

**PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO DE LA LINEA DE PROYECTOS
INMOBILIARIOS DE LA EMPRESA CONCIVILES S.A**

**JHONATHAN PATIÑO
JORGE OLMEDO RENTERÍA MORENO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (N)
SANTIAGO DE CALI
2013**

**PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO DE LA LINEA DE PROYECTOS
INMOBILIARIOS DE LA EMPRESA CONCIVILES S.A.**

**JHONATHAN PATIÑO
JORGE OLMEDO RENTERÍA MORENO**

Asesoría para optar el título de pregrado

**Henry Alberto Mosquera Abadía
Magister en Ciencias de la Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (N)
SANTIAGO DE CALI
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCIÓN.....	10
1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	12
1.1. Misión.....	12
1.2. Visión	12
1.3. Valores organizacionales	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	14
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
4. OBJETIVOS.....	19
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. METODOLOGÍA	20
6. MARCO REFERENCIAL	24
6.1. HISTORIA.....	24
6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	27
6.3. MARCO LEGAL.....	38
7. DIAGNOSTICO DE MERCADO	46
7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	46
7.1.1. Líneas de Producto	47
7.1.2. Matriz de portafolio o matriz BCG	53
7.1.3. Marca	57
7.1.4. Logotipo	58
7.1.5. Eslogan	59
7.1.6. Análisis de la estrategia de Productos	60
7.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	62
7.2.1. Licitación Pública.....	63
7.2.2. Sin licitación pública	64

7.2.3.	Precios Especiales	66
7.2.4.	Análisis de la estrategia de precios	66
7.3.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	67
7.3.1.	Distribución Directa	68
7.3.2.	Distribución con nivel de Intermediación	69
7.3.3.	Logística	70
7.3.4.	Análisis de la estrategia de distribución	88
7.4.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	88
7.4.1.	Fuerza de ventas	89
7.4.2.	Promoción de ventas	91
7.4.3.	Publicidad	91
7.4.4.	Merchandising	94
7.4.5.	Tele mercadeo	97
7.4.6.	Correo directo	98
7.4.7.	Relaciones Públicas	100
7.4.8.	Presupuesto Publicitario	100
7.4.9.	Análisis de la Estrategia de Comunicación	101
7.5.	COMPRADORES	101
7.5.1.	Análisis de los compradores	106
7.6.	COMPETIDORES	107
7.6.1.	Análisis de los competidores	112
7.7.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	113
7.7.1.	FORTALEZAS	113
7.7.2.	DEBILIDADES	113
8.	INTERVENCIÓN	115
8.1.	PLAN DE ACCION	115
8.1.1.	Objetivo 1	116
8.1.2.	Objetivo 2	120
8.1.3.	Objetivo 3	124
8.1.4.	Objetivo 4	134

8.1.5. Sistema de seguimiento y control.....	143
9. CONCLUSIONES	145
10. RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFIA	148
ANEXOS.....	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de Producto de Conciviles S.A.....	52
Tabla 2. Precio promedio por línea de producto	64
Tabla 3. Sistema de comisiones	90
Tabla 4. Funciones y responsabilidades Coordinador	119
Tabla 5. Costos de la actividad.....	120
Tabla 6. Cotización Pauta Radio 1.....	126
Tabla 7. Cotización Pauta Radio 2.....	126
Tabla 8. Cotización publicidad revistas 1	127
Tabla 9. Cotización publicidad revistas 2.....	128
Tabla 10. Cotización Valla	130
Tabla 11. Cronograma Capacitaciones.....	142
Tabla 12. Sistema de seguimiento y control del plan de acción.....	144

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Matriz BCG Líneas Conciviles S.A.	55
Grafica 2. Logotipo de Conciviles S.A.....	59
Grafica 3. Distribución Directa 1.....	69
Grafica 4. Distribución Directa 2.....	69
Grafica 5. Distribución con Intermediación.....	70
Grafica 6. Nuevo Organigrama Proyectos Inmobiliarios.....	118

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Almacén Intemperie	72
Imagen 2. Almacén Hangares.....	73
Imagen 3. Almacén Custodia 1	74
Imagen 4. Almacén Custodia 2.....	75
Imagen 5. Campamento Intemperie.....	76
Imagen 6. Campamento Hangares 1	77
Imagen 7. Campamento Hangares 2	77
Imagen 8. Campamento Custodia 1	78
Imagen 9. Campamento Custodia 2	78
Imagen 10. Transporte de Maquinaria y equipo 1.....	82
Imagen 11. Transporte de Maquinaria y equipo 2.....	83
Imagen 12. Transporte de Maquinaria y equipo 3.....	83
Imagen 13. Transporte de Maquinaria y equipo 3.....	84
Imagen 14. Pendón publicitario.....	92
Imagen 15. Publicidad 2	93
Imagen 16. Publicidad 3	94
Imagen 17. Pendón publicitario.....	95
Imagen 18. Stand Feria Inmobiliaria	96
Imagen 19. Volante	97
Imagen 20. Página Web	98
Imagen 21. Correo directo	99
Imagen 22. Valla publicitaria	129

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.....	150
Anexo 2. Entrevistados.	151

0. INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy están inmersas en un entorno cada vez más competitivo y lleno de situaciones que no se pueden controlar, pero la labor de los administradores es el poder establecer diseños que permitan que las empresas salgan adelante a pesar de la incertidumbre del mercado. Es por esto que con este trabajo académico, se busca estructurar un plan de mercadeo que le permita al área de proyectos inmobiliarios de Conciviles S.A posicionarse dentro del mercado de la vivienda como un referente importante brindando soluciones de viviendas a los diferentes segmentos de la sociedad.

Los negocios de este nuevo siglo marchan a un ritmo frenético, con cambios constantes y nuevos desarrollos que cada día hacen más vertiginoso su andar. Estas condiciones hacen que la manera tradicional, en la cual las empresas y los gerentes planean sus estrategias, sea modificada ya que el ambiente no presenta signos de estabilidad, por el contrario, las señales son de mayor incertidumbre. El diagnóstico de mercado provee un marco teórico que permite explicar el comportamiento de los mercados vinculados a los proyectos de inversión que se tienen en la compañía; su importancia está en que permite evaluar el efecto de los proyectos en el mercado; facilitar la valoración de los beneficios y costos del proyecto, y determinar la factibilidad, los riesgos, amenazas y oportunidades en el mercado en el que se desenvuelven. La información producida, guiará las decisiones de los proyectos, permitirá una mejor comunicación con los clientes actuales y potenciales, permitirá la formulación de campañas de mercadeo más efectivas a la gente a la cual se quiere llegar, ayuda a identificar oportunidades de mercado, minimiza el riesgo, puede incluso indicar que un mercado está saturado con el producto que se desea ofrecer, brindando la oportunidad de tomar decisiones más acertadas oportunamente.

En la elaboración de este trabajo se logró evidenciar falta de acreditación de la marca Conciviles S.A. en el sector inmobiliario, esto hace que las personas no sientan confianza respecto al respaldo de la obra. El desconocimiento en los hábitos del cliente han generado que sea difícil la comercialización de los proyectos, esto hace que la venta en general del proyecto sea lenta, generando dificultad para el retorno de la inversión.

Teniendo en cuenta los problemas de mercadeo que se han evidenciado en Conciviles S.A, se realizó un diagnóstico interno sobre la situación del área de proyectos inmobiliarios respecto al mercadeo de sus productos.

Después de revisar el diagnostico se presentaron las herramientas que permitirán hacer un seguimiento del progreso en el mercado inmobiliario, comparar y evaluar si se está acercando a los objetivos trazados; conocer, y

comparar la posición de la compañía en un momento particular y en intervalos dados, y por supuesto confrontarlo con los objetivos.

Este estudio permitió el análisis de la segmentación de mercado y de cómo este brinda información acerca de las características compartidas por los clientes, respondiendo preguntas tales como: Quiénes son los clientes potenciales por edades, ingresos, educación, ocupación, zona geográfica donde viven, etc.

Para la realización de este diagnóstico de mercado y su plan de acción se utilizaron técnicas de recolección de datos tales, como entrevistas en profundidad, las cuales se realizaron a clientes de los diferentes proyectos, y a clientes potenciales, personas con ingresos económicos medios y altos que vivan en sectores de diferente estratificación económica. Con la información recolectada durante la investigación se procede al planteamiento de estrategias de mercadeo.

1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.1. Misión

La realización de obras civiles y de infraestructura en carreteras y proyectos viales incluidos puentes y obras ambientales y todo tipo de construcciones concerniente a vivienda y urbanismo con insumos de excelente calidad y con el empleo de la mejor mano de obra, estando a la vanguardia con innovación y la tecnología en dicha área, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; además promover y velar por el progreso de nuestro talento humano y la comunidad en general logrando así el compromiso social que hemos adquirido como organización empresarial.

1.2. Visión

Ser una empresa que se distinga como una de las mejores en el área de la construcción en el país, caracterizada primordialmente por el alto compromiso y responsabilidad en la realización de sus actividades y por el valor agregado que otorga a su labor, logrando el crecimiento, la rentabilidad y la supervivencia en el mercado a través del tiempo.

1.3. Valores organizacionales

Honestidad: La organización se distingue por la honestidad en el desempeño de cada una de sus actividades y lo propone como un principio bandera.

Respeto: Tanto a nivel interno como externo como condición indispensable para el logro de los objetivos.

Compromiso: La organización ofrece la certeza de contar con profesionales comprometidos con la satisfacción del cliente y con el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Responsabilidad: Característica de una organización seria, sólida y confiable.

Flexibilidad: La organización está en capacidad de conceder cambios en sus procesos y programas para lograr que sus clientes obtengan el mayor beneficio posible y se cumplan con las expectativas.

Relaciones humanas: Prestamos servicios con un equipo de personas comprometidas con las relaciones humanas y el respeto por la dignidad humana y la vida.

Sentido de pertenencia: Se garantiza a los clientes la posibilidad de contar con un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus necesidades y el cuidado de los detalles para lograr a cabalidad cada uno de sus deseos.

2. JUSTIFICACIÓN

Para alcanzar las metas financieras respecto a las ventas es importante utilizar las herramientas que da el mercadeo, las cuales permitirían una investigación del mercado que explore de forma precisa los hábitos, necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

El mercadeo permite a la empresa diseñar acciones acordes a la realidad del mercado, maximizando la utilidad de los recursos organizacionales, para finalmente obtener un mejor desempeño, traducido en un éxito en las ventas, la participación en el mercado, la acreditación de la marca y las demás que haya planteado la gerencia.

Cuando una empresa no tiene estudios de mercado adecuados se presentan diferentes problemas en varios aspectos relevantes para cualquier compañía. Estos problemas se darían en los productos que se están ofreciendo, en el precio que tienen, en los canales de distribución que se manejan, los medios de comunicación que se utilizan para publicitar los productos, en cómo influye la competencia en la compañía y finalmente en cuál es la percepción del compradores.

Los problemas del producto que debe de solucionar el mercadeo es el determinar si el producto cumple con las exigencias del mercado, si sus atributos tangibles e intangibles son lo que hacen atractivo a los clientes, si cuenta con la calidad que se requiere y si puede levantarse como una marca para la empresa. Se debe tener en cuenta aquí que en esencia el público compra mucho más que una serie de atributos físicos cuando adquiere un producto, está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de beneficios que espera recibir del producto, este es el principal problema a resolver en cuanto a la idoneidad del producto.

El precio es uno de los puntos que mejor análisis debe tener el mercadeo para tener un producto exitoso. Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; en términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio de una empresa. El punto a definir aquí es si el precio que se ha dado para un producto en determinado mercado es correcto y si tendrá éxito o no en su comercialización, ya que es la variable más sensible que perciben los consumidores. Hay que analizar si los consumidores están dispuestos a pagar el valor que la empresa estima que debe de tener el producto, si está generando las ganancias suficientes para poder continuar con su comercialización, y si está siendo competitivo frente a los precios que tiene la competencia.

El siguiente problema a solucionar es el de los canales de distribución. Estos se entienden como el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de propiedad de un producto. Incluye desde el productor hasta el consumidor o

usuario final, extendiéndose hasta la última persona u organización que lo compra. El papel dentro del mercadeo es hacer llegar el producto a su mercado objetivo. Aquí se tiene que resolver el cómo hacer llegar el producto al menor costo posible al consumidor final, reduciendo al máximo la intermediación sin perjudicar la calidad de todo el servicio que se presta alrededor del producto.

La promoción es uno de los instrumentos fundamentales del mercadeo con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información. El problema a solucionar en este punto está fijado que tan clara es la información que se le está transmitiendo a los cliente, si están llegando a los clientes potenciales y objetivos que tiene la compañía y si se están utilizando los medios más efectivos para dicho fin.

Otro de los puntos a los que se debe de prestar mucha atención y hacer un análisis amplio de mercadeo es a los competidores. Estos se dividen en 3 grupos; los primeros son los competidores directos, que son los que venden lo mismo (o muy similar, o satisface la misma necesidad). Se compete por el mismo segmento de mercado, y los clientes comparten características iguales. Los segundos son los competidores indirectos que son aquellos que no venden lo mismo que, pero que pueden llegar a satisfacer las mismas necesidades, no son productos similares aunque pueden satisfacer necesidades que sí son similares. Los terceros son los competidores potenciales, que son aquellos competidores que aún no han ingresado al mercado, pero que tienen altas probabilidades de hacerlo en breve. Los competidores representan un gran problema, debido a que si la empresa no satisface las necesidades de los clientes de manera eficiente y crea en ellos fidelidad y gusto por la marca, estos se irán hacia la competencia a satisfacer esas necesidades, llevándose a su vez a clientes potenciales y debilitando el negocio. Es muy importante saber que estrategias están utilizando los competidores, conocer muy bien el producto con el que están saliendo al mercado y que porcentaje de participación tienen en el mercado.

Por último en los puntos que justifican el análisis del mercado esta la razón de ser de toda empresa, los compradores. Aquí se debe de resolver que es lo que estos quieren o esperan del producto, saber si con el producto se satisfacen sus necesidades (ya sean necesidades fisiológicas o sociales)

Ahora, siendo puntual en por qué Conciviles necesita el mercadeo en los Proyectos Inmobiliarios, se puede ver en el análisis la falta de experiencia en el mercado de este tipo de proyectos. El mercadeo se convierte en la herramienta gerencial que corrige esta falla y permite tener una posición competitiva en el mercado. En la actualidad el mercado de la vivienda esta competido, y cada constructora busca sacar ventajas, sin embargo estas dependen en gran medida del entorno. Los gerentes deben buscar maximizar sus recursos y utilizarlos de manera estratégica para generar la mayor utilidad posible.

De no contar con un plan de mercadeo Conciviles S.A perderá lo avanzado en el sector inmobiliario, y verá comprometida la rentabilidad en esta línea de proyectos. Actualmente los proyectos inmobiliarios generan una rentabilidad atractiva, sin embargo la lenta venta de apartamentos, aumenta los costos y el retorno de la inversión, de continuar con esta tendencia la financiación del área se compromete. Es factible que la gerencia decida acabar con la línea de proyectos inmobiliarios, si esta no ofrece márgenes de rentabilidad atractivos y si las ventas no son acorde a lo presupuestado.

Desde el punto de vista metodológico este proyecto se justifica en la medida que permite aplicar modelos de marketing para comprender un fenómeno de mercado en el sector inmobiliario. Esto es valioso, en la medida, que permite validar información, entender el comportamiento de la oferta y la demanda. De igual forma permite la aplicación para instrumentos técnicos como la encuesta, entrevista y grupos focales para la elaboración de una investigación de mercados, orientada a conocer los hábitos de consumo de los clientes finales.

Las dificultades que se presentan en la compañía frente a los productos de los proyectos inmobiliarios están relacionadas con el cumplimiento de los cronogramas establecidos en la elaboración del presupuesto para el área de Proyectos Inmobiliarios. Estas dificultades se ven agravadas con el poco seguimiento de los clientes potenciales (visitantes nuevos) a los proyectos en ventas, incrementado esto a que el promedio de visitas a las salas de ventas es inferior que el de otros proyectos similares en precios y área a los que ofrece la compañía.

En cuanto al manejo de los precios de los diferentes proyectos, se denota que el valor por metro cuadrado está por encima del valor promedio de los diferentes competidores, haciendo de los proyectos de Conciviles de los más altos en el mercado de los estratos 4 y 5 en el Norte de la ciudad de Cali. Es así como en este análisis preliminar se pueden evidenciar problemas en el Producto, el precio, la comunicación, el manejo de la competencia y finalmente en la percepción del cliente frente al producto.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, el gobierno ha promovido un importante crecimiento del mercado inmobiliario en Colombia, como respuesta a los efectos sociales y económicos generados por el alto déficit habitacional, principalmente en las zonas urbanas donde se concentra la mayor cantidad de población.

El gobierno nacional ha promovido la creación de viviendas de interés social, las cuales no superan el tope de los 135 salarios mínimos (SMLV) y están orientadas a sectores del mercado con menores ingresos. El apoyo gubernamental ha generado mecanismos de financiación que permiten al consumidor final acceder a soluciones de vivienda, razón por la cual se ha generado una mayor competencia entre las constructoras.

En el año 2000, Conciviles S.A. decide incursionar en la ejecución de proyectos inmobiliarios en las más importantes ciudades del país. Desde entonces ha puesto en marcha varios proyectos inmobiliarios, aprovechando su larga experiencia en la ejecución de obras civiles. Sus proyectos han tenido reconocimiento por la calidad en sus diseños y acabados. El desarrollo de esta nueva línea de negocio ha tenido un desarrollo positivo, logrando la comercialización de cada uno de sus proyectos, aunque en comparación a las constructoras tradicionales, les toma más tiempo el vender la totalidad de cada proyecto. Situación generada en gran medida por la falta de reconocimiento de la marca en el mercado inmobiliario.

Cuando se creó la línea de proyectos inmobiliarios se propuso que la construcción de viviendas con altos estándares de calidad ejecutados en los tiempos estipulados, pero, se restó importancia a la comercialización de los mismos para establecerse y aumentar su participación en el mercado inmobiliario. No se estructuró un proceso claro de comercialización, situación que no solo da cuenta de su falta de reconocimiento en el mercado y por ende de un mejor posicionamiento sino que también está ocasionando demoras en las entregas de las viviendas vendidas, por la falta de organización en esta área.

El crecimiento del mercado inmobiliario en Colombia, plantea una oportunidad importante de crecimiento para la empresa en esta línea de negocio. Sin embargo, es necesario que tome las medidas necesarias pues sus principales competidores gozan de gran experiencia y reconocimiento. Al no contar con un plan de mercado, la empresa está incurriendo en gastos exagerados en la comercialización de sus proyectos, sin obtener los resultados los esperados, disminuyendo los márgenes de rentabilidad. Sin un mensaje claro y una buena estructuración de su área comercial, será muy complicado posicionarse frente a sus competidores.

