los servicios de David Delgado Arquitectos con una estrategia de marketing sostenible, logrando colaboraciones con 2 marcas y aumentando un 20% las solicitudes de servicios de diseño en 12 meses.

7.2 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de construcción, diseño y experiencia de cliente de las marcas nacionales e internacionales en Colombia interesadas en reducir su huella

ambiental (cuentan con estrategia de sostenibilidad definida) durante los 2 primeros meses de 2025.

2. Diseñar nueva línea de negocio de construcción sostenible para marcas y empresas interesada en reducir impacto ambiental a través de un prototipo personalizado durante los 4 primeros meses de 2025.
3. Diseñar un plan de marketing b2b sostenible digital de la firma acorde las necesidades y requerimientos de las marcas que buscan reducir su huella ambiental durante los 5 primeros meses de 2025.

8. Estrategia: metodología Design Thinking

Para desarrollar los objetivos propuestos se utilizará la metodología de Design Thinking. Esta es una metodología centrada en las personas que busca resolver problemas complejos de manera innovadora y colaborativa dando lugar a la generación de nuevas soluciones y negocios. Su objetivo principal es comprender profundamente las necesidades de los usuarios y generar soluciones viables mediante un enfoque iterativo. Se utiliza ampliamente en negocios, tecnología, educación y otros sectores donde la innovación y la experiencia del usuario son claves para el éxito (Brown, T., 2009).

La metodología se desarrolla en cinco fases: Empatizar, que consiste en investigar y entender las necesidades y problemas de los usuarios; Definir, donde se identifica el problema central basado en los insights recopilados; Idear, enfocada en generar una amplia gama de soluciones creativas mediante brainstorming y pensamiento divergente; Prototipar,

que consiste en materializar las ideas en modelos o representaciones tangibles; y Probar, etapa en la que las soluciones se evalúan con usuarios reales para refinar y mejorar su efectividad.

Uno de los principios fundamentales del Design Thinking es su enfoque centrado en el usuario, asegurándose de que las soluciones respondan a necesidades reales. Además, fomenta la colaboración multidisciplinaria para enriquecer los puntos de vista, la iteración constante para perfeccionar las ideas, y el uso de herramientas visuales o tangibles para facilitar la comprensión y experimentación. Este enfoque permite reducir riesgos al probar soluciones antes de implementarlas a gran escala.

La metodología ofrece ventajas clave como la promoción de la innovación, la mejora de la experiencia del cliente y la resolución ágil de problemas complejos. Gracias a su flexibilidad y efectividad, el Design Thinking se ha convertido en una herramienta indispensable para diseñar productos, servicios y procesos en un entorno dinámico y centrado en las personas.

El Design Thinking puede aplicarse a la generación de una línea de negocio en construcción sostenible de la firma de arquitectos David Delgado enfocándose en comprender las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como marcas retail, desarrolladores inmobiliarios y empresas interesadas en sostenibilidad. En la fase de Empatizar, se llevarían a cabo entrevistas estructuradas con los gerentes de infraestructura y de sostenibilidad de las marcas para identificar sus motivaciones, retos y expectativas

respecto a proyectos arquitectónicos sostenibles. Esta etapa permitirá detectar oportunidades clave, como la demanda de diseños que reduzcan la huella ambiental o la integración de certificaciones sostenibles como LEED o EDGE.

En la fase de Definir, los insights recopilados se transformarán en problemas o retos claros, como la necesidad de soluciones arquitectónicas rentables y sostenibles que cumplan con regulaciones ambientales en Colombia. Estos retos guiarán la fase de Idear, donde se realizarán sesiones de brainstorming con el equipo de arquitectos y colaboradores para generar propuestas innovadoras, como diseños modulares, uso de materiales reciclados o tecnologías para eficiencia energética. Además, se identificarán diferenciadores clave para posicionar la nueva línea de negocio en un mercado competitivo.

En las fases de prototipar y probar, la firma desarrollará un piloto de su nueva línea de negocio sostenible en proyectos pequeños con clientes estratégicos. Esta etapa permitirá validar la propuesta de valor mediante retroalimentación directa y ajustes iterativos, asegurando que las soluciones no solo sean innovadoras, sino también alineadas con las necesidades reales del mercado y con las tendencias globales en sostenibilidad.