Formular un plan de mercadeo es importante en la medida que permite la comercialización eficiente de los proyectos, acreditar la marca, y por ende obtener un mejor desempeño económico.

En consecuencia el presente trabajo pretende responder la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser el plan de mercado que debe implementar la empresa Construcciones Conciviles S.A para la comercialización de sus proyectos?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de mercadeo para Construcciones Civiles S.A - Conciviles S.A en la ciudad de Cali para el periodo 2014-2016.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico del área de Mercadeo de Conciviles.
- Identificar las fortalezas y Debilidad del área de mercadeo.
- Formular el plan de acción de mercadeo.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de estudio

Según el nivel de conocimiento (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar; además se tendrá en cuenta los objetivos a alcanzar con la investigación.

Estudios Descriptivos

Según Salkind, la investigación descriptiva se define como aquella en que “se reseñaran las características o rasgos de una situación o un fenómeno que son objeto de estudio”. Este tipo de estudio permite describir para un posterior análisis las distintas manifestaciones del problema, los síntomas derivados que evidencian la existencia del problema a través del tiempo. Uno de los aspectos a resaltar de este tipo de estudio es que permite estudiar un fenómeno mediante el seguimiento de las variables para establecer relaciones de causa y efecto.¹

Cerda lo describe de la siguiente forma: “tradicionalmente se define, como el acto de representar, reproducir o figurar, a personas, animales o cosas...” y agrega se debe describir a aquellos aspectos característicos distintivos y particulares de estas personas, situación o cosas, o sea aquellas propiedades que le sean reconocibles a los ojos de los demás”²

Gracias al estudio descriptivo se abordó el tema del desempeño económico y comercial que ha tenido la empresa Conciviles S.A., especialmente en la de los proyectos inmobiliarios que es una de las líneas más nuevas y con mayor proyección. El estudio descriptivo además permite explorar la situación de mercado donde actúa la empresa, identificando competidores, canales de promoción, técnicas de ventas, entre otros aspectos.

Método de investigación

Para abordar la problemática de la investigación propuesta que se manifiesta en una empresa del sector de la construcción, se utilizaron dos métodos de

¹ SALKIND Neil, Métodos de investigación; tercera edición, Sage publications 2005. p. 11

² CERDA Hugo, Como elaborar proyectos. Diseño ejecución y evaluación Editorial, Aula Alegre p.71

investigación. El objetivo de la utilización de dos métodos de estudio es poder lograr el análisis integral del problema identificando aspectos o variables que conlleven a una solución viable en el corto plazo.

Método Inductivo:

Este método consiste en abordar los casos particulares y conducirlos a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. El razonamiento por medio del cual se generalizan los resultados encontrados en pocas ocasiones se denomina inducción, y fue presentada por Francis Bacon como el método propio de la ciencia.³

Método Deductivo:

Este método consiste en ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. Este método tiene gran utilidad cuando se inicia con un proceso de observación para proseguir a indagar y conocer al detalle las acciones observadas. El razonamiento deductivo se mueve de lo general a lo particular. Toma una premisa general y deduce conclusiones particulares. Un argumento deductivo “válido” es aquel en el que la conclusión necesariamente se deriva de la premisa.⁴

Fuentes de Información

Para este trabajo se consultaran dos fuentes de información; primaria y secundarias.

Fuente Primaria

La fuente primaria está constituida por los “datos que arroja la investigación. Son de primera mano, es la que el investigador consigue en la búsqueda. Implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en la ciencia

³ LORENZANO, Cesar. El método inductivo. [En línea] Disponible: <http://www.clorenzano.com.ar/metodo/inductivo.pdf> [Consultado 15 de agosto de 2012]

⁴ BLUEDORN Harvey. Dos métodos de razonamiento. 1995. [En línea] Disponible: http://www.contra-mundum.org/castellano/bluedorn/Met_Razonamiento.pdf [Consultado el 15 de agosto de 2012]

económica, administrativas y contables”⁵. Para efectos académicos se utilizarán aquellas que resulten más propicias para abordar el problema.

Para este trabajo la fuente primaria de datos, se recolectó por medio de entrevistas y encuestas a personas que laboran en la empresa Conciviles, tales como el gerente de proyectos inmobiliarios y el director de mercadeo y ventas. También se consultaron a los vendedores que son los que tienen contacto directo con los consumidores finales. El objetivo de consultar estas fuentes, radica en que tiene conocimientos de cómo se comporta el mercado, los clientes, y la competencia.

Fuente Secundaria

Las fuentes Secundarias corresponden a “estudios que han realizado otros investigadores, se encuentran en bibliotecas y están contenidos en libros, periódicos y materiales documentales como trabajos de grado, revistas especiales, diccionarios, anuarios, etc.”⁶ Bernal plantea “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino de referencia.”⁷

Para este trabajo se utilizó la técnica de análisis documental; se consultaron fuentes que hayan abordado el tema del mercadeo en empresas de la construcción, la comercialización de propiedad raíz al análisis de la oferta y demanda en el mercado de vivienda en Colombia. Se espera que estas fuentes puedan aportar cifras y datos para contextualizar la situación actual del mercado, y las condiciones donde debe desenvolverse la empresa Conciviles S.A..

Técnicas y procedimiento de recolección de información

Para la recolección de datos e información se usaron varias técnicas, entre estas se destacan la entrevista en profundidad, la encuesta y la observación.

⁵ MENDEZ, Carlos E. Metodología de la investigación segunda Edición. México. Mc. Graw Hill. 2000 p. 144

⁶ -----, -----, México. Mc. Graw Hill. 2000 p. 143

⁷ BERNAL Cesar Augusto; Metodología de la Investigación para la administración y la economía, Bogotá. Pearson Educación. 2000. p. 172

Entrevistas con profundidad

Según Hernández, la entrevista corresponde a una charla entre el investigador, o una persona o grupo de personas con conocimientos del tema en cuestión⁸.

Para este trabajo se realizarán entrevistas a empleados de la empresa Conciviles, tales como:

- Gerente de proyectos inmobiliarios
- Director mercadeo y ventas proyectos inmobiliarios
- Vendedores

Observación

La observación comprende el conjunto de operaciones por medio de las cuales el modelo de análisis (constituido de hipótesis y conceptos) se somete a la prueba de los hechos al confrontarlo con los datos observados. Este método implica determinar los indicadores de las variables (qué observar); circunscribir el campo de los análisis empíricos en el espacio geográfico y social así como en el tiempo (sobre qué observar); y centrar los instrumentos de la observación y la recopilación de los datos propiamente dichos (cómo observar)⁹.

La observación se usará para conocer la situación de los proyectos, la configuración de los apartamentos, que son el producto de Conciviles S.A.. De igual manera se realizarán visitas a los centros de ventas (apartamento modelo) para conocer las técnicas de ventas que usan los vendedores, además evaluará la efectividad de la comunicación que se usa para persuadir a los posibles clientes.

Análisis documental

Hernández define el análisis documental Como “la recopilación de toda información obtenida de las distintas fuente secundarias, organizando las que están relacionadas de primera mano. Para este caso se consultaron textos que estudian el sector de la construcción en Colombia, la venta de inmuebles y las políticas de vivienda en el país. De igual forma se consultaran libros y documentos sobre marketing, y planes de ventas.

⁸ HERNANDEZ, Sampieri y FERNANDEZ, Carlos. Metodología de la investigación. Bogotá. Tercera Edición Mc Graw Hill. p. 140

⁹ Definición de Observación; disponible en: <http://74.125.47.132/search?q=cache:nC4Mqn3DM-gJ:www.uma.es/invescomunicacion/material%2520teresa/observacion.ppt+definicion+observacion&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co>

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. HISTORIA

Juan Briglovics, ciudadano húngaro radicado en Cali, importó en 1.949 dos máquinas para mejorar el camino de su hacienda La Emperatriz, ubicada en Caloto Cauca. La maquinaria, entre ella una moto niveladora, llegó por el puerto de Buenaventura y era transportada en cama baja hacia la capital del Valle del Cauca.

El gobernador del Valle de ese entonces Nicolás Borrero Olano, supo de la moderna maquinaria que había importado Briglovics y decidió aprovecharla para mejorar la vía Cali – Buenaventura conocida como la Simón Bolívar. Firmó un contrato para mejorar el trazado, corregir las curvas y facilitar el acceso al puerto vía al mar que entonces no estaba pavimentada.

Juan Briglovics Conocía a unos jóvenes ingenieros civiles caleños egresados de la Universidad del Cauca, quienes en épocas de estudiantes habían formado el grupo llamado Cocali – La Cueva del Búho. Se trataba de los hermanos Otoyá Rengifo, José Enrique, Luis y Guillermo; Alfredo Vega Córdoba y Oscar Zamorano Solórzano. El contacto fue providencial y José Enrique Otoyá, quien se perfilaba como un visionario ingeniero le propuso a Briglovics y a dos de sus amigos, Alfredo Vega Córdoba y Ángel Castro Borrero, crear una empresa dedicada a la ingeniería y construcción de obras civiles.

Entre todos reunieron un capital que para ese entonces sumaba \$255.000, más las máquinas de Briglovics, para construir, mediante escritura pública número 3734 del 9 de noviembre de 1950, la empresa Construcciones Civiles Limitada, había nacido así CONCIVILES.

La empresa inicio sus operaciones localmente, en Cali y el Valle del Cauca, y gradualmente creció hasta convertirse en una de las más grandes e importantes empresas de construcción de Colombia.

Habiendo logrado un crecimiento significativo en el mercado nacional, CONCIVILES amplía sus operaciones a países del centro y sur América como El Salvador, Venezuela, y Perú donde ejecutan importantes obras.

En la década de 1950 la empresa se crea, con el objetivo de construir obras civiles de infraestructura, principalmente se dedica a la movilización de tierra en obras como carreteras, la construcción de puentes, y desarrollo de vías urbanas en diferentes zonas de Colombia, durante esta etapa es donde la empresa se da a conocer y se empieza a hacer de renombre dentro del ámbito de la construcción de obras civiles.

Durante la década del 60, la empresa aumenta su presencia en el desarrollo de proyectos en áreas urbanas, siendo la construcción de redes y matrices de servicios públicos una importante actividad, que impulso el desarrollo de las grandes ciudades del país y consolida a la compañía como referente en el país. Igualmente la empresa adelanto proyectos de construcción de pistas aeronáuticas. Cali fue un mercado donde la empresa participó activamente en el desarrollo de la infraestructura de la ciudad.

En la década del 70 la empresa logró una gran consolidación en el sector de la construcción de vías, a lo largo del Valle y del territorio nacional. Se hicieron muchas vías para los Panamericanos como la autopista Suroriental. Asimismo, se construyó el 70% de la vía Panamericana hasta Rumichaca; además comienza su actividad en la construcción de centrales hidroeléctricas y plataformas portuarias; es precisamente el sector eléctrico uno de los factores que más ha ayudado a mantener el posicionamiento de la compañía, el cual ha tenido un crecimiento ordenado en el país y se consolida como uno de los principales productos de la compañía. A la capacidad productiva de la empresa, se suma su capacidad para entrar a sectores en desarrollo que contribuyeron de forma activa al desarrollo de Colombia, de esta manera Conciviles aporta al desarrollo tecnológico y económico del país. En esta década es donde por primera vez que se realiza fuera del país un proyecto, fue en el Salvador, donde se construyó una autopista de 75 kilómetros que hoy sigue siendo una de las vías principales que conectan con el puerto. Luego se realizaron obras en Venezuela consolidando la idea de expandirse fuera del territorio colombiano.

Para los años 80, la empresa logra asociaciones con grandes compañías internacionales, inicia la construcción de varios proyectos relacionados con la infraestructura en minería, además crea uno de los proyectos bandera; la construcción de plantas hidráulicas, conocidas como PTAR. Además continua con la consolidación en la construcción de canales y la construcción de túneles para centrales hidroeléctricas. En esta década se da la salida del mercado de varias empresas representativas del sector que eran competencia de Conciviles, esto debido a una política de devaluación de la moneda en el gobierno de Betancourt, la cual se llegó a devaluar en un 50%, perdiendo grandes cantidades de dinero la compañía debido a una tasa de cambio desfavorable respecto a la compra de productos y maquinaria en el exterior a de más de un gran incremento en su deuda.

En la década del 90, la compañía logra la internacionalización plena con una presencia significativa en Venezuela y Perú, e inicia su consolidación como líder en proyectos viales, al participar en varias concesiones. De igual manera inicia en proyectos para la construcción de plantas generadoras de energía. Uno de los aspectos más importante de esta década es el logro de la certificación de calidad, aspecto fundamental para el crecimiento de la compañía. CONCIIVILES en su empeño por obtener experiencia en grandes proyectos de infraestructura y

concesiones, logra generar sinergias con compañías de alto nivel mundial, conformando asociaciones que con su empuje y disciplina imprimen un sello de innovación en su ejecución. No obstante el crecimiento que se generó en la primera parte de esta década, la crisis del 98 golpeo a la compañía, al igual que el sector de la construcción en general en el país, ya que se agudizo la crisis hipotecaria y la tasa de cambio, que elevo las tasas de interés y que golpeó fuertemente las finanzas afectando la deuda de la empresa; además de paralizar en buena medida los proyectos de infraestructura más importantes en ese momento en el país.

En la primera década del siglo XXI, la empresa inicia con la comercialización y construcción de vivienda urbana, en la cual controlaba todo el proceso, ya que en otras oportunidades había participado en la construcción de conjuntos residenciales pero no había comercializado los proyectos (solo había sido el constructor por medio de alianzas). El primer proyecto inmobiliario que se realizo fue Portal de la Quebrada siendo un gran éxito en ventas y el cual impulso que se creara una nueva línea de negocio en la empresa que contaba con todo un mercado por conquistar. Se inicia también en esta década con la construcción de distintos distritos de riego. Respecto a la gestión de calidad, para esta década se logra obtener certificaciones como son las normas NTC-ISO 14001 y NTC-OHSA-18001.

En los últimos años la compañía ha ampliado su operación a servicios industriales, destacándose la construcción de la Planta Industrial Bavaria S.A. y la Planta Termomecánica Smurfitt Cartón de Colombia continuando con el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Como hechos más recientes se tiene que el 3 de diciembre de 2010 El Gobernador del Valle, Francisco Lourido, impuso a Conciviles, la máxima condecoración que otorga el Gobierno departamental: la Orden Ciudades confederadas en el grado Gran Cruz de Caballero, durante la celebración de los 60 años de la firma. Además de Grandes expectativas de negocios que se consolidaron en 2011, debido a las perspectivas de desarrollo vial de Colombia (El Gobierno Nacional ha anunciado grandes inversiones en este sector), el incremento de la infraestructura eléctrica y una mayor presencia en países como Perú.

Conciviles en estos momentos se alista para participar en licitaciones de grandes obras del sector eléctrico como Porce IV e Ituango, que en el corto plazo estarán abriendo sus convocatorias.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

Reseña histórica de la ingeniería civil

La ingeniería civil remonta sus orígenes tiempo atrás en las civilizaciones que vieron la necesidad de elaborar construcciones para modificar las condiciones del paisaje en función de ciertos objetivos de desarrollo, es así como las comunidades emprendieron construcciones de puentes, vías, y demás estructuras que promovieron el desarrollo local.

Antes de pasar a reseñar la historia de la ingeniería civil, es necesario definir que es la ingeniería, esta se entiende como: “el conjunto de conocimientos teóricos, de conocimientos empíricos y de prácticas que se aplican profesionalmente para disponer de las fuerzas y de los recursos naturales, y de los objetos, los materiales y los sistemas hechos por el hombre para diseñar, construir, operar equipos, instalaciones, bienes y servicios con fines económicos, dentro de un contexto social dado, y exigiendo un nivel de capacitación científica y técnica ad hoc —particularmente en física, ciencias naturales y economía—”

La ingeniería civil es la aplicación de los principios físicos y científicos, y su historia está estrechamente vinculada a los avances en el conocimiento de la física y las matemáticas a través de la historia. Debido a que el campo de aplicación de la ingeniería civil es muy amplio, incluyendo varias sub disciplinas, su historia está relacionada con el estudio y la comprensión de estructuras, ciencia de materiales, geografía, geología, suelos, hidrología, medio ambiente, mecánica y otros campos.

En tiempos anteriores la ingeniería civil tenía un campo de acción más amplio, no se conocían tantas disciplinas de la ingeniería como en la actualidad. Uno de los primeros ejemplos del uso de la física y las matemáticas aplicables al uso de la ingeniería civil es el trabajo de Arquímedes en siglo III a.C., incluyendo el principio de Arquímedes y la solución al bombeo de agua gracias al tornillo que inventó. Brahmagupta, un matemático indio, utilizó la aritmética en el siglo VII d.C., basado en la numeración arábigo-hindú, para el cálculo del volumen de excavaciones.

Es en los países industrializados donde comienza a gestarse el título de ingeniería, concedido a los profesionales que se dedicaban a la construcción de obras civiles, máquinas y equipos. Fue en Inglaterra, Alemania y Francia donde primero se configuró y se reconoció la profesión de ingeniero como la persona dedicada al estudio y al manejo de los ingenios, en este momento de la historia los ingenieros se concentraban en la construcción de maquinaria para la industria, el transporte y obras civiles para el desarrollo de las comunidades y en sí el comercio.

A estos primeros profesionales se les asignó el nombre de “ingenínni” con que los romanos habían designado sus grandes máquinas de guerra, eran las más complejas y poderosas que ellos llegaron a emplear. Posteriormente el término evolucionó a ingeniero (como se califica a estos profesionales en lengua española)

La revolución industrial es quizá el evento que más impulsó el campo de la ingeniería, este cambio histórico impulsó una profunda especialización en los campos del conocimiento, incluida la ingeniería, en el siglo XIX los Estados Unidos se incorporaron al gran proceso de la Revolución Industrial y comenzaron a hacer aportes sustantivos a la tecnología moderna, como ocurrió en la industria textil, las máquinas herramientas, el armamento, los puentes de acero, los grandes edificios, la aviación y otros campos.

Con el auge de la tecnología de vapor surgen gran cantidad de nuevas máquinas que a su vez sirvieron para fabricar otras máquinas que impulsaron a industrias masivas como la textil, el transporte, entre otras.

De igual manera durante la revolución industrial en Europa, A lo largo de este período la ingeniería, que en la Europa del siglo XVIII se concebía sólo como ingeniería civil por oposición a la ingeniería militar, se fue extendiendo en especialidades y aplicaciones cada vez más numerosas. La actividad de ingeniería fue clave para el desarrollo económico de las naciones, por ello fue apoyada no solo por el Estado sino que también por las organizaciones privadas.

La enseñanza y el ejercicio de la ingeniería surgieron como un requisito interno para poder aplicar la tecnología mundial que se importaba. Es así como las universidades comienzan a ofrecer programas de ingeniería en diferentes campos, especializándose en ciertos temas que más adelante darían campo a “nuevas ingenierías.

En Colombia, donde si bien la ingeniería civil apareció con la Comisión Corográfica, luego se consolidó con el proceso de construcción de ferrocarriles durante el último tercio del siglo XIX. En épocas posteriores otros procesos de incorporación de tecnología fueron afirmando la ingeniería y abriéndole nuevos campos de ejercicio y nuevas especialidades. Tal fue el efecto del desarrollo de la navegación fluvial a vapor, de la electrificación de las ciudades, de la industrialización, de la introducción de las radiocomunicaciones y la radiodifusión, de la difusión de los automotores, del desarrollo del petróleo, de la construcción de obras públicas¹⁰.

La ingeniería civil es una rama de la Ingeniería, quizás la más antigua, que aplica los conocimientos de física, química, cálculo, geografía y geología a la elaboración de estructuras, obras hidráulicas y de transporte. En término de ingeniería civil se

¹⁰ POVEDA, R. G. La Ingeniería en Colombia. Revista Digital Lámpsakos, No. 1. 2009. p. 35-46.

fue forjando para distanciarse de la ingeniería militar, la cual estaba a cargo del Estado, especialmente de sus cuerpos armados.

La evolución de ingeniería civil ha llevado a que esta tenga un campo de acción variado, además de la construcción de obras públicas, edificaciones, entre otras, esta clase de ingeniería ha incluido en su campo de acción un componente organizativo con el cual orienta acciones hacia la administración de ambientes urbanos y rurales, no sólo en lo referente a la construcción, sino también, al mantenimiento, control y operación de lo construido, así como en la planificación de la vida humana en el ambiente diseñado desde esta misma.

De igual manera la ingeniería civil ha sido clave en la planificación de centros urbanos, en cuanto al diseño de sistema de transportes, administración del riesgo, prevención desastres, entre otros temas. Los grandes proyectos de las ciudades como suministro de agua, tratamiento de residuos sólidos, y demás son en general gestionados por ingenieros civiles por la amplitud de conocimientos que estos poseen.

Campos de aplicación de la ingeniería civil

Infraestructuras del transporte:

Aeropuertos

Autovías

Carreteras

Vías férreas

Puertos

Puentes

Redes de transporte urbano

Obras hidráulicas:

Alcantarillado

Azudes

Canales para el transporte de agua potable o regadío

Canales de navegación

Canalizaciones de agua potable

Centrales hidroeléctricas

Depuradoras

Diques

Esclusas

Muelles.

Presas

La intervención sobre problemas de estabilidad del terreno.

Las estructuras que componen las obras anteriores:

Terraplenes

Desmontes

Obras de contención de terreno

Túneles

Zapatatas
Pilares
Vigas
Estribos de puentes

Historia del Mercadeo

Las definiciones para el término “Marketing” no siempre fueron tan elaboradas como las que se encuentran hoy en día en los libros de administración. “El Marketing ha sido etiquetado como un -estado de mente corporativo-, como una -filosofía de negocios-, como un -ideal o afirmación de política de empresarial-, como -una fe-, como un -conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la compañía-”, o como un -proceso social y empresarial-”¹¹. Las diferentes definiciones del concepto “Marketing” se derivan principalmente de la forma en cómo autores de la teoría administrativa han estudiado y analizado su evolución y su implementación en las actividades gerenciales a lo largo de la historia.

Se considera según varios autores que existen dos enfoques sobre la definición del marketing, el primer enfoque define al marketing como filosofía y el segundo como organización. Según la definición del profesor Stanton¹² en 1969 “...el marketing en cuanto filosofía es una forma de pensar en los negocios mientras que en cuanto organización es una forma de actuar. Naturalmente, la forma de pensar determina el curso de acción”. La visión del marketing como filosofía, influye de manera directa o indirecta en la forma como se estructura el marketing dentro de la organización.

El autor Vela C. manifiesta que “el marketing en cuanto disciplina de estudio tiene una existencia bastante reciente. La mayoría de los autores atribuyen su aparición y desarrollo como ciencia al siglo XX y más en concreto a los últimos 60 años”¹³. Sin embargo las actividades de Marketing han estado presentes a lo largo de la historia en todas las organizaciones económicas creadas por el hombre. La historia muestra que en la antigüedad, en los primeros albores del comercio los mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y

¹¹ FERNÁNDEZ DEL HOYO Alfonso P. El grado de Orientación al Mercado en la empresa Española de los años 90. Instituto de estudios Económicos, Madrid España, Tesis Doctoral. 2002. [En línea] Disponible en: <<http://www.eumed.net/tesis/2006/apfh/1b.htm>>

¹² STANTON, W.J., Fundamentos de Mercadotecnia, 1ª Edición, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969. 30. p.

¹³ VELA, C., “La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible”, Revista ICADE, N° 45, Septiembre- Diciembre, 1998. 129-143. pp.

promocionales de marketing. Kotler relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno¹⁴.

Fernández, señala que el marketing en cuanto a su evolución como filosofía, tiene una historia mucho más reciente. Si bien, los primeros atisbos de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de 200 años atrás en Adam Smith cuando describía el término de “soberanía del consumidor”, no ha sido hasta dos siglos más tarde cuando en 1969 Levitt¹⁵ sentara la idea afirmando que el propósito de una empresa era “crear y mantener un cliente”, constituyendo ésta, una primera afirmación de filosofía de marketing en la empresa.

Evolución del término de marketing en cuanto a filosofía y organización

Para explicar la evolución de las orientaciones empresariales relacionadas con la ciencia del marketing se distinguen dos tipos de autores:

Autores clásicos: serían aquellos que explican la evolución de las distintas filosofías u orientaciones empresariales como un desarrollo histórico, producto de cambios en los factores del macro-entorno. Estos autores estudiaron paralelamente la evolución filosófica y organizacional, desde el periodo de la revolución industrial, hasta finales del siglo XX.

Estos autores son principalmente académicos cuya doctrina al respecto se recoge en sus libros de texto de fundamentos de marketing entre ellos se destacan Lambin y Peters, Berkowitz, Kotler, Mccarthy Y Perrault, Vela y Bocigas. Según estos autores la evolución filosófica tendría lugar en tres fases¹⁶.

- **Orientación a la producción:** comprendería el período que va desde la revolución industrial (1870) a los años 1930 donde el enfoque producción destaca ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada oferta existente

¹⁴ KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª Edición, Ed. Diana, México, 1974, p. 20

¹⁵ LEVITT, T. The marketing mode, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969, p. 33. Citado por FERNÁNDEZ DEL HOYO Alfonso P. El grado de Orientación al Mercado en la empresa Española de los años 90.

¹⁶ FERNÁNDEZ del Hoyo Alfonso P. El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. su medición a través de la estructura organizativa; Instituto de estudios Económicos, Madrid España, Tesis Doctoral. 2002.

- **Orientación a las ventas:** comprendería desde los años 1930 a los 1970 (en la mayoría de países y mercados) se produce un hecho fundamental que da lugar a esta nueva filosofía: la paridad entre la demanda y oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en estas décadas. Lo que se trata es de alcanzar a toda la población con lo que se desarrolla la política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente.

- **Orientación al marketing:** comprendería a partir de los años 1970, se podría hablar de la aparición de una orientación al marketing donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores.

Autores recientes: explican los distintos cambios de orientación en la empresa como resultado de cambios en los factores del micro-entorno de la empresa: es decir, en sus características estructurales y gerenciales, estos autores no distinguen en sus análisis la evolución filosófica y organizativa, estudian el fenómeno desde finales de los años de 1980 y principios del 1990. Según algunos autores de Marketing, la evolución del concepto no es el mismo para todas las naciones, varía de acuerdo a su nivel de industrialización y su poder comercial.

En 1990, un grupo de autores comienza a analizar la evolución del marketing según los cambios en los factores del micro-entorno de la empresa: basados en las relaciones que se dan en la estructura de la organización y las decisiones gerenciales.

Entre los autores que basan el análisis del cambio de orientación desde una perspectiva del micro-entorno de la empresa cabe destacar entre otros a: KOLHI Y JAWORSKI (1990), NAVER Y SLATER (1990), PIERCY Y MORGAN (1991), Y DESPHANDÉ (1993) entre otros. Estos autores centran su estudio al final y más en concreto en las condiciones que han de cumplir las empresas para dar el salto definitivo a la implementación de la filosofía de marketing, estos autores “no distinguen propiamente entre evolución filosófica y organizativa, sino que entremezclan ambas al no ser esta distinción relevante para sus análisis”.

Los dos enfoques con los cuales los autores clásicos y recientes, han estudiado como ha sido la evolución de la ciencia del Marketing, permitió que las empresas adopten departamentos específicos para desempeñar actividades de mercadeo, sin embargo lo más importante es que el “marketing como filosofía” ha direccionado las decisiones gerenciales hacia el mercado y precisamente hacia el consumidor.

Concepto de Mercadeo

El mercadeo es una gran herramienta gerencial, ampliamente utilizada por las empresas, según la AMA-American Marketing Association-2004 Marketing es: “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con ellos de tal manera que se beneficie la empresa y sus aliados comerciales”.¹⁷

Las empresas han usado una concepción tradicional en la cual se define al mercadeo como “un proceso social que comprende las actividades necesarias que le permiten a individuos y organizaciones obtener lo que necesitan y demandan mediante el intercambio con otros”.¹⁸ Esta concepción se destaca por ser un enfoque relacionado con la visión económica y comercial, se concentra en el hecho de intercambio/beneficio, dejando en un segundo plano las relaciones de carácter filial o emocional, que giran en torno al producto ofertado o necesidad demandada.

Cuando se analiza el proceso de intercambio en general se puede apreciar un fenómeno social y económico propio de la condición humana. La acción de superar una necesidad conduce al desarrollo de innovaciones y a la creación de artefactos, en pro de garantizar condiciones de progreso. Bajo esta concepción en el mundo empresarial se reconoce y define al mercadeo como un “proceso de descubrir las necesidades y las demandas de un mercado (las necesidades o las demandas podrían ser físicas, intelectuales o emocionales); convertir estas necesidades o demandas en productos, servicios o en especificaciones conceptuales; y hacer que la demanda de estos productos, servicios o ideas se conviertan en esa respuesta deseada”¹⁹.

El mercadeo ya no debe verse en función de los objetivos económicos de corto plazo. Según C. Gronroos: “El mercadeo Relacional consiste en establecer, mantener y desarrollar relaciones rentables con los clientes y otros aliados, de tal manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Esto debe alcanzarse mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de lo pactado”²⁰.

¹⁷ VALENZUELA FERNÁNDEZ Leslier Maureen; GARCÍA Jesús de Madariaga M. y BLASCO LÓPEZ María Francisca; Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis, Pág. 3. [En línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml>>

¹⁸ BOYD, Hw Jr., WALKER, Oc Jr. y LARRENCHÉ, j. Marketing management: a strategic approach with a global orientation. Boston, ma: Irwin McGraw-Hill, 1998 p. 10

¹⁹ HAAS, Rw, WOTRUBA, Tr: Marketing management: concepts, practice and cases, plano tx: Business publications, inc., 1993 pag.4

²⁰ AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm>>

Los cambios que corresponden a la evolución económica de que han sufrido los mercados han influido la manera como se ha pensado al mercadeo y a la organización. “En la década de los 60’s y a principios de los 70’s había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley),²¹ estas situaciones influenciaron modelos de planeación rígidos, basados en la búsqueda de mejorar las áreas de producción. En la primera década del siglo XXI, las condiciones son muy distintas, porque en las democracias occidentales, ha habido cambios en las libertades individuales y los ciudadanos han cambiado su opinión respecto a temas como el medio ambiente, la cultura, la religión y sobre todo el consumo responsable.

En muchos casos el desarrollo de productos estuvo dirigido y limitado por los alcances tecnológicos de la empresa, sin importar las preferencias de consumo de los clientes o usuarios finales. “Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60’s. El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50’s por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza, y promoción) fue denominada las cuatro P’s y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70’s... El concepto de las cuatro P’s fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición²². La evolución del mercadeo permitió una mejor aproximación entre las empresas y los clientes finales.

Analizando las diferentes definiciones de los expertos en el mercadeo se podría resumir que es la función organizacional que utiliza un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar productos o servicios que los clientes perciban con un gran valor, de tal manera que se beneficie la empresa mediante la interacción con el mercado.

Elementos del Mercadeo

- **Producto**, Es cualquier bien o servicio, que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. En él se deben de estudiar todos los aspectos relacionados con las características, la forma, color, tamaño, presentación, empaque, ciclo de vida, etc.
- **Precio**, Es el valor del producto representado en dinero, el cual se determina

²¹ AYALA RUIZ Luis, Gerencia de Mercadeo [En línea] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc056.htm>>

²² -----,-----, Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] Disponible en: <<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc006.htm>>

por la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto y/o servicio atendiendo factores tales como costos, utilidades esperadas, competencia, etc.

- **Plaza**, o también conocida como Mercado, lugar donde se debe vender el producto, incluye también las preferencias que muestran el mismo por los productos, dependiendo de la edad, sexo, educación, incluyendo el traslado y entrega del producto.

- **Promoción**, La comunicación desea difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación es el transmitir las características del producto, comunicar sus beneficios, que se recuerde o se compre la marca. La promoción se hace por medio de anuncios, en la venta personal, en las promociones de ventas y en la publicidad.

Plan de Mercadeo: Debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos del mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas y objetivos mercado-lógicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Gestión de Marketing: Es una actividad planificada que se organiza y se estructura en un sistema de planes que sigue la misma tipología que la planificación, pues esencialmente no es algo que se desarrolla al margen de ésta, está integrada en los planes generales de la misma manera que los de producción, finanzas, y otros.²³

Concepto de Proyecto

A continuación se presentan las definiciones de este concepto, el cual tiene varias interpretaciones de acuerdo a diferentes campos del conocimiento.

- Un proyecto es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las precisiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados (Ibarrolla, 1972).

²³ MULLINS, John. Administración del Marketing. México D.F.: 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, junio del 2006,p.15

- Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana (Sapag y Sapag, 1987).
- Un proyecto es un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano (Chervel y Le Gall, 1991).

En resumen, un proyecto es una propuesta sistemáticamente ordenada de acciones que pretenden un objetivo en particular, ya sea por ejemplo la solución o reducción de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos. Aquí se debe de elaborar la utilización de recursos requeridos tanto en personal como en objetos, definiendo características, tipos y periodos de los recursos para llevar a cabo la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá.

Concepto de Plan de acción

El concepto de plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

Concepto de Construcción

Del latín “constructio”, construcción es la acción y efecto de construir. Este verbo hace mención a edificar, fabricar o desarrollar una obra de ingeniería o de arquitectura. En el campo de la arquitectura e ingeniería civil, se le llama así al proceso de edificación o montura de una infraestructura. Normalmente este tipo de trabajos es llevado a cabo por un gerente de proyecto y supervisado por un gerente de construcción, ingeniero de diseño, ingeniero de construcción o arquitecto de proyecto.

La construcción se podría definir como todo acto de trabajo utilizado para transformar unas materias primas en cualquier producto terminado que la ingeniería civil defina dentro de sus objetivos.

Concepto de Diagnostico

Diagnóstico es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y más aún en la unión de tres vocablos de dicha lengua. En concreto, es un término que está formado por el prefijo diag- que significa “a través de”; la palabra gnosis que es un sinónimo de “conocimiento”, y finalmente el sufijo –tico que se define como “relativo a”.

Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: - Evaluación - Procesamiento de la información - Intervención - Seguimiento.

El diagnóstico de mercadeo es un sistema que procura estudiar las actividades comerciales que se dan en una compañía, como es el planear las actividades comerciales, fijar precios, promover y distribuir los productos para satisfacer necesidades entre los mercados meta. La finalidad es que la compañía pueda realizar cambios o ajustes que finalmente le permitan alcanzar los objetivos corporativos.

El éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de la empresa.

Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el mercadeo es el único que aporta directamente ingresos. (Esto es algo que a veces pasa inadvertido a los gerentes de producción que utilizan esos ingresos y también a los directores financieros que los administran). En el diagnóstico de mercadeo se analiza la actualidad de las estrategias que la empresa utiliza en el mercadeo. Las estrategias relevantes para este diagnóstico están referenciadas por la Estrategia del Producto, en la cual se analizan las diferentes líneas de productos con que cuenta la compañía, que tanta participación y expectativas de crecimientos tienen esas líneas dentro del mercado en el que se desenvuelven; la Estrategia de Precio, la cual busca definir los criterios que tiene la empresa para establecer el valor que los clientes van a pagar por determinado bien o servicio; la Estrategia de Distribución, la cual revisa cual es la ruta que tiene determinado bien para llegar al cliente final; La Estrategia de Comunicación, en donde se analizan que medios permiten el conocimiento de los productos al consumidor, esta estrategia abarca la fuerza de ventas, la promoción

de ventas, la publicidad que se utiliza, el merchandising, el tele mercadeo y demás actividades relacionadas con la difusión del conocimiento del producto; la Estrategia para los compradores, en la que se van a identificar quienes son los clientes, qué características tiene, donde están ubicados en los segmentos demográficos y geográficos; y por último las Estrategias encaminadas a la Competencia, en la se identificaran los diferentes tipos de competidores, su ubicación geográfica, su impacto en el mercado, si saldrán nuevos competidores, etc.

El diagnostico en resumidas cuentas es el elaborar un reporte o sacar conclusiones sobre el estado de un objeto o servicio puntual, sobre el cual se ha realizado un estudio específico del tema en referencia.

Como este trabajo académico es elaborado sobre una empresa de construcción en importante el poder articular o relacionar todos los conceptos. La construcción y la ingeniería civil ya que son la base del negocio de Conciviles S.A., es la materia prima de su razón de ser, es la naturaleza de su negocio. El mercadeo, ya que se deben de comercializar sus productos y la interacción que debe de haber entre la empresa y los clientes. El concepto de proyecto de construcción es debido a que la empresa tiene un enfoque de trabajo por este sistema y es importante el conocer la dinámica en este tipo de organizaciones. El concepto de diagnóstico es debido a que se requiere conocer la situación actual de la empresa, saber cuáles son sus fortalezas y debilidades y conocer los correctivos que se deben de tomar para que la empresa cumpla de la mejor manera sus objetivos. Finalmente está el plan de acción el cual servirá para intervenir en los puntos que se hayan identificado en el diagnóstico.