Para escalar esta validación y acelerar el posicionamiento de la firma, se implementará una estrategia de contenidos digital multicanal enfocada en dos etapas del funnel de conversión y adaptada a los diferentes públicos objetivo: notoriedad y consideración. En la fase de notoriedad, los canales de Instagram y TikTok se utilizarán para educar al público general sobre el impacto del diseño sostenible a través de piezas cortas que

muestren los cinco beneficios tangibles de este enfoque (como la reducción del consumo energético y el ahorro en facturas). Estos contenidos también abordarán los ODS relacionados con la construcción sostenible, usando ejemplos reales y visuales para aumentar la comprensión y conexión emocional.

En la fase de consideración, LinkedIn y YouTube servirán como canales clave para audiencias corporativas, compartiendo casos de éxito, testimonios y contenidos creativos que muestren cómo tiendas y espacios sostenibles pueden incrementar la estadía de clientes en un 30%, lo cual es un argumento comercial poderoso para empresas del sector retail y corporativo. Esta estrategia no solo apoya el lanzamiento de la nueva línea de negocio, sino que también posiciona a David Delgado Arquitectos como un actor relevante y confiable en el ámbito de la construcción sostenible aplicada al mundo corporativo.

9. Tácticas por objetivos

De acuerdo al objetivo general planteado, se desarrollarán acciones tácticas que permitan lograr los objetivos específicos y alcanzar la meta propuesta.

Objetivo 1: identificar las necesidades de construcción, diseño y experiencia del cliente de las marcas interesadas en reducir su huella ambiental durante los 2 primeros meses de 2025.

Acciones tácticas realizadas:

1. Diseñar un instrumento de entrevista (matriz con 10 preguntas) validado con tutor académico.
2. Elaborar una lista de marcas nacionales e internacionales con estrategias de sostenibilidad presentes en Colombia.
3. Solicitar los contactos de gerentes de sostenibilidad, proyectos, marca e infraestructura.
4. Contactar a los gerentes de las marcas para realizar entrevistas virtuales de 30 minutos.
5. Citar las entrevistas aceptadas previamente.
6. Confirmar la entrevista previamente.
7. Pedir consentimiento autorizado para grabar la entrevista.
8. Dar contexto del estudio y objetivo en la entrevista.
9. Realizar entrevistas estructuradas con directores de sostenibilidad e infraestructura de marcas del sector retail, con el fin de comprender a profundidad sus necesidades, tendencias y barreras en relación con la construcción y el diseño sostenible.
10. Sistematizar información recolectada en matriz según quienes autorizaron.
11. Desarrollar entregable: buyer persona marca retail.

KPI asociado: número de *insights* accionables incorporados en el plan de marketing y el diseño de prototipos.

Objetivo 2: diseñar una nueva línea de negocio de construcción sostenible para marcas interesadas en reducir su impacto ambiental, mediante el desarrollo de un prototipo personalizado durante los 4 primeros meses de 2025.

Acciones tácticas realizadas:

1. Revisar el feedback de propuestas comerciales previas no aceptadas por clientes.
2. Presentar el perfil de buyer persona a la firma para sesiones de ideación.
3. Realizar sesiones de co-creación del portafolio de servicios de construcción sostenible.
4. Diseñar el portafolio de servicios en construcción sostenible para marcas retail (3 fases).
5. Validar la estrategia de pricing con asesoría financiera.
6. Agendar sesión de asesoría financiera.
7. Ajustar propuesta financiera del portafolio con base en asesoría.
8. Validar la estrategia comercial y de comunicación con asesoría comercial b2b.
9. Agendar sesión de asesoría comercial b2b.
10. Ajustar propuesta del portafolio con base en asesoría comercial.
11. Iterar la propuesta de portafolio de servicios en construcción sostenible con 2 marcas.
12. Recibir y sistematizar feedback de las 2 marcas.
13. Diseñar y desarrollar un prototipo personalizado de servicio para una empresa aliada estratégica, como piloto de la nueva línea de negocio.

KPI asociado: tasa de conversión del prototipo en contrato = $(\text{Número de contratos cerrados} \div \text{número de prototipos desarrollados}) \times 100$.