6.3. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ARTÍCULO 51. Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El estado fijara las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ARTÍCULO 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ARTÍCULO 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará

prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ARTÍCULO 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ARTÍCULO 82. Es deber del Estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular.

Las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común.

LEY 80 DE 1993 ARTÍCULO 23 De Los Principios de las Actuaciones Contractuales de las Entidades Estatales. Las actuaciones de quienes intervengan en la contratación estatal se desarrollarán con arreglo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad y de conformidad con los postulados que rigen la función administrativa. Igualmente, se aplicarán en las mismas las normas que regulan la conducta de los servidores públicos, las reglas de interpretación de la contratación, los principios generales del derecho y los particulares del derecho administrativo.

LEY 80 DE 1993 ARTÍCULO 30 Reglamentado por el Decreto Nacional 287 de 1996. De la Estructura de los Procedimientos de Selección. La licitación o concurso se efectuará conforme a las siguientes reglas:

La expresión "Concurso" fue derogada por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

1. El jefe o representante de la entidad estatal ordenará su apertura por medio de acto administrativo motivado.

De conformidad con lo previsto en el numeral 12 del artículo 25 de esta Ley, la resolución de apertura debe estar precedida de un estudio realizado por la entidad respectiva en el cual se analice la conveniencia y oportunidad del contrato y su adecuación a los planes de inversión, de adquisición o compras, presupuesto y ley

de apropiaciones, según el caso. Cuando sea necesario, el estudio deberá estar acompañado, además de los diseños, planos y evaluaciones de prefactibilidad o factibilidad.

2. La entidad interesada elaborará los correspondientes pliegos de condiciones o términos de referencia, de conformidad con lo previsto en el numeral 5o. del artículo 24 de esta Ley, en los cuales se detallarán especialmente los aspectos relativos al objeto del contrato, su regulación jurídica, los derechos y obligaciones de las partes, la determinación y ponderación de los factores objetivos de selección y todas las demás circunstancias de tiempo, modo y lugar que se consideren necesarias para garantizar reglas objetivas, claras y completas.

La expresión "Términos de referencia" fue derogada por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

3. *Modificado por el art. 224, Decreto Nacional 019 de 2012.* Dentro de los diez (10) a veinte (20) días calendario anteriores a la apertura de la licitación o concurso se publicarán hasta tres (3) avisos con intervalos entre dos (2) y cinco (5) días calendario, según lo exija la naturaleza, objeto y cuantía del contrato, en diarios de amplia circulación en el territorio de jurisdicción de la entidad, o a falta de estos, en otros medios de comunicación social que posean la misma difusión.

En defecto de dichos medios de comunicación, en los pequeños poblados de acuerdo con los criterios que disponga el reglamento se leerán por bando y se fijarán por avisos en los principales lugares públicos por el término de siete (7) días calendario, entre los cuales deberán incluir uno de los días de mercado en la respectiva población.

Los avisos contendrán información sobre el objeto y características esenciales de la respectiva licitación o concurso.

La expresión "Concurso" fue derogada por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

4. *Modificado por el art. 220, Decreto Nacional 019 de 2012.* Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al inicio del plazo para la presentación de propuestas y a solicitud de cualquiera de las personas que retiraron pliegos de condiciones o términos de referencia, se celebrará una audiencia con el objeto de precisar el contenido y alcance de los mencionados documentos y de oír a los interesados, de lo cual se levantará un acta suscrita por los intervinientes.

Como resultado de lo debatido en la audiencia y cuando resulte conveniente, el jefe o representante de la entidad expedirá las modificaciones pertinentes a dichos documentos y prorrogará, si fuere necesario, el plazo de la licitación o concurso hasta por seis (6) días hábiles.

Lo anterior no impide que dentro del plazo de la licitación o concurso, cualquier interesado pueda solicitar aclaraciones adicionales que la entidad contratante responderá mediante comunicación escrita, copia de la cual enviará a todos y cada una de las personas que retiraron pliegos o términos de referencia.

Las expresiones "Concurso" y "Términos de referencia" fueron derogadas por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

5. El plazo de la licitación o concurso, entendido como el término que debe transcurrir entre la fecha a partir de la cual se pueden presentar propuestas y la de su cierre, se señalará en los pliegos de condiciones o términos de referencia, de acuerdo con la naturaleza, objeto y cuantía del contrato.

Modificado por el art 89, Ley 1474 de 2011. Cuando lo estime conveniente la entidad interesada o cuando lo soliciten las dos terceras partes de las personas que hayan retirado pliegos de condiciones o términos de referencia, dicho plazo se podrá prorrogar, antes de su vencimiento, por un término no superior a la mitad del inicialmente fijado.

Las expresiones "Concurso" y "Términos de referencia" fueron derogadas por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

6. Las propuestas deben referirse y sujetarse a todos y cada uno de los puntos contenidos en el pliego de condiciones o términos de referencia. Los proponentes pueden presentar alternativas y excepciones técnicas o económicas siempre y cuando ellas nos signifiquen condicionamientos para la adjudicación.

La expresión "Términos de referencia" fue derogada por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

7. De acuerdo con la naturaleza, objeto y cuantía del contrato, en los pliegos de condiciones o términos de referencia, se señalará el plazo razonable dentro del cual la entidad deberá elaborar los estudios técnicos, económicos y jurídicos necesarios para la evaluación de las propuestas y para solicitar a los proponentes las aclaraciones y explicaciones que se estimen indispensables.

La expresión "Términos de referencia" fue derogada por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

8. Los informes de evaluación de las propuestas permanecerán en la secretaría de la entidad por un término de cinco (5) días hábiles para que los oferentes presenten las observaciones que estimen pertinentes. En ejercicio de esta facultad, los oferentes no podrán completar, adicionar, modificar o mejorar sus propuestas.

9. Los plazos para efectuar la adjudicación y para la firma del contrato se señalarán en los pliegos de condiciones o términos de referencia, teniendo en cuenta su naturaleza, objeto y cuantía.

El jefe o representante de la entidad podrá prorrogar dichos plazos antes de su vencimiento y por un término total no mayor a la mitad del inicialmente fijado, siempre que las necesidades de la administración así lo exijan.

Dentro del mismo término de adjudicación, podrá declararse desierta la licitación o concurso conforme a lo previsto en este estatuto.

Las expresiones "Concurso" y "Términos de referencia" fueron derogadas por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

10. En el evento previsto en el artículo 273 de la Constitución Política, la adjudicación se hará en audiencia pública. En dicha audiencia participarán el jefe de la entidad o la persona en quien, conforme a la ley, se haya delegado la facultad de adjudicar y, además podrán intervenir en ella los servidores públicos que hayan elaborado los estudios y evaluaciones, los proponentes y las demás personas que deseen asistir.

De la audiencia se levantará un acta en la que se dejará constancia de las deliberaciones y decisiones que en el desarrollo de la misma se hubieren producido.

11. Numeral derogado por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007. El acto de adjudicación se hará mediante resolución motivada que se notificará personalmente al proponente favorecido en la forma y términos establecidos para los actos administrativos y, en el evento de no haberse realizado en audiencia pública, se comunicará a los no favorecidos dentro de los cinco (5) días calendarios siguientes.

El acto de adjudicación es irrevocable y obliga a la entidad y al adjudicatario.

12. Si el adjudicatario no suscribe el contrato correspondiente dentro del término que se haya señalado, quedará a favor de la entidad contratante, en calidad de sanción, el valor del depósito o garantía constituidos para responder por la seriedad de la propuesta, sin menoscabo de las acciones legales conducentes al reconocimiento de perjuicios causados y no cubiertos por el valor de los citados depósito o garantía.

En este evento, la entidad estatal mediante acto administrativo debidamente motivado, podrá adjudicar el contrato, dentro de los quince (15) días siguientes, al proponente calificado en segundo lugar, siempre y cuando su propuesta sea igualmente favorable para la entidad.

Parágrafo.- Para los efectos de la presente ley se entiende por licitación pública el procedimiento mediante el cual la entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y seleccione entre ellas la más favorable. Cuando el objeto del contrato consista en estudios o trabajos técnicos, intelectuales o especializados, el proceso de selección se llamará concurso y se efectuará también mediante invitación pública. El texto subrayado fue derogado por el art. 32 de la Ley 1150 de 2007.

NOTA: Este Parágrafo fue declarado EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-932 de 2007, en el entendido de que los principios de transparencia, selección objetiva e igualdad permiten que dentro de los factores de escogencia o criterios de ponderación, en los pliegos de condiciones se incluyan medidas de acciones afirmativas.

Ver Fallo del Consejo de Estado 10399 de 2000, Ver Fallo del Consejo de Estado 10963 de 2000, Ver Fallo del Consejo de Estado 12962 de 2000

LEY 99 DE 1993 ARTICULO 1. *Principios Generales Ambientales:* La política ambiental colombiana seguirá los siguientes principios generales:

11. Los estudios de impacto ambiental serán el instrumento básico para la toma de decisiones respecto a la construcción de obras y actividades que afecten significativamente el medio ambiente natural o artificial.

LEY 99 DE 1993 ARTICULO 49. *De la Obligatoriedad de la Licencia Ambiental.* La ejecución de obras, el establecimiento de industrias o el desarrollo de cualquier actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos, pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje requerirán de una Licencia Ambiental

LEY 388 DE 1998 ARTÍCULO 91.- Concepto de vivienda de interés social. *El artículo 44 de la Ley 9 de 1989, quedará así:*

"Se entiende por viviendas de interés social aquellas que se desarrollen para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos. En cada Plan Nacional de Desarrollo el Gobierno Nacional establecerá el tipo y precio máximo de las soluciones destinadas a estos hogares teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las características del déficit habitacional, las posibilidades de acceso al crédito de los hogares, las condiciones de la oferta, el monto de recursos de crédito disponibles por parte del sector financiero y la suma de fondos del Estado destinados a los programas de vivienda.

En todo caso, los recursos en dinero o en especie que destinen el Gobierno Nacional, en desarrollo de obligaciones legales, para promover la vivienda de interés social se dirigirá prioritariamente a atender la población más pobre del país, de acuerdo con los indicadores de necesidades básicas, insatisfechas y los resultados de los estudios de ingresos y gastos."

Parágrafo 1.- Las disposiciones expedidas por el Gobierno Nacional en ejercicio de la potestad reglamentaria del presente artículo que hagan referencia a ciudades con más de quinientos mil (500.000) habitantes, serán aplicables a los municipios aledaños dentro de su área de influencia y hasta una distancia no mayor de cincuenta (50) kilómetros de los límites del perímetro urbano de la respectiva ciudad, que evidencie impactos directos en la demanda de suelo e inmuebles urbanos, derivados de un elevado grado de accesibilidad e interrelaciones económicas y sociales, lo mismo que a los demás municipios que integren el área metropolitana, cuando fuere del caso. *Ver el Decreto Nacional 2420 de 2001.*

Parágrafo 2.- El precio de este tipo de viviendas corresponderá al valor de las mismas en la fecha de su adquisición o adjudicación.

LEY 1150 DE 2007 ARTÍCULO 2. *De las modalidades de selección.* La escogencia del contratista se efectuará con arreglo a las modalidades de selección de licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos y contratación directa, con base en las siguientes reglas:

[Adicionado por el art. 94, Ley 1474 de 2011](#)

1. Licitación pública. La escogencia del contratista se efectuará por regla general a través de licitación pública, con las excepciones que se señalan en los numerales 2, 3 y 4 del presente artículo.

Cuando la entidad estatal así lo determine, la oferta en un proceso de la licitación pública podrá ser presentada total o parcialmente de manera dinámica mediante subasta inversa, en las condiciones que fije el reglamento.

DECRETO 2150 DE 1995 ARTÍCULO 132. De la licencia ambiental y otros permisos. La Licencia Ambiental llevará implícitos todos los permisos, autorizaciones y concesiones, de carácter ambiental necesario para la construcción, desarrollo y operación de la obra industria o actividad. La vigencia de estos permisos será la misma de la Licencia Ambiental.

DECRETO 2111 DE 1997 ARTÍCULO 3. Licencia de urbanismo y sus modalidades. Se entiende por licencia de urbanismo la autorización para ejecutar en un predio la creación de espacios abiertos públicos o privados y las obras de

infraestructura que permitan la construcción de un conjunto de edificaciones, acordes con el plan de ordenamiento territorial del municipio o distrito. Son modalidades de la licencia de urbanismo las autorizaciones que se concedan para parcelación de un predio en suelo rural o de expansión urbana y el encerramiento temporal durante la ejecución de las obras autorizadas. Las licencias de urbanismo y sus modalidades, están sujetas a modificaciones y prórroga.

DECRETO 2111 DE 1997 ARTÍCULO 4. Licencia de construcción y sus modalidades: Se entiende por licencia de construcción la autorización para desarrollar un predio con construcciones, cualquiera que ellas sean, acordes con el plan de ordenamiento territorial y las normas urbanísticas de la ciudad. Son modalidades de la licencia de construcción las autorizaciones para ampliar, adecuar, modificar, cerrar reparar y demoler construcciones. Las modificaciones de construcción y sus modalidades, están sujetas a prorrogas y modificaciones.

DECRETO 2190 DE 2009 ARTICULO 2.*Reglamentario de la Ley 9 de 1989, Ley 3 de 1991, Ley 388 de 1997 y Ley 1151 de 2007, dentro del acápite de definiciones establece que es Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Social Prioritario.* Definiciones. Para los efectos del presente decreto se adoptan las siguientes definiciones:

2.1. Vivienda de Interés Social (VIS). Es aquella que reúne los elementos que aseguran su habitabilidad, estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción cuyo valor máximo es de ciento treinta y cinco salarios mínimos legales mensuales vigentes (135 smlmv).

2.2. Vivienda de Interés Social Prioritaria (VIP). Es aquella vivienda de interés social cuyo valor máximo es de setenta salarios mínimos legales mensuales vigentes (70 smlmv).”

RESOLUCION 0672 DE 2012 del Ministerio de Vivienda, ciudad y territorio
ARTÍCULO 19. *Modalidades de selección.* La escogencia del contratista se efectuará con arreglo a las modalidades de selección: licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos, contratación directa y mínima cuantía según lo indicado por el Estatuto General de contratación Administrativa y sus decretos complementarios.

7. DIAGNOSTICO DE MERCADO

El diagnóstico de mercadeo es un sistema que procura estudiar las actividades comerciales que se dan en una compañía, como es el planear las actividades comerciales, fijar precios, promover y distribuir los productos para satisfacer necesidades entre los mercados meta. La finalidad es que la compañía pueda realizar cambios o ajustes que finalmente le permitan alcanzar los objetivos corporativos.

A continuación se expondrá un análisis detallado de las estrategias que se desarrollan en cada una de las líneas de negocio de Conciviles:

7.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se le ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.²⁴ Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o idea. Así pues, en esencia, el público compra, mucho más que una simple serie de atributos físicos cuando adquiere un producto. Está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de beneficios que espera recibir del producto.²⁵

La estrategia de producto consiste en identificar cuáles son los satisfactores de necesidades, es decir los productos que la empresa ofrece al mercado, los cuales pueden ser tangibles, intangibles o mixtos.

Para determinar la estrategia de producto es importante una eficiente agrupación de los diferentes productos con base en características comunes, que son diseñados de forma semejante o que presentan características físicas similares, agrupándolos por rango de precios, compradores, etc. A cada grupo se le denomina línea de producto.

El conjunto de bienes que una empresa ofrece al público se le llama mezcla de productos. La estructura de esta mezcla tiene amplitud y profundidad. La Amplitud

²⁴ SANTESMASES, Miguel, Marketing Conceptos y estrategias Ediciones pirámide 1998 Madrid, p. 94

²⁵ STANTON, ETZEL y WALKER, Fundamentos de Marketing, Edición 11, México 2001 p. 212

se mide por el número de líneas que vende y su profundidad por la diversidad de modelos incluidos en cada una de las líneas (tamaños, colores, etc.).

7.1.1. Líneas de Producto

Los productos que ofrece Conciviles están determinados en de siete (7) líneas básicas de funcionamiento, las cuales serían su Amplitud de productos, y el criterio bajo el cual se clasifican es su campo de ejecución dentro del ramo de las construcciones, las cuales son:

- I. Infraestructura Vial
- II. Infraestructura Eléctrica
- III. Obras Hidráulicas
- IV. Plantas y Servicios Industriales
- V. Infraestructura y Servicios Mineros
- VI. Edificaciones
- VII. Proyectos Inmobiliarios

A continuación se expondrá una breve descripción de las líneas con sus respectivos productos:

I. Infraestructura Vial

Se ocupa básicamente de dos tipos de elementos en construcción, los elementos principales y secundarios:

Los elementos principales, están diseñados en forma de autopistas, semiautopistas, rutas nacionales o provinciales, caminos vecinales, avenidas, calles, veredas y plazas de zona urbana y rural.

Se incluyen también, elementos secundarios, como son: Los puentes, las dársenas para orientación de la circulación, las rotondas, las playas de estacionamiento, las playas de esparcimiento en costas de mares y ríos, las plazas públicas, las ramblas y todo tipo de construcción vial, que utilicen las personas o vehículos para circular.

Esta línea de productos es la que mayor cantidad de productos tiene, que suman una combinación de ocho (8) productos:

- Autopistas
- Avenidas
- Calles
- Puentes
- Parqueaderos

- Andenes
- Troncales
- Ciclovías y vías peatonales

Conciviles al 2013, ha construido 2.400 km. de vías y 5,6 km. de puentes. Ha ejecutado obras viales que, debido a la geografía de nuestro país, han llegado a ser verdaderos desafíos, permitiéndose abrir puertas a nivel internacional.

Dentro de las principales obras ejecutadas en esta línea podemos destacar:

Vías a nivel nacional:

- Doble Calzada Buga - Tuluá - La Paila
- Transmilenio Autopista Norte, Bogotá
- Vía alterna interna a Buenaventura
- Intersección Av. Jorge Gaitán Cortés

Vías en el Exterior:

- Carretera La Cuchilla - Sonsonate - Acajutla, El Salvador

Puentes a nivel nacional:

- Puente Arturo sobre Río Guaviare
- Puente Yuto sobre Río Atrato
- Viaducto Pipiral
- Viaducto k7 - Proyecto Intersección Citronela - Viaducto K7
- Viaducto K9 - Proyecto Intersección Citronela - Viaducto K7
- Puente General Santander sobre el Río Cauca

Puentes en el Exterior:

- Infraestructura del Puente Presidente Guillermo Billinghurst, Perú

II. Infraestructura Eléctrica

Esta línea de productos se ocupa de la ejecución de obras que estén destinadas a la producción de energía eléctrica. Básicamente están compuestos por construcciones de hidroeléctricas y termoeléctricas como principales fuentes generadores de energía eléctrica.