Objetivo 3: diseñar un plan de marketing b2b sostenible digital acorde las necesidades y requerimientos de las marcas que buscan reducir su huella ambiental durante los 5 primeros meses de 2025

Acción táctica realizada:

1. Implementar una estrategia de contenidos digitales enfocados en educar sobre los beneficios de la arquitectura sostenible, destacando casos reales de éxito, tendencias y soluciones para marcas. Fase: notoriedad -RR.SS: IG y Titok y Fase: consideración – LinkedIn y youtube.
2. Revisar engagement rate actual de la firma en RR.SS.
3. Elaborar encuesta sobre consumo de contenido de sostenibilidad a usuarios de RR. SS.
4. Identificar el atributo estrella asociado a la sostenibilidad con base en resultados de las encuestas.
5. Revisar y analizar publicaciones sobre sostenibilidad con mayor nivel de engagement en RR.SS.
6. Elaborar lista de buenas prácticas en comunicaciones y publicaciones de sostenibilidad según estándares internacionales.
7. Identificar las audiencias potenciales según las redes a usar.

8. Diseñar el plan de contenidos según las fases de funnel de conversión y audiencias.
9. Cotizar la producción audiovisual de cada contenido según el plan + suscripción de cuentas RR.SS.
10. Elaborar cronograma de grabación de contenidos.
11. Elaborar guiones para cada contenido y publicación.
12. Realizar grabación de contenidos.
13. Validar contenidos y su engagement rate previo a publicación.
14. Publicar contenidos acordes al plan.
15. Validar engagement rate obtenido.

KPI asociado: engagement rate: $(\text{total de interacciones} \div \text{total de impresiones}) \times 100$.

Acciones tácticas:

1. Establecer alianzas con redes de sostenibilidad como gremios, clústeres o asociaciones del sector ambiental, participando activamente en eventos o ferias que promuevan la innovación verde.
2. Elaborar lista de asociaciones en sostenibilidad referentes en Colombia y Latam.
3. Contactar los líderes de las asociaciones para establecer alianzas.
4. Elaborar publicación sobre construcción sostenible en Colombia.
5. Publicar en medios especializados y reconocidos.

6. Enviar publicación a la asociación para proponer evento de sostenibilidad en Bogotá.
7. Participar en la organización del evento de construcción y diseño sostenible.
8. Elaborar lista de empresas, emprendimientos y corporaciones invitadas.
9. Elaborar invitaciones a través de correo electrónico + estrategia de PR (señalar beneficios).
10. Realizar evento de construcción y diseño sostenible en Bogotá.

KPI asociado: participación en redes de colaboración: (número de asociaciones colaborativas activas ÷ total de asociaciones objetivo) × 100

10 Definición del presupuesto

El plan contempla una inversión total de \$187.900.000 COP, distribuida estratégicamente en tres objetivos clave: investigación del cliente (Objetivo 1), desarrollo de la oferta comercial (Objetivo 2) y posicionamiento de marca (Objetivo 3). Nota: los precios fueron validados con precios del mercado actual para un plan de marketing.

Objetivo	Actividad	Presupuesto estimado
Objetivo 1	Investigación y entrevistas con marcas	\$ 4.000.000
Objetivo 1	Sistematización y análisis de insights	\$ 2.000.000
Objetivo 1	Diseño del perfil buyer persona	\$ 1.500.000
Objetivo 2	Co-creación del portafolio sostenible	\$ 3.000.000
Objetivo 2	Asesorías financiera y comercial B2B	\$ 2.500.000
Objetivo 2	Iteración y validación con marcas aliadas	\$ -
Objetivo 2	Desarrollo del prototipo personalizado	\$ 8.000.000
Objetivo 3	Diseño de plan de contenidos digitales	\$ 47.900.000
Objetivo 3	Organización de evento con asociaciones	\$ 119.000.000
	TOTAL INVERSIÓN	\$ 187.900.000

Objetivo 1: Investigación del cliente (7,5 % del presupuesto)

Total: \$7.500.000 COP

Este bloque se enfoca en conocer a profundidad las necesidades de las marcas sostenibles a través de entrevistas, análisis de insights y diseño de un buyer persona. Es una inversión moderada y justificada, ya que permite tomar decisiones basadas en datos reales del cliente, minimizando el riesgo en fases posteriores del proyecto.

Objetivo 2: Desarrollo de la propuesta de valor (7,7 % del presupuesto)

Total: \$13.500.000 COP

Incluye co-creación del portafolio sostenible, asesorías financieras y comerciales, y el desarrollo de un prototipo de servicio personalizado. Aunque representa un porcentaje menor del total, estas actividades son críticas para validar la viabilidad económica, funcional y comercial del servicio. La ejecución piloto con una marca (como Decathlon) aporta credibilidad y capacidad demostrativa al portafolio.

Objetivo 3: Posicionamiento y visibilidad (84,8 % del presupuesto)

Total: \$159.400.000 COP

Se destina principalmente a la producción de contenidos digitales y la organización de un evento con asociaciones sostenibles. Esta es la inversión más significativa del plan, lo cual es coherente con el objetivo de generar notoriedad y consideración en nuevos públicos B2B. El evento y la estrategia de contenidos son herramientas clave para generar leads, reputación de marca y alianzas estratégicas.

Conclusión del análisis financiero

- La distribución del presupuesto está alineada con el funnel de conversión: primero se investiga al cliente, luego se construye la oferta y finalmente se comunica.
- Se evidencia una estrategia de bajo riesgo en las fases exploratorias (15 %), que soporta con datos y prototipos la inversión intensiva en comunicación.
- La asignación fue hecha con precios reales del mercado, lo cual refuerza la racionalidad y viabilidad operativa del plan.
- El evento y contenidos digitales, al representar más del 80 % de la inversión, deben tener KPIs definidos (engagement, leads, alianzas) para garantizar el retorno esperado.

11. Análisis financiero

La firma DDA Arquitectos ha tenido una evolución financiera marcada por un fuerte crecimiento en 2021 (755 %) y una contracción del 54 % en 2022, seguida de una leve recuperación del 7 % en 2024. Este comportamiento coincide con la dinámica del sector de la construcción, que ha mostrado variaciones negativas en 2023 (-4,1 %) y leves repuntes en 2024 (2,4 %) y 2025 (2,6 %), reflejando un entorno volátil pero en estabilización.

En 2024, la firma reportó ingresos netos por ventas de \$3.606 millones COP, con una utilidad bruta de \$1.540 millones COP, equivalente a un margen del 49,7 %, lo que evidencia eficiencia operativa pese a los cambios del entorno.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (p)		
Variación Ventas		33%	755%	-54%	7%			
Crecimiento del sector de construcción				-4,10%	2,40%	2,60%		
Presupuesto Marketing	187.900.000,00							
Inflación	0,0161	0,0562	0,1312	0,0928	0,052	0,048		
Estado de Resultados	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (p)		
Total Ingreso Operativo	641,89	855,36	7.314,02	3.374,10	3.606,37	3.700,14	281,30	INGRESOS
Ingresos netos por ventas	641,89	855,36	7.314,02	3.374,10	3.606,37	3.700,14	187,90	COSTO PLAN
Costo de mercancías vendidas	-253,27	-444,04	-6.060,96	-2.106,59	-2.065,39	-2.164,53		
Utilidad bruta	388,61	411,32	1.253,06	1.267,51	1.540,98	1.535,61	49,71%	ROI
Gasto de Ventas (Estrategia Marketing)					187,90			
Ganancia operativa (EBIT)	150,56	183,02	808,84	758,48	880,17	880,17		
Ganancias antes de impuestos	88,04	138,21	489,99	433,65	546,97	546,97		
Ganancias después de impuestos	88,04	138,21	489,99	433,65	546,97	546,97		
Ganancia (Pérdida) Neta	88,04	138,21	489,99	433,65	546,97	546,97		

Para 2025, la firma proyecta mantener su ingreso neto por ventas en \$3.700 millones COP e implementar un presupuesto de marketing de \$187,9 millones COP, lo que representa aproximadamente el 5,1 % de sus ingresos operacionales. Este porcentaje está alineado con el promedio recomendado en estrategias de marketing B2B para empresas que buscan expansión.