En esta línea encontramos menos productos que en la de infraestructura vial pero, constituyen proyectos muchos más grandes, sin embargo, son menos habituales.

En esta línea tenemos dos (2) productos:

- Hidroeléctricas
- Termoeléctricas

Las construcciones en esta línea suman más de 1.300 MW. de capacidad eléctrica en el país y 12 km. de túneles hidráulicos.

Entre las principales instalaciones ejecutadas en Colombia de esta línea encontramos:

- Proyecto Hidroeléctrico Urrá I
- Proyecto Hidroeléctrico Salvajina
- TERMOEMCALI I Power Project
- Central Termoeléctrica TERMOCENTRO

III. Obras Hidráulicas

Se ocupa de la proyección y ejecución de obras relacionadas con el agua, sea para su uso, como en la obtención de energía hidráulica, la irrigación, potabilización, canalización, u otras, sea para la construcción de estructuras en mares, ríos, lagos, o entornos similares, incluyendo, por ejemplo, diques, represas, canales, puertos, muelles, rompeolas, entre otras construcciones.

En esta línea podemos encontrar ocho productos (8):

- Plantas de tratamiento de Aguas Residuales
- Plantas de tratamiento de Aguas Potable
- Acueductos
- Canales de Riego
- Bocatomas
- Represas
- Estaciones de Bombeo
- Defensas Rivereñas o Farillones.

A lo largo de la historia, Conciviles ha ejecutado obras en esta línea que han permitido el acceso a agua potable a más de 254 municipios.

De esta línea podemos citar las siguientes obras a nivel nacional:

- Conducciones Norte y Sur Acueducto Puerto Mallarino
- Planta de Tratamiento de Agua Potable de La Reforma
- Ampliación Canal CVC Sur

- Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Cañaveralejo

IV. Plantas y Servicios Industriales

Se ocupa de la proyección y ejecución de obras relacionadas con la construcción de Plantas Industriales para grandes compañías. Entre estas se destacan obras como la Planta Industrial Bavaria S.A. y la Planta Termomecánica Smurfitt Cartón de Colombia.

En esta línea tenemos solo un (1) producto:

- Construcción de Plantas Industriales.

V. Infraestructura y Servicios Mineros

Esta línea de productos se ocupa de la ejecución de obras que estén destinadas o enfocadas a la producción de infraestructura para explotación minera o servicios similares. Se encuentran en esta categoría productos como Ferrocarriles y Aeropuertos para el transporte de minería así como la producción de suministros para la exploración y extracción de productos mineros.

Son tres (3) los productos que encontramos en esta línea:

- Ferrocarriles Mineros
- Aeropuertos Especializados para la minería
- Suministros Mineros

Conciviles suma más de 315 km de vías férreas. Las obras a destacar en esta línea son:

- Ferrocarril La Mina - Bahía Portete
- Aeropuerto Puerto Bolívar
- Puente sobre el Río Ranchería

VI. Edificaciones

En esta la línea de productos se agrupan las distintas edificaciones construídas por Conciviles y que no son proyectos de vivienda familiar. Conciviles ha edificado para universidades, Hoteles, Plataformas aeroportuarias, centros penitenciarios, centros comerciales, entre otros.

Esta línea de producto se caracteriza por su rápido crecimiento en el presente siglo y cuenta con proyectos muy reconocidos en el ámbito local.

Esta línea cuenta con seis (6) productos:

- Empresariales
- Hoteles
- Auditorios
- Centros Comerciales
- Centros Penitenciarios
- Aeropuertos Comerciales.

Conciviles ha ejecutado más de 500.000 mts² de edificaciones habitacionales y comerciales, de las que podemos destacar:

- Edificios Universidad Javeriana - Valle
- Edificación Zona Centro y Plataforma aeroportuaria Aeropuerto Palmaseca
- Centro Comercial Palmeto Plaza
- Edificio Torre Empresarial siglo XXI
- Edificio PacificTrade Center
- Edificio Palmas del condado I

VII. Proyectos Inmobiliarios

Esta línea de productos está enfocado a todas las edificaciones que están destinadas para vivienda residencial y abarcan dos grandes grupos de vivienda: Vivienda de Interés social (VIS, precios por debajo de los 135 SMLV) y Vivienda No VIS (vivienda con precios mayores a 135 SMLV). Esta clasificación marca sus dos (2) productos:

- Vivienda de Interés Social (VIS)
- No VIS

Esta es la línea de producto más reciente de Conciviles, la cual si bien también implica grandes inversiones, se diferencia de las demás por los clientes a los que va dirigido y la forma de comercialización. Los proyectos inmobiliarios ejecutados por Conciviles son:

- Portal de la Quebrada (Cali)
- Portal del Arroyo (Bogotá)
- Portal de la Flora (Cali)
- Portal del Rio (Cali)

Conciviles en esta línea ha procurado ofrecer viviendas que se destacan por la eficiencia de los espacios y la calidad de los acabados. Sus proyectos se destacan porque sus diseños contemplan una eficiente distribución entre zonas comunes (piscinas, parques, canchas, etc.) y zonas de vivienda (torres, bloques, etc.). Conciviles entiende que este es uno de los aspectos determinantes para que los clientes decidan comprar en un proyecto de vivienda. Además, se esmera por tener uno de los mejores acabados en los apartamentos tanto en los proyectos No VIS como los VIS. La empresa sabe que entre mejor presencia tengan las viviendas que ofrece, esta llamara más la atención, cautivando más a sus clientes. En total Conciviles ofrece 30 productos, clasificados en sus 7 líneas de negocio que viene siendo la amplitud de la mezcla de productos. La empresa ofrece una profundidad o promedio de 4,28 productos por línea:

Tabla 1. Líneas de Producto de Conciviles S.A.

LINEA	PRODUCTOS
Infraestructura Vial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autopistas ▪ Avenidas ▪ Calles ▪ Puentes ▪ Parqueaderos ▪ Andenes ▪ Troncales ▪ Ciclovías y vías peatonales
Infraestructura Eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hidroeléctricas ▪ Termoeléctricas
Obras Hidráulicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantas de tratamiento de Aguas Residuales ▪ Plantas de tratamiento de Aguas Potable ▪ Acueductos ▪ Canales de Riego ▪ Bocatomas ▪ Represas ▪ Estaciones de Bombeo ▪ Defensas Rivereñas o Farillones.
Plantas y Servicios Industriales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de Plantas Industriales.
Infraestructura y Servicios Mineros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ferrocarriles Mineros ▪ Aeropuertos Especializados para la minería ▪ Suministros Mineros
Edificaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresariales ▪ Hoteles ▪ Auditorios ▪ Centros Comerciales ▪ Centros Penitenciarios ▪ Aeropuertos Comerciales.
Proyectos Inmobiliarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VIS ▪ No VIS

Los productos que ofrece Conciviles S.A. son proyectos de gran envergadura, que movilizan gran cantidad de recursos, las inversiones que debe realizar son bastante importantes. En las líneas Infraestructura Vial, Infraestructura Eléctrica, Obras Hidráulicas, Plantas y Servicios Industriales, Infraestructura y Servicios Mineros, y Edificaciones, el cliente, que en la mayoría de los casos es el Estado, entrega una serie de estudios y exige que los proyectos cumplan con una serie de especificaciones y si bien, el diseño corre por cuenta de Conciviles S.A., debe contemplar siempre que este no incremente los costos, sacrificando su margen de utilidad o incrementando el precio y reduciendo las probabilidades de adjudicación de las obras. Como lo observaremos en mayor detalle en la estrategia de precio, la empresa debe participar de largos y desgastantes procesos de adjudicación por licitación, en el que el precio juega un papel muy importante.

Por otro lado, la línea de Proyectos Inmobiliarios se diferencia porque la empresa no debe someterse a procesos de licitación para iniciar un proyecto, lo que le da un campo de acción mayor, para construir con diseños que no están tan limitados por el contratante como en el resto de sus líneas de negocio.

7.1.2. Matriz de portafolio o matriz BCG

Jean Paul Sallenave en su libro Gerencia y planeación estratégica describe que la Matrices de portafolio permiten mostrar el estado de los segmentos estratégicos de una empresa, permite diagnosticar globalmente el equilibrio estático y dinámico de la empresa, y además representar las características de crecimiento y de rentabilidad de un portafolio, y para emitir un juicio en cuanto al equilibrio de crecimiento de la empresa.

La Matriz BCG es de tipo descriptiva y su nombre está dado porque fue planteada y difundida a partir de 1966 por la Boston Consulting Group, la cual permite cuantificar los ejes para obtener una representación objetiva o mecánica del portafolio de la empresa. Este modelo plantea que los productos o líneas de producto pueden ser clasificadas en cuatro categorías: Estrella, vacas lecheras, pregunta y perro.

- **Estrella:** Alta participación en el mercado con alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.
- **Vacas lecheras:** Alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son

generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.

- **Pregunta:** Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, bajo un alto riesgo pues la incertidumbre es alta.
- **Perro:** Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado.

Para describir la situación de Conciviles mediante esta matriz, ubicaremos cada una de las líneas de negocio en cada categoría evaluándolas dependiendo de dos variables:

- La tasa de crecimiento del mercado.
- La participación del negocio en el mercado.

Grafica 1. Matriz BCG Líneas Conciviles S.A.



Categoría Estrella

Ubicando cada una de las líneas de negocio bajo esta matriz, podemos observar que Infraestructura vial, obras hidráulicas y edificaciones se encuentran en el estado Estrella pues estos sectores tienen una alta tasa de crecimiento y que la empresa en estas líneas tiene gran participación.

El estado debe procurar el desarrollo de su economía, y ve en la construcción uno de sus principales motores, y destina de su presupuesto grandes cantidades de recursos para garantizar que siempre se estén ejecutando obras civiles. Pues bien, la ejecución de este tipo de proyectos está reservada a un grupo de grandes empresas, que han logrado demostrar una gran solidez financiera, pues también deben hacer importantes inversiones para hacerse merecedores de estos. Conciviles a lo largo de sus sesenta y tres años de operación se ha consolidado como una de las principales empresas en el ámbito de la construcción y la contratación estatal, es un actor activo e importante en la construcción de infraestructura vial e hidráulica en el país. Es tal su reconocimiento que ya ha ejecutado obras por fuera del país.

Para este año, el sector de edificaciones será, sin duda, el principal jalonado de la economía nacional. Según las cifras de la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, y del Ministerio de Vivienda, el crecimiento esperado del renglón sería

de 9,9% al cierre de 2013, pero hay que sumar el buen desempeño que ha tenido el programa de las 100.000 viviendas gratis, lo que ayudaría a que la cifra alcanzará un 12,9%. Conciviles en este campo también tiene una importante tasa de participación.

Categoría Vacas Lecheras

Esta alta participación también se ve reflejada en el sector minero, eléctrico y de la construcción de plantas industriales, pero, en vista que estos sectores no tienen un nivel de crecimiento tan alto, como si lo tienen los de la construcción de vías, obras hidráulicas y edificaciones, las líneas de Conciviles que ejecutan obras en estos sectores, se ubican en un estado de vacas lecheras. Cuando la empresa gana concursos para la asignación ejecución de obras en estos sectores obtiene un alto margen de rentabilidad.

El análisis de la matriz de portafolio de Conciviles nos presenta una empresa en el que seis de sus siete líneas de producto tienen una alta participación en sus respectivos mercados. Infraestructura Vial, Eléctrica, minera, hidráulica, Edificaciones, y plantas y servicios industriales han logrado posicionarse en su mercado. La experiencia adquirida a lo largo de sus sesenta y tres años ha permitido consolidar una imagen que la ubica dentro de las principales empresas en el ámbito de la ejecución de obras civiles y la contratación pública.

Categoría Pregunta

Como lo muestra el análisis de la matriz de diagnóstico los productos aplicada a Conciviles, la línea de proyectos inmobiliarios está ubicada en un estado pregunta, pues la tasa de crecimiento del mercado es alta, pero, aun la participación de este mercado es baja, lo cual capta nuestra atención y motiva a enfocarnos a un análisis de esta línea de negocio un poco más profundo.

La construcción fue el sector que más impulsó el PIB en el primer semestre del 2013, con un crecimiento del 16,9 por ciento. Dentro de esta, vivienda repuntó 16%, mientras que obras civiles, repuntaron 17,5 %, lo que evidencia que el despunte de la locomotora de la infraestructura, se empieza a reflejar en los indicadores del PIB.²⁶

El acceso al mercado inmobiliario tiene sus limitaciones pues exige de inversiones multimillonarias, acompañadas de un eficiente plan de costos, además el acceso a la tierra supone un esfuerzo económico, logístico y administrativo importante.

²⁶ "Crecimiento de la economía fue de 2,8 % en primer trimestre" Disponible en línea <http://www.portafolio.co>. Junio 20 de 2013.

Respecto al mercado inmobiliario podemos destacar:

- El mercado de vivienda VIS se estima en \$ 2 Billones para el 2013 en Bogotá y Cali.
- El mercado de vivienda No VIS se estima en \$7,8 Billones para el 2013 en Bogotá y Cali.
- La disponibilidad de tierras para este segmento continúa siendo muy favorable en Cali y estable en Bogotá.
- La inflación controlada, la reducción de tasas de interés, el crecimiento de la cartera hipotecaria e indicadores saludables de cartera vencida plantean un entorno favorable.
- En la ciudad de Cali, el déficit habitacional alcanza el 18%, casi \$100.000 viviendas. En Bogotá alcanza el 19%, más de \$360.000 viviendas.²⁷ Conciviles se ha centrado en estas dos ciudades en esta línea, sin embargo, dirige mayores esfuerzos en Cali, pues encuentra mayor disponibilidad de tierras.

Categoría Perro

La operación de Conciviles se concentra en el sector de la construcción a gran escala a nivel nacional e internacional. Este sector es uno de los principales reactivadores de la economía de un país. Según la matriz BCG, la categoría perro agrupa las líneas o productos que combinan una baja participación en el mercado por parte de la empresa y un decrecimiento de este mercado. Pues bien, ninguna de las líneas de Conciviles clasifica para ubicarse en esta categoría.

7.1.3. Marca

La marca es el modo principal de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás²⁸. La marca es definida por la Asociación Americana de Marketing AMA como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.”²⁹

²⁷ <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/deficit-de-vivienda>

²⁸ SANTESMASES, Miguel. Marketing Conceptos y estrategias. Ediciones pirámide. 1998. Madrid, p. 381

²⁹ BENNET, Peter D. (AMA), Dictionary of Marketing Terms. Segunda Edición Chicago. 1995. p. 27

El nombre es la parte de la marca que se pronuncia. Es la denominación de un producto específico de una empresa.³⁰

El nombre de la empresa es Construcciones Civiles S.A. - CONCIVILES S.A.. La palabra CONCIVILES S.A. constituye su marca, que está construida de partes de la frase "*Construcciones Civiles S.A.*", que refleja la actividad que desarrolla:

Conciviles S.A.

Conciviles S.A. es una palabra de fácil recordación por su composición sencilla, además, refleja las actividades a las que la empresa se dedica. Conciviles es una marca reconocida en el mercado de la construcción y en el ámbito de la contratación pública. Es una empresa que participa en los grandes concursos y ha sido acreedora de grandes contratos con el estado y grandes empresas industriales privadas. Sin embargo, en el mercado de proyectos inmobiliarios la marca no se ubica dentro de las principales constructoras. La consolidación de la marca la encontramos en los ámbitos de las construcciones civiles, su labor comercial está dirigida principalmente a las esferas políticas del estado.

Se han presentado inconvenientes en su diferenciación frente a una empresa competidora cuyo nombre solo varía en una letra, CO_CIVILES, constituida hace menos de diez años.

7.1.4. Logotipo

El logotipo es el grafismo empleado para distinguir una marca, un producto, una empresa o cualquier organización o conmemoración. El logotipo puede incluir únicamente el nombre de la empresa o la marca con una tipografía específica. Pero, en general es una composición múltiple que combina el nombre completo o solo parte o las iniciales, de la empresa, marca, etc., junto con los elementos (símbolos o emblemas) con un grafismo específico y unos colores identificativos. La finalidad del logotipo es que la marca, producto o empresa que identifica se pueda distinguir y recordar con mayor facilidad.³¹ Un buen logotipo es aquel que encarna eficazmente la identidad corporativa.³²

³⁰ SANTESMASES, Miguel. Marketing Conceptos y estrategias. Ediciones pirámide. 1998. Madrid, 382

³¹ SANTESMASES Maestre, Miguel. Marketing Conceptos y estrategias. Ediciones pirámide 1998 Madrid, p. 382

³² MANFIREDI, Juan Luis. Estrategias de comunicación para la empresa exportadora. Madrid, 2008 p. 73

El logotipo de CONCIVILES es un círculo ovalado con borde negro y relleno amarillo con el nombre de la marca en medio escrita en letra cursiva en color negro. Es la marca insertada en un ovalo.

Grafica 2. Logotipo de Conciviles S.A.



Fuente: Conciviles

La combinación de colores amarillo y negro es la utilizada en la señalización que encontramos a lo largo de las vías, construcciones y edificaciones, cumpliendo una labor preventiva; esta combinación de colores las hace más llamativas. Con la utilización de estos colores en el logotipo de CONCIVILES, se pretende mostrar la relación que tiene con las vías, construcciones y edificaciones, reflejando el tipo de actividades que desarrolla.

Si bien, el logotipo trata de cumplir con el objetivo de relacionarlo con lo que hace para casi todas sus líneas, no es muy llamativo para los clientes de proyectos inmobiliarios, a los cuales es necesario cautivar en un ámbito diferente al de sus demás líneas que tienen un enfoque más racional al tomar la decisión de compra. Este logotipo refleja que la empresa está dedicada a la construcción de grandes obras civiles y no tan dirigido a la construcción de viviendas que constituyan hogares.

7.1.5. Eslogan

El eslogan o lema publicitario se entiende como la frase identificativa en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda), y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho que identifique a una compañía. El eslogan de CONCIVILES es:

“desde 1950 construyendo a Colombia”

El Eslogan de CONCIVILES pretende mostrar la experiencia que ha adquirido la empresa a lo largo de seis décadas de ejecutar obras en el país. Siendo pues, un

factor que busca brindar confianza y respaldo a las actividades que desarrolla, teniendo en cuenta que en el medio de las obras civiles y de infraestructura es de suma importancia, pues se trata de la ejecución de mega proyectos que movilizan una millonaria cantidad de recursos económicos, físicos y de personal. Además pretende destacar su contribución en el desarrollo infraestructural del país.

Este eslogan logra destacar la experiencia que ha adquirido la empresa a lo largo de sus sesenta y tres años de existencia, buscando generar confianza en los productos que ofrece, presentándose como una empresa sólida que ha perdurado a lo largo de más de seis décadas.

7.1.6. Análisis de la estrategia de Productos

Los productos que ofrece Conciviles implican la ejecución de grandes proyectos, movilizandando gran cantidad de recursos, materiales, maquinaria, personal y un gran despliegue administrativo que garantice la eficiente realización de cada una de las obras. La solidez financiera juega un papel fundamental a la hora de participar en concursos para la asignación de obras civiles, es el respaldo económico el que garantiza en gran medida obtener los más importantes contratos. Si bien, los márgenes de rentabilidad son bastante altos en todas las líneas de Conciviles, la inversión que debe realizar en cada proyecto también es importante, por lo cual, se asumen grandes riesgos. La mala planeación y/o ejecución de un proyecto, pueden sumergir a toda la empresa en una posición bastante difícil desde el punto de vista financiero.

La tasa de crecimiento de la construcción está muy ligada a la disposición de las administraciones públicas del orden nacional, departamental e incluso local. Dependiendo del gobierno de turno, los esfuerzos dirigidos a este sector pueden variar según la política económica implementada. Sin embargo, ya que este ramo es un importante reactivador de la economía, siempre será un rubro importante en la cartera de los países. En los mercados en los que participa Conciviles, encuentra una permanente demanda.

Conciviles logra brindar soluciones en todos los campos de la construcción a gran escala, con su oferta de productos. La participación en casi todos los mercados en que compete es alta y los márgenes de rentabilidad también lo son, por ende son varias las líneas de negocio que se ubican en estado Estrella, según la Matriz BCG. La empresa figura como protagonista en cada uno de sus mercados, excepto en el de proyectos inmobiliarios, en la que no alcanza una participación importante. Esta línea es la más joven de la empresa, está aún en etapa de desarrollo. Su larga experiencia en el sector de la construcción, le permite ejecutar sus proyectos con un alto nivel de calidad, sin embargo, la administración y comercialización de las viviendas suponen un reto distinto, al que no está

acostumbrado y en el que se puede percibir que la empresa no está diseñada para ofrecer esa línea de productos, pues toda la estrategia de productos se enfoca en las obras civiles y no en la comercialización y construcción de viviendas para vender a un cliente final directo. Es prioritario que defina los procedimientos para la entrega de las viviendas y se definan las responsabilidades de la parte administrativa y comercial, en pos de ofrecer un mejor servicio a los compradores. Las viviendas no se están entregando en las fechas estipuladas, porque los trámites no se realizan oportunamente. Los empleados de la fuerza administrativa y comercial deben estar preparados para brindar la información suficiente a los clientes. Una buena estructuración de los procesos, la definición de las funciones de los empleados y una constante capacitación, permitirán mejorar la percepción de servicio que tienen los clientes.

En la mayoría de las líneas de negocio de Conciviles su cliente más activo es el estado; en la línea de construcción de plantas industriales también tiene como cliente importante, grandes empresas del sector privado; mientras que en la línea de proyectos inmobiliarios encontramos que su cliente es el consumidor final, al que hay que cautivar y al que es necesario direccionar esfuerzos diferentes a los del resto de sus líneas.

Conciviles en proyectos inmobiliarios ofrece un dos tipos de productos (Vivienda de Interés Social -VIS- y no VIS) en los que busca destacarse en el mercado por la calidad de sus diseños. La eficiente distribución de los espacios en las zonas abiertas o comunes como en las viviendas y la calidad en los acabados son sus principales cartas en el mercado.

La línea de proyectos inmobiliarios genera amplios márgenes de rentabilidad, sin embargo, como no tiene el suficiente reconocimiento en este mercado, debe redoblar esfuerzos en la comercialización, en comparación a sus principales competidores, que se han consolidado gracias a su labor durante décadas y a la especialización en dicha línea de producto, a diferencia de Conciviles que tiene como especialización otras líneas de producto. La experiencia en la ejecución en obras civiles que la respaldan, pueden garantizar a la línea de proyectos inmobiliarios grandes oportunidades de crecimiento, pero todo un reto en redireccionar la estrategia de productos para que la línea de Proyectos Inmobiliarios sea fuerte y se posicione como el resto de líneas productivas.

Analizando la marca, el eslogan y el logotipo se puede percibir el énfasis que la compañía quiere transmitir, el cual es que su fuerte son los proyectos o construcciones civiles, por lo cual se ha dejado a un lado la más reciente línea de producto que son los proyectos Inmobiliarios.

7.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

El precio es la cantidad de dinero y/u otros artículos con la utilidad suficiente para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Entendiéndose por utilidad el atributo que posee la capacidad de satisfacer deseos.³³

La fijación del precio juega un papel importante en el ejercicio del Mercadeo, pues es un instrumento que contribuye a que el producto se demande y sea vendido. El precio es un determinante directo de los beneficios, pues estos se calculan restando de los ingresos los costes totales y los ingresos que se obtienen multiplicando las unidades vendidas por el precio.

La estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. Aquí se marcan una serie de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precio inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Para determinar una acertada estrategia de precio es importante evaluar una serie de condiciones: El marco legal, el mercado y la competencia, los objetivos de la empresa, los costes y la curva de experiencia del producto, el ciclo de vida del producto, la sensibilidad del mercado ante los cambios de precio, entre otras.

Si bien se han planteado gran cantidad de modelos cuando se trata de fijar el precio a un producto se pueden emplear básicamente tres métodos, que están en función de los costos, la competencia y el mercado o la demanda:

- Los métodos en función de los costos, implican determinar el nivel más bajo al que puede fijarse el precio, calculándolo teniendo en cuenta los costes y el margen de beneficio que se espera obtener.
- Los métodos basados en la competencia, la referencia es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado, pudiendo variar dependiendo de la posición de la empresa: líder o seguidor.
- Los métodos basados en el mercado o la demanda, tienen una fundamentación subjetiva, donde se busca identificar el valor percibido del producto por el consumidor.

En Conciviles el principal método de fijación de precios está basado en función de los costos. Los contratos para la construcción de grandes obras civiles, en casi la

³³ STANTON, ETZEL, WALKER, Fundamentos de Marketing, México. Edición 11. p. 212

totalidad de sus líneas los adquiere después ser declarado ganador en procesos de licitación.

Para analizar la estrategia de precio de Conciviles debemos hacerlo separando las líneas en las que se somete a concursar en procesos de licitación y los que no:

7.2.1. Licitación Pública

La licitación es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para el oferente de la licitación. Es una especie de subasta que se da principalmente en los mercados de la construcción y la contratación pública. El proceso inicia con la invitación a proveedores distintos, para proporcionar un bien o servicio al licitante; en esta convocatoria, el licitante establece las bases para la participación y así establece el proceso por medio de los requerimientos para cumplir con lo que está solicitando. En los requerimientos se estipula la descripción del producto o servicio, cantidad, fechas de entrega, puntos de entrega, etc.

Quien gana el concurso es la empresa que ofrezca el menor precio siempre que cumpla las condiciones estipuladas. Cuanto más bajo sea el precio ofertado, mayores serán las posibilidades de ganar el concurso, pero menor puede ser el beneficio que se obtendrá. Por el contrario, cuanto mayor sea el precio, menor será la probabilidad de obtener el contrato. Una adecuada fijación del precio puede ser determinante para que una empresa se haga a los mejores contratos bajo la modalidad de licitación.

La contratación por licitación en la que se ve inmersa la empresa implica un gran reto y requiere de un esfuerzo particular para cada proyecto, pues como lo vemos implica una búsqueda constante por ofrecer el mejor precio, sacrificando en lo menor posible el beneficio, convirtiéndose en la mejor oferta para obtener los contratos. Este reto implica estar siempre en la búsqueda de modelos que permitan fortalecer sus procesos frente a la competencia.

Las obras que ejecuta Conciviles en casi la totalidad de sus líneas son grandes proyectos de construcción en la cual su principal contratante es el estado, representado en sus instituciones a nivel nacional, departamental y local. El estado con el fin de garantizar la transparencia en la ejecución de sus obras para el desarrollo de la infraestructura del país, abre procesos de licitación para determinar a quién le entrega el contrato para su construcción.

Conciviles participa en procesos de licitación en seis de sus siete líneas de negocio, con el precio promedio por proyecto de cada una:

Tabla 2. Precio promedio por línea de producto

No	LINEA DE PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO (Miles de Millones de pesos)
I	Infraestructura Vial	50
II	Infraestructura Eléctrica	60
III	Obras Hidráulicas	35
IV	Plantas y Servicios Industriales	10
V	Infraestructura y Servicios Mineros	6
VI	Edificaciones	5

Fuente: Conciviles S.A.

En estas líneas, la estructuración de cada proyecto y el establecimiento del precio juegan un papel fundamental para ser el vencedor en los procesos de licitación en los que participa. A lo largo de sus sesenta y tres años de existencia, Conciviles no solo se ha fortalecido económicamente, sino que también ha desarrollado grandes habilidades en la presentación de proyectos, convirtiéndose en una empresa líder en la contratación pública a nivel nacional.

Cabe anotar que la ejecución de estas megaobras implica una gran inversión para cada proyecto, asumiendo de igual forma grandes riesgos, aunque para todos sus proyectos adquiere pólizas de seguros como garantía. La mala planeación y/o errada ejecución de los proyectos podría implicar que no cumpla con las fechas de entrega estipuladas, acarreando con sanciones bastante onerosas, colocando en una posición bastante complicada, no solo la línea de negocio sino a la empresa en general. El incumplimiento en uno de sus proyectos, podría afectar financieramente a la empresa, su imagen perdería valor y su participación en los próximos procesos de licitación lo ubicaría en una posición no muy favorable.

7.2.2. Sin licitación pública

Como se observa en el aparte anterior, seis de las siete líneas de negocio de Conciviles pasan por procesos de licitación pública para poder contratar. La línea proyectos inmobiliarios por su parte, se diferencia las demás en la forma de fijación de precios. Conciviles en esta línea no participa en procesos de licitación pública para poder decidir ejecutar sus obras. La fijación de precio se da evaluando diferentes variables, como lo son los costos de producción (precio de lote, costos de materiales, mano de obra), impuestos, precio del mercado, tipo de proyecto, etc.

Los productos de la línea de proyectos inmobiliarios son VIS (Vivienda de Interés social) y no VIS. En los proyectos VIS los precios están por debajo de los 135

salarios mensuales legales vigentes (SMLV). La compra de estas viviendas esta incentivada por el Estado, que disponiendo un importante rubro de su presupuesto para subsidiar parte del valor de la vivienda, busca satisfacer el déficit de vivienda propia para los estratos bajos. Además, en estado busca incentivarla construcción, pues se considera uno de los principales motores de la economía. Dentro de este grupo podemos destacar un subgrupo de producto, los las VIS prioritaria, cuyo valor máximo es de 70 SMLV, estos clientes pueden llegar a recibir un subsidio mucho mayor y está dirigido a la población más pobre.

Los proyectos no VIS son las que superan los 135 SMLV. Si bien, este grupo clientes no se ven beneficiados por un subsidio sobre el valor de la vivienda, aquellas que no superan los \$200 millones de pesos, casi 340 SMLV se ven beneficiados por unas tasas de interés más bajas en préstamos hipotecarios, tasas subsidiadas por el gobierno, promoviendo de esta forma la compra de vivienda en la clase media.

El precio por metro cuadrado promedio de las viviendas No VIS es de \$ 2.230.000 (apartamentos de 74 M2 a \$ 165.000.000 promedio) y de las VIS \$1.239.000. El precio del metro cuadrado de las viviendas son determinado bajo las variables: Costo de ejecución, precio de la demanda (lo que está dispuesto a pagar el cliente por la vivienda) y precio del mercado (precio ofrecido por la competencia en proyectos similares). El precio ofrecido por Conciviles se mantiene dentro del estándar del mercado en VIS, pero en los proyectos que no aplican a subsidio se ve un valor mayor frente al de sus competidores directos, aunque se ofrecen acabados de una gran calidad en comparación a la competencia.

Los clientes de Conciviles pueden adquirir su vivienda de contado y crédito. El mayor porcentaje se realiza a través de la segunda modalidad. El cierre del negocio se da cuando Conciviles recibe el 100% del valor de la vivienda y el cliente recibe la vivienda. El desembolso puede llegar directamente del cliente, de entidades financieras y/o estado, en los casos de vivienda subsidiada. La diversidad de agentes desde donde Conciviles recibe los pagos plantea interesante reto administrativo, debe estar pendiente de los desembolsos para iniciar los trámites de escrituración y entrega de los inmuebles. En estos momentos, en este sentido se están presentando algunos inconvenientes, pues los asesores comerciales además de cautivar a los clientes para que tomen la decisión de compra, deben estar pendientes de que cada uno de los tramites se concrete, e incluso debe adelantar los trámites para la escrituración de las viviendas. A pesar de que esta línea cuenta con personal administrativo para esta labor, las funciones tanto de estos como de los comerciales no están bien definidas, dejando vacíos en los procesos. Las viviendas en muchos casos, son entregadas después de la fecha programada, por cuenta de la demora en los trámites administrativos, lo que está generando gran molestia en los clientes.

7.2.3. Precios Especiales

Los precios especiales son aquellos se dan en determinadas condiciones. Compras por volumen, pagos de pronto pago, por comprar en fechas especiales, por compra en determinado establecimiento, etc. son algunas de las situaciones en las que las empresas estipulan precios especiales.

En la única línea de productos que la compañía maneja una política de precios especiales es en la de Proyectos Inmobiliarios debido a su naturaleza y que se puede negociar de manera directa con los consumidores finales. Estos descuentos solo se realizan en proyectos No VIS, por tema de política de compañía y beneficios financieros.

Estos descuentos especiales se dan básicamente de dos maneras:

- Descuento en Promociones: estos descuentos se dan dependiendo de determinada temporada, como ferias de vivienda o épocas de primas (Junio y Diciembre). Este tipo de descuentos se autoriza por parte de la gerencia comercial de Proyectos Inmobiliarios.
- Descuentos Financieros; Estos descuentos se dan por la forma en que el cliente pago el vivienda. Se da cuando se adelanta el pago de la cuota inicial respecto a la forma de pago que ha establecido la gerencia financiera.

7.2.4. Análisis de la estrategia de precios

La fijación de los precios en todas las líneas de negocios de Conciviles, está basada en los costos de ejecución del proyecto, sometándose a un proceso de licitación, excepto en la línea de proyectos inmobiliarios, donde debe tener en cuenta más elementos para la fijación del precio.

La experiencia y los recursos con los que cuenta la compañía le permiten no solo participar en los principales procesos de asignación de obras por licitación, sino también de ser mercedor de muchos de ellos. Cuando se lanza un proyecto a concurso, se publican una serie de condiciones y estudios que las empresas interesadas deben cumplir y revisar, estructurando un plan de ejecución y el precio por el que estaría dispuesto a realizarlo. Cada empresa presenta una propuesta, la cual entra en consideración para determinar la empresa ganadora. Entre mayor fortaleza financiera, mejor presente la propuesta de ejecución y ofrezca un precio competitivo, tiene más oportunidades de ser el ganador en este proceso. La definición del precio es una labor complicada, pues influye directamente en la decisión final. Los recursos y la experiencia que tiene la empresa en este campo, le permiten estructurar los más grandes proyectos, con precios bastante

competitivos. La mala planeación y errada estipulación del precio pueden llevar a que este sea muy elevado o muy bajo. Si el precio es muy elevado, las posibilidades de ser el ganador del proceso de adjudicación son menores. Mientras que si el precio es muy bajo, puede logre ganar la adjudicación pero los márgenes de utilidad pueden ser muy bajos e incluso llegar a dar pérdidas, ubicando no solo a la línea sino a la empresa en general en una posición económica complicada.

En cuanto a la línea de proyectos inmobiliarios, donde no debe participar en procesos de licitación para la adjudicación de las obras, podemos destacar que la fijación de precios por metro cuadrado en este sector depende del tipo de proyecto: VIS prioritaria, VIS y No VIS. Las variables tenidas en cuenta para la definición del precio en proyectos inmobiliarios son el costo de ejecución, precio de la demanda y del mercado.

El precio por metro cuadrado se mantiene en el estándar de precios del sector, Conciviles busca destacarse por la calidad de sus productos. La ubicación, el diseño de las viviendas y zonas comunes juegan un papel importante a la hora de tomar la decisión de compra. Los precios especiales, que ofrece Conciviles, son los mismos que casi todas las empresas del sector ofrecen (por temporadas y forma de pago).

Las viviendas que construye Conciviles se venden en los tiempos esperados, desafortunadamente son las entregas que no se están realizando a tiempo, a pesar de que las viviendas ya están construidas, y que Conciviles ha recibido los pagos del cliente, el desembolso del subsidio por parte del estado y/o de la entidad financiera.

7.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

La estrategia de distribución plantea los diferentes planes que se llevan a cabo para hacer llegar el producto hasta el cliente final. Incluye el proceso desde el productor hasta el consumidor o usuario final, extendiéndose hasta la última persona u organización que lo compra. El papel dentro de una mezcla de marketing es hacer llegar el producto a su mercado objetivo.

7.3.1. Distribución Directa

En torno a la naturaleza de las actividades que ejecuta, casi la totalidad de sus líneas contrata con el estado participando en procesos de licitación. En este caso, la distribución se hace de forma directa, sin intermediación. Con esta figura de distribución encontramos las líneas:

- I. Infraestructura Vial
- II. Infraestructura Eléctrica
- III. Obras Hidráulicas
- IV. Infraestructura y Servicios Mineros
- V. Edificaciones

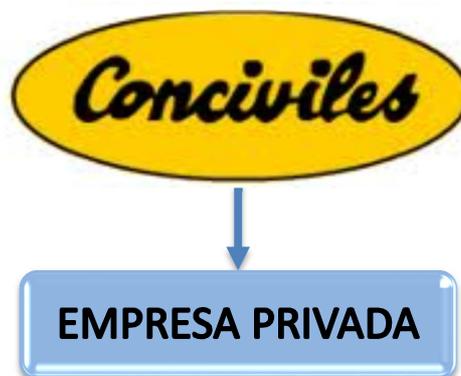
Grafica 3. Distribución Directa 1



En un menor porcentaje la contratación se da con grandes empresas privadas. La relación de distribución con estos clientes también es directa. En la línea que encontramos este canal es:

- I. Plantas y Servicios Industriales

Grafica 4. Distribución Directa 2



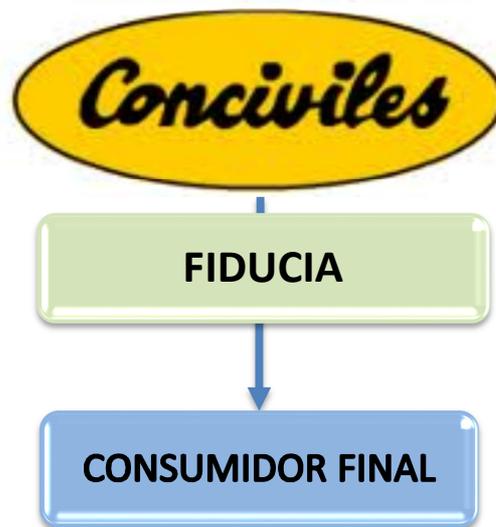
A lo largo de sus más de seis décadas de operación, la empresa ha logrado consolidarse y demostrar respaldo suficiente para hacerse a mega proyectos, adelantados no solo a nivel nacional sino internacional. Uno de los elementos que la fortalece es que en la mayoría de sus proyectos los ejecuta con recursos propios, reduciendo en gran medida los niveles de intermediación y dependencia, sin embargo, debe asumir los costos de depreciación, obsolescencia y parqueadero. Situación, que contrarresta con la constancia en la ejecución de obras, justificando un poco la enorme inversión, este medio se ha convertido en una gran ventaja competitiva.