El rubro se presenta como “Gasto de Ventas (Estrategia Marketing)” en el estado financiero y se encuentra plenamente provisionado dentro de los costos operativos de 2025, lo que indica una planificación consciente y alineada con el plan estratégico de diversificación.

La firma proyecta que esta inversión estratégica generará un ROI estimado del 49,71 %, lo que implicaría retornos cercanos a \$281 millones COP sobre los \$187,9 millones invertidos, medido en términos de ingreso incremental atribuible a la campaña y posicionamiento en nuevos segmentos (retail sostenible). Además, se espera que esta estrategia estabilice y fortalezca el crecimiento de DDA frente

a la dependencia del sector público, lo que se refleja en una proyección de ganancias netas constantes para 2025 (\$546,9 millones COP), aun asumiendo el mismo nivel de utilidades del año anterior. Esto sugiere un uso prudente y eficiente del presupuesto, y una apuesta por mejorar resiliencia financiera, diversificación comercial y visibilidad en nuevos mercados.

La inversión en el plan de marketing para 2025 se sustenta en una posición financiera sólida y en un entorno de recuperación sectorial. Representa una estrategia defensiva y de crecimiento para mitigar riesgos de dependencia estatal y alinear la firma con las exigencias del mercado sostenible, proyectando un retorno positivo y medible tanto en ingresos como en reputación de marca.

12. Timing o cronograma

El cronograma del plan de marketing de David Delgado Arquitectos se estructura a lo largo de 12 meses, iniciando con una fase de exploración durante los tres primeros meses. En este periodo se desarrollaron entrevistas estructuradas con líderes de marcas sostenibles, el análisis de insights estratégicos y la construcción del buyer persona. Esta etapa fue clave para comprender las necesidades reales del mercado y alinear la propuesta de valor de la firma con las expectativas de clientes corporativos interesados en reducir su huella ambiental.

En el cuarto mes se desarrolló un prototipo personalizado como parte de la nueva línea de negocio en construcción sostenible. Esta fase permitió testear la propuesta con una marca aliada y validar su viabilidad técnica, económica y ambiental. Posteriormente, entre los meses 5 y 7, se diseñó e implementó una estrategia de contenidos digitales B2B en redes

sociales como LinkedIn, YouTube. También se usaron redes como Instagram y TikTok para usuarios generales que no conocen el significado real de la sostenibilidad con el objetivo de educar sobre los beneficios del diseño sostenible y posicionar a la firma como referente en el sector a través de las redes sociales.

Finalmente, durante los meses 8 y 9 se organizó un evento sectorial de sostenibilidad en alianza con asociaciones clave, el cual se llevó a cabo en el mes 10 como una acción de alto impacto para generar visibilidad, vínculos estratégicos y nuevas oportunidades de negocio. Esta secuencia de actividades estratégicas permite proyectar el cumplimiento de la meta establecida: aumentar en un 20 % las solicitudes de servicios de diseño sostenible en los últimos dos meses del año, como resultado de una estrategia integral basada en cliente, sostenibilidad e innovación.

Objetivos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Investigación y entrevistas (Obj 1)												
Sistematización y análisis de insights (Obj 1)												
Diseño buyer persona (Obj 1)												
Desarrollo prototipo personalizado (Obj 2)												
Diseño plan de contenidos digitales (Obj 3)												
Producción y publicación de contenidos (Obj 3)												
Organización evento con asociaciones (Obj 3)												
Evento final de sostenibilidad (Obj 3)												
Meta: Aumento del 20% en solicitudes (Global)												

13. Cuadro de mando

El cuadro de mando diseñado para el plan de marketing de David Delgado Arquitectos integra indicadores estratégicos que permiten monitorear de forma precisa el avance hacia los objetivos establecidos. En la fase inicial, se priorizó el

análisis de cliente, midiendo el número de insights accionables como resultado de entrevistas con marcas sostenibles. Esta métrica es clave para garantizar que las decisiones de diseño comercial y de comunicación se fundamenten en necesidades reales del mercado, y busca alcanzar al menos 10 hallazgos relevantes que orienten la construcción de la nueva línea de negocio.