7.3.2. Distribución con nivel de Intermediación

A diferencia, de las demás líneas de Conciviles, en la línea de proyectos inmobiliarios nos encontramos con un nivel de intermediación. Conciviles inicia su proceso buscando y negociando un lote donde pueda construir su proyecto de vivienda. Realiza un estudio para determinar la viabilidad de ejecución del proyecto y determinar qué tipo de proyecto ejecutara. En este estudio se evalúa la el suelo, la ubicación, los accesos, los alrededores, etc. En la mayoría, de los casos Conciviles llega a un acuerdo con el dueño del lote, en el que este va recibir su pago en la medida que las viviendas se van vendiendo. Este convenio se concreta con la participación de una Fiducia que garantizara que de los ingresos por ventas se le desembolse lo correspondiente al dueño del lote. La fiducia es la entidad que recibe los pagos de los clientes, desembolso de los subsidios por parte del estado y los desembolsos por créditos aprobados a los clientes por las entidades financieras.

Si bien, Conciviles es el encargado de la construcción y comercialización de las viviendas, el que figura como dueño de las mismas y recaudadora es la fiducia hasta que no se le entrega al cliente:

Grafica 5. Distribución con Intermediación



7.3.3. Logística

La logística es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.³⁴

Como vemos a lo largo de su historia, Conciviles a lo largo de su historia de operación ha fortalecido no solo su imagen con los grandes proyectos que ha ejecutado, sino que ha procurado fortalecerse tecnológicamente, ha adquirido una enorme cantidad de maquinaria y equipos de tal forma, que el nivel de intermediación se ha disminuido considerablemente.

Además del precio, en el proceso de licitación también es de suma importancia la presentación de las propuestas, la estructuración de los planes de ejecución, los

³⁴ FERREL, O., HIRT, Geoffrey, RAMOS, Leticia, y ADRIAENSENS, Marianela. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición. Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

tiempos de ejecución, sumado a su solides financiera y administrativa. El hecho que los recursos empleados por Conciviles sean en su mayoría propios garantiza la adquisición de grandes proyectos.

7.3.3.1. El Almacenamiento

El almacenamiento incluye todas las actividades necesarias para guardar y mantener los productos desde que son fabricados o adquiridos a los proveedores hasta que son vendidos y entregados a los clientes.³⁵

CONCIVILES en una empresa que mueve cantidades enormes de recursos en razón a los megaproyectos que ejecuta. Su manejo logístico implica de una planeación que permita optimizar los recursos en términos de tiempo y costos.

En Conciviles podemos destacar dos tipos de almacenamiento: uno es el almacén donde guarda y administra la maquinaria cuando no está siendo utilizada en los proyectos que se están ejecutando. El otro es el campamento que dispone en cada obra para guardar la maquinaria, los materiales y el personal.

El Almacén

El almacenaje del gran parque automotor, la maquinaria y los equipos de Conciviles se concentra en un sitio conocido como “**MAQUINARIA**”, ubicado en la Carretera vieja a Yumbo, más exactamente en la Carrera 29 10-46 Arroyo hondo Km 5, Cali, Valle del Cauca. En este lugar, permanecen los vehículos, la maquinaria y los equipos que no se estén utilizando en los proyectos que se están ejecutando. Este gran almacén está adaptado especialmente para el cuidado de los recursos que duermen allí, y si bien implico una gigantesca inversión, a largo plazo se justifica, en la reducción de los costos de alquiler de almacenes, que pueden llegar a ser mucho más elevados y en la mayoría de veces no se adecua a las características ideales para el almacenamiento.

En “Maquinaria” se dispone de un personal logístico, que se encarga de la recepción, identificación, clasificación, despacho para el almacenamiento, poner a disposición, preparar y despachar los vehículos, la maquinaria y equipos que aquí se almacenan. También se dispone de un equipo de personas que se encarga del mantenimiento de las instalaciones del almacén y de la maquinaria y equipo que

³⁵ SANTESMASES, Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Madrid. Ediciones Pirámide. 1992. p. 381

aquí es almacenada. La seguridad es subcontratada con una empresa especializada.

Este espacio, propiedad de Conciviles comprende 21.000 metros cuadrados dividido en tres secciones principalmente, con base en la maquinaria que se va a almacenar:

- I. **Intemperie:** Es el espacio más grande. Corresponde al setenta por ciento de todo el almacén. Esta al aire libre, no cuenta con ningún tipo de techo y es donde se almacenan los equipos más grandes generalmente de combustión como lo son los camiones articulados, retroexcavadoras y elementos de gran tamaño como tanques, formaletas, rieles, etc. Para el desplazamiento de esta maquinaria y equipos cuenta con cama-bajas y las que no se están utilizando las parquea en este espacio. En este espacio encontramos un gran parqueadero para el parque automotor, los vehículos, volquetas, etc. que no se están utilizando.

Imagen 1. Almacen Intemperie



Fuente: Tomada en "Maquinaria"

- II. **Hangares:** Son grandes espacios cubiertos. Los equipos que se almacenan aquí requieren de una mayor protección, por lo que están bajo techo. En este espacio se almacenan equipo más pequeños y/o con cuidados especiales de protección, temperatura y custodia. En los

hangares encontramos todo lo eléctrico, las plantas, las unidades de transferencia, las plantas luminarias, etc. En esta sección se organiza la maquinaria según su compatibilidad; se separan según la necesidad de ventilación, temperatura y fragilidad. Este espacio está adaptado con estanterías verticales, molduras, de tubería y naturalmente, estanterías convencionales estándar para mercancías livianas e incluso pesadas.

Imagen 2. Almacén Hangares



Fuente: Tomada en "Maquinaria"

- III. Custodia:** En este espacio se almacenan equipos menores o herramientas de mantenimiento preventivo y Elementos de medición, que son de tamaños más pequeños, que requieren de un cuidado especial de protección a las condiciones del clima y que por su alto costo permanecen bajo llave y permanente custodia. En este espacio encontraremos las estaciones topográficas.

Imagen 3. Almacén Custodia 1



Fuente: Tomada en "Maquinaria"

Tanto en los hangares como en el área de custodia, la maquinaria y los equipos permanecen en contenedores y estantes en procura de mantenerlos protegidos y ordenados, facilitando su ubicación y permanezcan disponibles para desplazarla al momento que se requiera. Las estructuras de estos dos espacios no son rígidas, las divisiones no son de concreto, lo que facilita su adaptación para el almacenamiento de la maquinaria y el transporte de la misma.

Imagen 4. Almacén Custodia 2



Fuente: Tomada en “Maquinaria”

Campamentos

En cada obra Conciviles destina un espacio de campamentos donde se guarda y se lleva todo el control de la maquinaria y las materias primas destinadas para su ejecución e incluso donde se adaptan viviendas temporales para los empleados residentes cuando la ubicación lo amerita y oficinas desde donde se lleva el manejo de la obra.

Conciviles ejecuta proyectos a nivel nacional e internacional, lo que plantea un análisis de costos a la hora de determinar si es mejor desplazar su maquinaria hasta el sitio de la obra o si la alquila. Por cada proyecto se deben tener en cuenta factores dentro de los cuales encontramos las condiciones geográficas del lugar, si es posible montar un campamento de almacenamiento en el mismo lugar de la obra que permita que las materias primas y la maquinaria en términos de tiempo este con mayor disponibilidad o si por el contrario se debe almacenar en un lugar donde las características geográficas y de orden social brinden garantías.

La adaptación y/o alquiler de campamento implica tener en cuenta que se debe contar no solo con el espacio suficiente para el almacenaje, sino que los materiales y la maquinaria estén protegidos adecuadamente a las condiciones climáticas, como también facilite la labor del control de inventarios. Las dimensiones del campamento dependen de la magnitud del proyecto.

Para la administración del almacén se cuenta con un personal logístico, encargado de su organización, la recepción y autorización de la salida de los materiales, maquinaria y equipos que aquí se almacena. Este personal también tiene a su cargo de su cuidado y mantenimiento. Para la seguridad se subcontrata con una empresa especializada. Si la empresa que tiene a su cargo el cuidado de “Maquinaria” cuenta con sucursal en la ciudad o por lo menos cerca, del lugar donde se ejecuta la obra, se contrata con esta.

Al igual que en “Maquinaria”, los campamentos se estructuran en las mismas tres secciones, con base en lo que se almacenara:

- I. **Intemperie:** se guarda y administra la maquinaria pesada, de gran tamaño. En este espacio también encontraremos los materiales que no se ven afectados por estar al aire libre, como lo es la grava, la piedra, la tubería de concreto, etc.

Imagen 5. Campamento Intemperie



Fuente: Tomada en “Maquinaria”

- II. **Hangares:** La maquinaria y los equipos que se almacenan en esta sección es aquella que debe recibir una protección especial. Todo este espacio está cubierto y todo permanece en estantes y contenedores portátiles, que garantizan su protección y disponibilidad para ser transportados. Los materiales que se almacenan en este espacio son aquellos que no deben estar expuestos a las inclemencias del clima, como lo es el cemento. En este espacio también se adecuan las

viviendas para los empleados residentes, cuando de esta forma se dispone.

Imagen 6. Campamento Hangares 1



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

Imagen 7. . Campamento Hangares 2



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

- III. **Custodia:** Se almacén los equipos que requieren cuidados especiales, pequeños o que por su alto costo requieren están bajo llave.

Imagen 8. Campamento Custodia 1



Fuente: Tomada en Proyecto Portal del Río-Conciviles S.A.

Imagen 9. . Campamento Custodia 2



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

7.3.3.2. Control de Inventarios

El manejo de inventario implica equilibrar la disponibilidad del producto o servicio con los costos de suministro y de disponibilidad. Los inventarios representan un uso importante del capital en el canal de suministro. Su buena administración significa mantenerlos al nivel más bajo posible, consistente en un equilibrio de costos directos e indirectos.³⁶

La gestión y control de los inventarios permite determinar las cantidades de materias primas a pedir, con base a los costes de procesar una orden de compra y mantener el inventario. Es importante, para determinar los aspectos relativos al momento y frecuencia con que se deben ejecutar las compras.

Los productos de Conciviles son grandes obras civiles, su control de inventarios va dirigido principalmente a la administración del suministro de los materiales. En vista de la envergadura de los proyectos que ejecuta Conciviles, el proceso de planeación de cada uno tiene gran importancia, no solo porque permite definir el precio del mismo, sino porque también en él se determinan las fases del proyecto, con sus respectivas programaciones y los insumos necesarios para su ejecución. En el plan de ejecución inicial se determinan los materiales y las cantidades aproximadas que se necesitan para cada fase del proyecto. Este plan de ejecución incluye a los proveedores, que se comprometen con la entrega de los materiales en los lugares, las cantidades y fechas estipuladas.

La compra de materiales y equipos, y su respectivo inventario se controla según los presupuestos de obra de cada proyecto. Es labor de los directores de obra el realizar los requerimientos de materiales y equipos en el presupuesto de construcción inicial para cada proyecto; está a su cargo el seguimiento del inventario, en la medida que se van ejecutando los proyectos se corrigen los requerimientos de materiales programados en la medida que avanza de obra. Evalúa si lo programado es más de lo que se necesita y va destinando materiales para las próximas fases o si por el contrario si detecta que el material programado no alcanza para la culminación de las fases, elabora un informe que justifica la ampliación del presupuesto y presenta una orden de compra por el material que hace falta.

El método de valuación de inventario de materiales utilizado por Conciviles es PEPS, Primeras en entrar, primeras en salir. Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos materiales que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente. Dado el caso de existir devoluciones de compras, esta se hace por

³⁶ BELLOU, Ronald H. Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación, 2004. P. 389.

el valor que se compró al momento de la operación, es decir se la de salida del inventario por el valor pagado en la compra.

El proceso de recepción de materiales empieza desde el momento que se elabora el pedido con el proveedor en las cuales las condiciones de dicha mercancía deben ser adjuntadas con:

1. Orden de Compra
2. Remisión de producto o mercancía
3. Factura de material o mercancía

Estos requisitos son para la comparación del producto o mercancía frente a lo que está en la orden de compra contra lo que el proveedor envía en la remisión y de igual forma se hace con la factura para comparar precios; para esto dependiendo del material ya debe de estar determinada el punto de ubicación de dicha mercancía para su almacenamiento, teniendo en cuenta las normas antes mencionadas.

El proceso de salida interna de materiales se hace por medio de requisiciones que también son documentos internos, en los cuales las personas encargadas deben de ser residentes, ingenieros o maestros de obra por petición de la persona que va a utilizar o ejecutar esta mercancía.

El proceso de salida externa de materiales se hace a través de una carta o un documento llamado orden de salida, el cual debe ir autorizado siempre por el residente e ingeniero de obra, para luego ser firmado por la persona que recibe la mercancía.

El manejo de inventarios se apoya en el programa contable CG1. En este programa se registra y controla las entrada y salida de materiales. Las remisiones de materiales del material que ingresa y las requisiciones de material que se entrega para ser usado, se radican en el sistema, para dar cuenta de la cantidad de cada insumo. El inventario contable de acuerdo a los movimientos registrados es monitoreado por los directores de obra, y van generando las respectivas órdenes de compra de acuerdo a la fase del proyecto y la situación de cada obra. Este mismo proceso se utiliza con los costos de inventario. Periódicamente, habitualmente bimestral se realiza una comparación entre lo que hay en el sistema contable y el inventario físico. Dependiendo de los datos que arroje cada auditoria, se toman decisiones frente al control de inventario.

7.3.3.3. Transporte

El transporte es la determinación de los medios a utilizar y plan de rutas a seguir para mover los productos o las materias primas desde el punto de origen o elaboración hasta su destino.

Hay distintas formas de mover físicamente los productos de un lugar a otro, pero en la mayoría de los casos las modalidades de transporte se concretan en Terrestre, marítimas y fluviales, y aéreas, entre otros.

Conciviles debe pensar en transportar personal, materiales, maquinaria y equipo. Como observábamos anteriormente cada proyecto requiere de un concienzudo análisis para determinar si se utilizan los recursos propios o se alquilan. Esta decisión gira en torno a los costos que implica el transporte al lugar de la obra. Dependiendo del tiempo que tomaría hacerlo, de la distancia a recorrer, la calidad de las vías y el riesgo que asume puede llegar a ser más costoso hacerlo con vehículos propios. Además, debe evaluar la disponibilidad de los vehículos propios, que pueden estar siendo utilizados en otras obras o a una distancia muy grande. La calidad de las vías por donde hay que transportar la maquinaria es un elemento a evaluar a la hora de determinar si se renta o no. Nuestro país presenta un atraso en este sentido, lo que afecta directamente la competitividad e incrementa los costos del transporte. Y no podemos olvidar las condiciones de orden público para determinar el medio de transporte más indicado. Hay lugares del país donde se hace imposible llegar, no solo por la precariedad de las vías, sino por la influencia de grupos guerrilleros, paramilitares, etc. Es un riesgo que la empresa debe evaluar no solo frente al transporte, sino a la hora de determinar si participa en procesos de licitación para la ejecución de obras en sectores de alto riesgo.

La modalidad de pago de transporte contratado utilizada por Conciviles es CIP (Carriage and Insurance Paid). Bajo esta modalidad el proveedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido, adicionalmente deberá tomar y pagar un seguro contra el riesgo que pueda tener por la pérdida o daño del material, la maquinaria y los equipos.

Transporte de Maquinaria y equipo

La planeación y la evaluación de los costos juegan un papel importante para determinar el transporte que se va a utilizar y si se va a realizar con vehículos propios o rentados. Conciviles ejecuta obras a lo largo y ancho del territorio nacional e incluso internacional. Cuando determina alquilar los equipos y maquinaria, el transporte hasta el lugar de la obra lo realiza directamente la

empresa que los alquila. Los proyectos ejecutados por fuera del territorio nacional se han realizado con maquinaria alquilada y con personal de la zona.

Los equipos y maquinaria propia son transportados desde el almacén o de los campamentos donde se encuentren, en casi la totalidad de los casos vía terrestre, en camiones o camabajas dependiendo de la cantidad de equipos o el tamaño de la máquina. Dependiendo la disponibilidad de camiones o camabajas propios, Conciviles renta estos vehículos garantizando que lleguen cuando se necesitan. La organización del almacén y los campamentos está dada para garantizar que los equipos y la maquinaria permanezca, siempre listos para salir.

Imagen 10. Transporte de Maquinaria y equipo 1



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

Imagen 11. Transporte de Maquinaria y equipo 2



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

Imagen 12. Transporte de Maquinaria y equipo 3



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

Imagen 13. Transporte de Maquinaria y equipo 3



Fuente: Coordinación Logística Conciviles S.A.

Transporte de Materiales

Las obras que ejecuta Conciviles son megaproyectos, que implican la compra y movilización de gran cantidad de materiales. La negociación con los proveedores contempla que ellos deben entregar los materiales en el lugar de la obra. La planeación de los proyectos también acoge a los proveedores, que adquieren unos compromisos en términos de producción, calidad y logística, de tal forma que su aporte contribuya a que las obras se lleven a cabo en los tiempos estipulados.

El transporte de la materia prima se hace de forma terrestre, con volquetas y camiones propios y/o alquilados.

Transporte de Personal

La construcción es uno de los principales motores de la economía. La ejecución de obras de infraestructura hace más competitivo a los países, es uno de los elementos que evalúan los inversionistas. Entre otros, la construcción genera gran cantidad de empleos a todo nivel, desde el obrero raso hasta el más especializado

y experimentado ingeniero, se ve beneficiado por la proliferación de la construcción.

El personal de nivel bajo que contrata Conviles son personas de la misma ciudad y sus alrededores, donde se ejecutan las obras. Cuando las obras se desarrollan en zona rural, se dispone de buses para transportar a los obreros desde y hasta la construcción. Este sistema no aplica para la línea de proyectos inmobiliarios que ejecuta sus obras en zona urbana.