En la segunda fase, orientada al desarrollo del prototipo, se estableció como KPI la tasa de conversión del prototipo en contratos, con una meta del 50 %. Este indicador permite evaluar la viabilidad comercial de la propuesta y su aceptación en el mercado. De forma paralela, se implementó un plan digital con un KPI centrado en el engagement rate de redes sociales, estableciendo una meta mínima del 8 %, como reflejo del posicionamiento y la resonancia del contenido en audiencias corporativas y especializadas.

Finalmente, en la fase de posicionamiento institucional, se midió la participación efectiva de la firma en redes de sostenibilidad a través del porcentaje de alianzas activas, con una meta del 60 %. El evento de sostenibilidad planeado en este marco busca consolidar esas alianzas y abrir nuevas oportunidades de negocio. El KPI global del proyecto es el aumento del 20 % en las solicitudes de servicios de diseño sostenible en un plazo de 12 meses, el cual resume y concentra el impacto esperado de todo el plan de marketing en los resultados comerciales de la firma.

No.	Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Resultado Esperado
1	Identificar necesidades de marcas sostenibles	Número de insights accionables incorporados	10 insights clave	Perfil del cliente definido y validado
2	Diseñar línea de negocio sostenible y prototipo	Tasa de conversión del prototipo en contrato (%)	50% de conversión	Prototipo implementado con mínimo 1 contrato firmado
3	Implementar estrategia digital B2B	100	≥ 8% engagement en publicaciones	Mayor notoriedad y posicionamiento en canales clave
3	Organizar evento con asociaciones	Nº de asociaciones activas / total objetivo x 100	60% participación en asociaciones clave	Evento realizado con aliados estratégicos y clientes
General	Alcanzar +20% en solicitudes de diseño	Variación porcentual en solicitudes de servicio	+20% solicitudes comparado con año anterior	Cumplimiento de objetivo comercial en 12 meses

14. Plan de contingencia

El plan de contingencia para el cumplimiento de los KPIs del plan de marketing de David Delgado Arquitectos se ha diseñado para mitigar riesgos estratégicos y asegurar la efectividad de las acciones en cada fase. Este plan establece cinco momentos clave de evaluación durante los 12 meses del proyecto, cada uno vinculado a un KPI específico y a umbrales de alerta definidos que activan medidas correctivas.

En el mes 3, se evalúa el número de insights accionables. Si se identifican menos de seis hallazgos relevantes, se activa una acción de ampliación del universo de entrevistas y fortalecimiento del análisis cualitativo con apoyo de expertos externos. En el mes 4, el foco es la conversión del prototipo en contrato: si esta es inferior al 25 %, se propone rediseñar el portafolio de servicios basado en el feedback recibido y reforzar la propuesta de valor. Para el mes 6, si el engagement en redes sociales cae por debajo del 5 %, se ajustará la estrategia de contenido, incluyendo mejoras en los formatos, lenguaje y aplicación de pauta digital.

En el mes 8, se revisa la participación activa en asociaciones clave. Si es inferior al 30 %, se reestructura la lista de redes y se activa una campaña de relacionamiento más proactiva con gremios, clústeres y asociaciones sectoriales. Finalmente, en el mes 10, si las solicitudes de servicios no muestran al menos un crecimiento del 10 %, se reforzará el plan comercial con acciones como remarketing, alianzas estratégicas y optimización del funnel de conversión. Este plan de contingencia busca garantizar el cumplimiento de la meta global del

proyecto: lograr un crecimiento del 20 % en las solicitudes de servicios de diseño sostenible al finalizar el año.

Tiempo	KPI Evaluado	Umbral de Alerta	Acción Correctiva
Mes 3	N.º de insights accionables	Menos de 6 insights identificados	Ampliar número de entrevistas y reforzar análisis cualitativo con asesor externo.
Mes 4	Conversión prototipo en contrato	< 25% de conversión en prototipo	Ajustar propuesta de valor y rediseñar portafolio con base en feedback comercial.
Mes 6	Engagement rate en redes sociales	< 5% de engagement	Rediseñar estrategia de contenido, optimizar formatos y realizar pauta digital.
Mes 8	Participación en asociaciones	< 30% de asociaciones activas	Revisar base de asociaciones, contactar nuevas redes y aumentar presencia en eventos.
Mes 10	Variación en solicitudes de servicio	< 10% de aumento en solicitudes	Refinar plan comercial, activar campaña de remarketing y fortalecer alianzas con gremios.

Referencias bibliográficas

- Ahmad Al Adwana, & Altrjmana, G. (2024). The role of social media marketing and marketing management promoting and developing brand sustainability strategy. *International Journal of Data and Network Science*, 8, 439–542.
- Agencia Internacional de Energía. (2022). *Buildings – Tracking clean energy progress*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/buildings>
- ArchDaily. (2015). David Delgado Arquitectos, tercer lugar en concurso del futuro Museo Nacional de la Memoria de Colombia. Recuperado de <https://www.archdaily.cl/cl/772383/david-delgado-arquitectos-tercer-lugar-en-concurso-del-futuro-museo-nacional-de-la-memoria-de-colombia>
- ArchDaily. (2017). David Delgado Arquitectos, primer lugar en diseño del Colegio Argelia II y Centro de la Bici. Recuperado de <https://www.archdaily.co/co/883833/david-delgado-arquitectos-primer-lugar-en-diseno-del-colegio-argelia-ii-y-centro-de-la-bici>
- Ávila, R. A., & Rodríguez, M. J. (2018). Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia: avances y desafíos. *Desarrollo y Sociedad*, 82, 223–261. <https://doi.org/10.13043/DYS.82.5>
- BIG – Bjarke Ingels Group. (2024). *Architecture*. Recuperado de <https://big.dk>

Bonnefoy, X. (2007). Inadequate housing and health: an overview. *International Journal of Environment and Pollution*, 30(3–4), 411–429.

<https://doi.org/10.1504/IJEP.2007.014819>

Camacol. (2023). *Informe económico n.º 119: perspectivas del sector edificador 2023*.

Cámara Colombiana de la Construcción. Recuperado de

https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe_Económico_119.pdf

Consejo Colombiano de Construcción Sostenible – CCCS. (2024). *Estado de la*

construcción sostenible en Colombia 2024. Recuperado de

[https://www.cccs.org.co/wp-](https://www.cccs.org.co/wp-content/uploads/2024/07/Estado_de_la_Construccion_Sostenible_2024pdf.pdf)

[content/uploads/2024/07/Estado_de_la_Construccion_Sostenible_2024pdf.pdf](https://www.cccs.org.co/wp-content/uploads/2024/07/Estado_de_la_Construccion_Sostenible_2024pdf.pdf)

Dao Insights. (2024). Tim Hortons unveils first eco-friendly store in Shenzhen.

Recuperado de <https://daoinsights.com/news/tim-hortons-unveils-first-eco-friendly-store-in-shenzhen/>

David Delgado Arquitectos. (21 de julio de 2023). Edificio AVATAR recibe

certificación LEED Gold por su enfoque sostenible [Publicación en LinkedIn].

Recuperado de https://www.linkedin.com/posts/david-delgado-arquitectos_avatar-activity-7075202837881737217-HAla

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Política Nacional de*

Edificaciones Sostenibles. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Ambiente/Política-Nacional-de-Edificaciones-Sostenibles.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Documento CONPES 3919: política nacional para consolidar el sistema de ciudades en Colombia*.

Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3919.pdf>

ESIC. (2023). *Marketing sostenible: estrategias y ejemplos*. Recuperado de

<https://www.esic.edu>

Foster + Partners. (2024). *Projects*. Recuperado de <https://www.fosterandpartners.com>

Martínez, M., & López, J. (2020). Construcción sostenible en Colombia: avances y retos en la implementación de los ODS en el sector edificador. *Revista de Arquitectura (Bogotá)*, 22(2), 75–88.

<https://doi.org/10.14718/RevArq.2020.22.2.6>

Naciones Unidas. (s. f.). Objetivo 11: lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Recuperado de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

Nielsen. (2018). *The evolution of the sustainable mindset*. Recuperado de

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-education-of-the-sustainable-mindset/>

ONU-Hábitat. (2020). *Ciudades y cambio climático*. Recuperado de

<https://unhabitat.org/topic/climate-change>

Organización Mundial de la Salud. (2018). *Housing and health guidelines*. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/9789241550376>

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2016). *Paris Agreement*. Recuperado de <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>