7.3.3.4. Administración del sistema

La administración de redes de suministro es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.³⁷

La Planeación

Como se ha expresado en los ítem anteriores la planeación de cada uno de los proyectos, no solo es importante para la definición del precio, sino también para la estipulación del plan logístico, en el que no solo cada parte de la empresa ocupa un rol en la ejecución de las fases del proyecto bajo el compromiso de unos tiempos estipulados, sino que también incluye a los proveedores de materiales y las empresas a las que les renta las maquinarias y los equipos, que deben alinearse en todo este plan.

Para las líneas en la que la empresa se ve inmersa en procesos de licitación la planeación se realiza con gran antelación y permite entre otros elementos determinar el precio con el que se va a entrar a competir. La entidad que abre el proceso licitatorio, habitualmente el estado representado en sus entidades del orden nacional, departamental y local, lanza una serie de especificaciones de la obra que se requiere, exponiendo los estudios que soportan su necesidad y condiciones. Este pliego de especificaciones es estudiado por un grupo interdisciplinar de ingenieros, que tiene la potestad de solicitar la reevaluación del estudio en determinados aspectos con los que no esté de acuerdo. Con base en estos estudios, determinan las fases de ejecución del proyecto, determina los proveedores de materiales, la maquinaria que necesita, determina si se alquila o se moviliza la propia dada la ubicación y las condiciones del lugar, determina la cantidad de personal que contratara y movilizara.

³⁷ SUNIL, Chopra, PETER, Meindl. Supply Chain Management. Tercera edición. Londres. Pearson Prentice Hall. 2006. p. 151

En la línea de proyectos inmobiliarios, en la que no se enfrenta a procesos de licitación, la planeación implica la búsqueda de un lote donde pueda construir el proyecto de vivienda. Elabora un estudio de mercadeo para determinar la viabilidad del proyecto y la calificación del lugar y del proyecto. Se firman los convenios de adquisición del terreno con los dueños y la fiducia.

Dadas las condiciones del terreno, el tamaño y el sector, se da por iniciado el proceso de diseño del proyecto. Se presentan los planos de las viviendas, de las zonas comunes, las vías de acceso etc. Aprobado el diseño, se inician los procesos jurídicos para adquirir los permisos de construcción. Posteriormente, se estipulan las fases de construcción y comercialización. Esta planeación integra también a los proveedores que adquieren responsabilidades, para que los materiales lleguen cuando se necesitan, buscando que estén disponibles cuando se requieren, disminuyendo lo mayor posible los inventarios.

La Organización

Además de la planeación, la organizaciones otra de las funciones de la administración del sistema de suministro. Consiste en determinar las tareas que hay que realizar, quien las hace, como se agrupan, a quien se rinde cuenta y en quien toma las decisiones.

El plan de ejecución de Conciviles es un gran mapa que considera labores, tiempos, costos y responsabilidades. La organización se realiza de forma conjunta con los proveedores de materiales, esta integración busca garantizar que estos estén disponibles en los tiempos estipulados y de cierto modo comparten el riesgo.

Si la empresa gana la licitación dispone su parte jurídica para revisar las pólizas de cumplimiento y adquirir las que requiere. Posteriormente, pone en marcha el plan de ejecución.

La gestión de existencia de materiales pueden resolverse mediante dos sistemas: JIT (just in time) y MRP (Material requirements Planning). El JIT es un sistema de organización coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos, que trata de mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos cuando se precisen. El incremento que pueden experimentar los costes de transporte, al tener que ser más frecuentes, se compensa con la reducción obtenida en los costes de almacenaje y control del inventario. El MRP (Planificación de requisitos de material) es una técnica de planificación de las necesidades de material para la producción. Permite controlar y coordinar los materiales en curso de fabricación para reducir al máximo los niveles de inventario. Es recomendable en situaciones de demanda dependiente, en las que un producto incorpora necesidades de otros subproductos, componentes y otros materiales auxiliares.

Los proyectos que ejecuta Conciviles implican una gran sincronía en el manejo de inventarios, pues no solo moviliza gran cantidad de materiales sino que sus cantidades, tiempos y lugares dependen de la actividad que se está ejecutando, por lo tanto, el cronograma de actividades está muy ligado a la gestión de compras que garanticen la disposición de los materiales requeridos y manteniendo un bajo nivel de inventario. El cronograma de actividades de cada proyecto que ejecuta la empresa se ajusta al sistema MRP, pues se conoce en qué momento, en qué lugar y en qué cantidad se requieren los materiales.

La dirección

La dirección del sistema implica que la supervisión de la cadena de suministro. El director de obra es el encargado de calificar la eficiencia de la llegada de los materiales. Debe generar las notas y observaciones que permitan que el servicio que los proveedores brindan sea mejor. Evalúa la calidad de los materiales, lo oportuno de su llegada, la forma de descarga de la misma, que cumpla con las políticas de entrega y hasta el servicio que ofrecen las personas. Además, debe estar pendiente de que el despacho interno se ajuste también a las políticas, en las cantidades y la forma correcta.

El control

El Control es otra de las funciones de la administración del sistema. Consiste en supervisar el progreso y ejecutar cambios necesarios para el funcionamiento del sistema. Se pretende vigilar el desempeño actual, comparándolo con los planes de ejecución.

Es labor de los directores la labor del control de suministros, autoriza los requerimientos de materiales y equipos teniendo en cuenta presupuesto de construcción inicial para cada proyecto; está a su cargo el seguimiento del inventario, en la medida que se van ejecutando los proyectos se corrigen los requerimientos de materiales programados en la medida que avanza la obra. Evalúa si efectivamente se está cumpliendo con el presupuesto y toma medidas frente al desabastecimiento que se pueda llegar a presentar o el exceso de inventario.

7.3.4. Análisis de la estrategia de distribución

Tal como encontramos en las estrategias de producto y precio, proyectos inmobiliarios se diferencia de las demás. En este caso, es la única línea de productos que su canal de distribución encontramos un intermediario. En el resto de líneas, la entrega de la obra se hace directamente al cliente, plantas industriales, son principalmente grandes empresas privadas nacionales e internacionales. Las demás líneas tienen como cliente al estado.

En el sector de la construcción, el tener gran cantidad de maquinaria y equipo, implica un gran esfuerzo logístico y económico. Conciviles, a lo largo del tiempo se ha fortalecido en estos dos aspectos, asumiendo grandes inversiones, como medio para garantizarse la ejecución de grandes proyectos. La experiencia en la ejecución de proyectos, ha permitido que en proyectos de las últimas décadas haya decidido de forma correcta en cuanto al alquiler de maquinaria o si traslada la propia hasta el sitio de ejecución, en pos de buscar que los costos sean los más bajos, garantizando que los proyectos lleguen a feliz término en los tiempos estipulados.

En la línea de proyectos inmobiliarios, el cliente es el consumidor final. En esta línea, la venta de los inmuebles se realiza actualmente, casi en un cincuenta por ciento de cada proyecto sin haber iniciado la construcción de las viviendas, vende en una casa modelo ubicada en el mismo lote donde se construirá. De esta forma, se apalanca financieramente.

Sin embargo, ha tenido inconvenientes en el cumplimiento de la fecha de entrega de las viviendas, aunque estas ya estén terminadas. Cuando llega la fecha de entrega programada en muchas ocasiones aún no ha terminado el trámite de escrituración. Esta situación que genera gran inconformidad en los clientes. El asesor comercial debe hacerse participe de la labor administrativa para que las viviendas sean entregadas. La falta de una definición clara de responsabilidades, por cuenta de la ausencia de una descripción de cargos y la falta de una seria estructuración de los procesos, está generando que no se brinde un servicio óptimo y que los comerciales redirijan esfuerzos a labores administrativas.

7.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es la forma en que se utiliza cualquier medio que permita dar a conocer los productos, el precio de los mismos y el sitio donde se pueden comprar los productos.

Conciviles se da a conocer en el gremio de las obras civiles mostrándose en espacios específicos como lo son la presentación de licitaciones de proyectos y

ferias inmobiliarias, en donde su bandera son los proyectos magnos que han culminado con éxito a lo largo del territorio nacional e internacional. Las relaciones públicas de la empresa están enfocadas principalmente en altos niveles de la esfera política, siendo un espectador activo de la actualidad gubernamental del país, fortaleciendo su imagen a nivel nacional y regional.

En casi todas sus líneas de negocio, Conciviles debe participar de largos y usualmente complejos procesos de licitación como lo son la adquisición de construcciones de vías, plantas de tratamiento de agua, hidroeléctricas, plantas industriales, infraestructuras mineras y edificaciones. La mayoría de sus proyectos son contratados con el estado o con grandes empresas privadas a nivel nacional e internacional, por lo cual no encontramos comerciales para su promoción en radio, ni televisión, pues no son productos de venta masiva.

Por las características de sus productos, la estrategia de comunicación en la línea de proyectos inmobiliarios al igual que en las estrategias de producto, precio y distribución, se diferencia de las demás. En esta línea, Conciviles debe salir a cautivar a sus clientes potenciales, estructurando estrategias de comunicación que le permitan darse a conocer y presentar sus productos, de forma diferente a como está acostumbrada con sus demás productos. Los clientes de esta línea de negocio, pueden no ser los más técnicos, ni expertos, tienen en cuenta diversos aspectos al momento de tomar la decisión de compra, como lo son el valor, la ubicación, las condiciones del lugar, la distribución, la forma de pago, las emociones que experimente en el proceso de promoción de la vivienda, entre otros.

7.4.1. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el conjunto de recursos que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

Conciviles para casi la totalidad de sus líneas de negocio cuenta con equipos de personas que se dedican a estructurar y ejecutar proyectos para ganar las licitaciones en las que participa. En la única línea de la empresa que tiene el reto de la comercialización y en la que debe disponer de fuerza de ventas es en la de proyectos inmobiliarios. En esta línea, los asigna para cada proyecto que está ejecutando. En la medida que el proyecto va avanzando y son menos los apartamentos y/o casas, va reduciendo la fuerza de ventas. Dependiendo de la

magnitud del proyecto, se estipula la cantidad de asesores que se dispondrá en cada momento. Estos asesores son contratados directamente por la empresa, bajo contrato a término definido y son remunerados con un básico, más comisiones por negocio cerrado.

La cantidad de comerciales promedio por cada proyecto que ejecuta son dos.

En cada proyecto hay un apartamento modelo donde están los asesores comerciales. En este lugar los clientes pueden observar cuales serían las condiciones de la casa o apartamento que estaría comprando, pues usualmente el cliente decide la compra y paga o empieza a pagar antes de que este sea construido. De hecho uno de los objetivos comerciales de Proyectos inmobiliarios de Conciviles es haber cerrado por lo menos el 70% de los negocios antes de terminar la construcción del proyecto.

Salario de los Vendedores

El salario de los vendedores está compuesto por dos parámetros. El primero es el salario básico y el segundo la parte variable representada en comisiones por unidades vendidas.

El salario básico de los vendedores son de \$700.000 mensuales y la comisión es del 0.2% sobre el valor del inmueble vendido. El valor de la comisión se paga de acuerdo al avance de cada negocio. Es valor a cancelar de la comisión se cancela de la siguiente manera:

Tabla 3. Sistema de comisiones

PROCESO	PORCENTAJE COMISION
Firma de Encargo Fiduciario	40%
Firma de Promesa de Compraventa	30%
Firma de Escritura Pública	30%

Fuente: Departamento Gestión Humana

Este sistema de pago de comisiones busca que los vendedores cierren los negocios y ofrezcan el mejor de los servicios al cliente. Los asesores comerciales de Conciviles deben involucrarse administrativamente, para garantizar que las viviendas sean entregadas a sus clientes de manera oportuna, pues los procesos de legalización y escrituración, tienden a demorarse más que la misma construcción de los inmuebles. Deben dedicar bastante tiempo a este tipo de trámites, para evitar la inconformidad de los clientes.

7.4.2. Promoción de ventas

Promoción de ventas incluye todas las actividades que la empresa desarrolla que tiene por objeto aumentar el nivel de ventas, tales como: regalos, rifas, concursos, cupones, etc.

En la única línea de la empresa que podemos hablar de una promoción de ventas es en la de proyectos inmobiliarios que para incrementar sus ventas participa en ferias inmobiliarias, donde puede captar clientes potenciales. Separa espacios donde ubica llamativos stand con asesores comerciales, que presentan a los participantes de estas ferias, los proyectos que la empresa está ejecutando. Conciviles participa de estas ferias dependiendo del porcentaje de casas o apartamentos que hace falta por vender en los proyectos que se están ejecutando. Si el porcentaje es bajo, no participa de las ferias, pues estas viviendas tienden a ser más fáciles de vender, pues ya están construidas. Para estas campañas ha tenido la oportunidad de adquirir convenios con entidades de financiamiento, estas ofrecen unas tasas más favorables a los clientes que adquieran su vivienda en estas ferias.

En las ferias de vivienda se manejan regalos como acabados adicionales, descuentos en gastos de escrituración y disminución en el valor de los inmuebles ofrecidos durante dichos eventos.

7.4.3. Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.³⁸

Dadas las características de los productos que ofrece Conciviles la publicidad que utiliza no es de forma masiva como la televisión, o la radio. En cada sede administrativa y los eventos que participa, coloca pendones con el logo de la empresa y su eslogan. En los lugares donde adelanta obras o en las que ejecutado no se coloca ninguna placa, valla o pendón distintivo destacando que es Conciviles quien ejecuta el proyecto.

³⁸ EGUIZÁBAL, Raúl. Teoría general de la Publicidad. Madrid: Ediciones Cátedra. 2008. p. 15.

Imagen 14. Pendón publicitario



Fuente: Conciviles S.A.

En la única línea que utiliza medios masivos para la publicidad de la marca, es en proyectos inmobiliarios, realizando publicidad en revistas especializadas, periódicos y en las ferias inmobiliarias en que participa.

El 95% del presupuesto de la compañía dedicado a la publicidad se invierte en la línea de proyectos inmobiliarios. Para esta línea, ha publicado propaganda cuando los proyectos apenas están iniciando, en periódicos regionales, revistas especializadas y cajas de compensación familiar.

Conciviles no cuenta con un área de publicidad, el diseño de las publicaciones la subcontrata con una agencia de publicidad. La empresa no cuenta con un plan de medios, no está estipulado cuando ni en donde publicitar. El tímido esfuerzo publicitario y su presencia en las ferias inmobiliarias los ha realizado únicamente hasta que ha vendido el 70% de las viviendas de cada proyecto, durante varios meses suele desaparecer del medio mientras inicia un nuevo proyecto, pues hasta ahora Conciviles no desarrolla más de un proyecto a la vez.

En esta publicidad se destacan las principales características de cada uno de sus proyectos que Conciviles está ejecutando.

En los últimos años, ha publicado en revistas como:

- ✓ Metro cuadrado
- ✓ Finca Raíz
- ✓ Vivendo
- ✓ Revista Lazos (Caja de compensación de Comfenalco)
- ✓ Tu mano amiga (Caja de compensación de Comfandi)

Estos diseños para la publicación en las revistas es el mismo que utiliza para los volantes que entrega en los apartamento modelo y los stand en las ferias inmobiliarias.

Imagen 15. Publicidad 2

Las imágenes son una representación visual del diseño y acabados del proyecto, por lo cual son susceptibles de modificaciones por parte de La Constructora sin previo aviso. Los ayudaventas no son parte integral de la promesa de compraventa.



EL PASO
Hacia la Comodidad

- 4 Torres (2 de 11 pisos y 2 de 12)
- Ascensor · Conjunto cerrado
- Aire fresco y luz natural

EL PASO
Hacia la Diversión

- Piscina con rodadero
- Juegos infantiles
- Sendero peatonal

CERCA
de lo que Te Mueve



Calle 70 Av. 2ª Norte, esquina

www.conciviles.com

Alianza
PROMOTORA

654 2209 • 654 2216
311 633 7742 • 310 697 5317

Conciviles
Desde 1990 Construyendo a Colombia

Fuente: Conciviles S.A.

Imagen 16. Publicidad 3

Desde \$79'000.000

INVIERTE tu subsidio en un proyecto EXITOSO

**Apartamentos
60,67m²**

**TORRES A Y B
EXITO TOTAL EN VENTAS**

**TORRES
C Y D
EN VENTA
ELIGE EL TUYO**

Portal del RIO
ESQUINEROS CON BALCÓN
ESPECTACULAR VISTA Y PARQUEADERO

- 4 Torres (2 de 11 pisos y 2 de 12)
- Ascensor - conjunto cerrado
- Aire fresco y luz natural
- Piscina con rodadero
- Juegos infantiles
- Sendero peatonal

Alianza
Financiera

Conciviles

Calle 70 Av. 2ª Norte
• 654 2216 • 311 633 7742 • 310 697 53 17
www.conciviles.com

VIVENDO - 17

Zona Norte

Las áreas a las que se refiere esta pieza publicitaria, corresponden al área construida y no al área privada, las cuales quedarán finalmente determinadas en los contratos suscritos por los interesados. Los datos estadísticos publicados pueden variar sin previo aviso.

Fuente: Revista Vivendo - Junio 2013

7.4.4. Merchandising

El Merchandising una herramienta de la mezcla de promoción conformada por técnicas, características o actividades que se dan en un establecimiento o punto de venta, y que tienen como objetivo estimular la afluencia de público o aumentar las ventas en dicho establecimiento o punto de venta.

En los eventos que Conciviles realiza para el lanzamiento de sus obras cuelgan un pendón, con el logotipo y el eslogan de la empresa.

Imagen 17. Pendón publicitario



Fuente: Conciviles S.A.

En la línea de negocio de Conciviles donde se dispone de merchandising definido es en la línea de proyectos inmobiliarios. El principal punto de ventas es el apartamento modelo que construye en la zona donde se ejecuta el proyecto. En este, la buena decoración de los espacios e iluminación buscan evocar sentimientos positivos entre los posibles compradores, en busca de incidir en su decisión de compra.

Los stands que se disponen en las ferias inmobiliarias han tenido diseños llamativos. Además se entregan volantes a las personas que participan de la feria.

Imagen 18. Stand Feria Inmobiliaria



Fuente: Conciviles S.A.

Imagen 19. Volante

Portal del Río

VIS
VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL
APROVECHE SUBSIDIOS
PARA VIVIR E INVERTIR MEJOR

EL PASO
Que Querés
DAR

Apartamentos de **60,67 m²**

TODOS ESQUINEROS CON BALCÓN
ESPECTACULAR VISTA Y PARQUEADERO

311 633 7742 · 310 697 5317
Calle 70 Av. 2ª Norte

Fuente: Conciviles S.A.

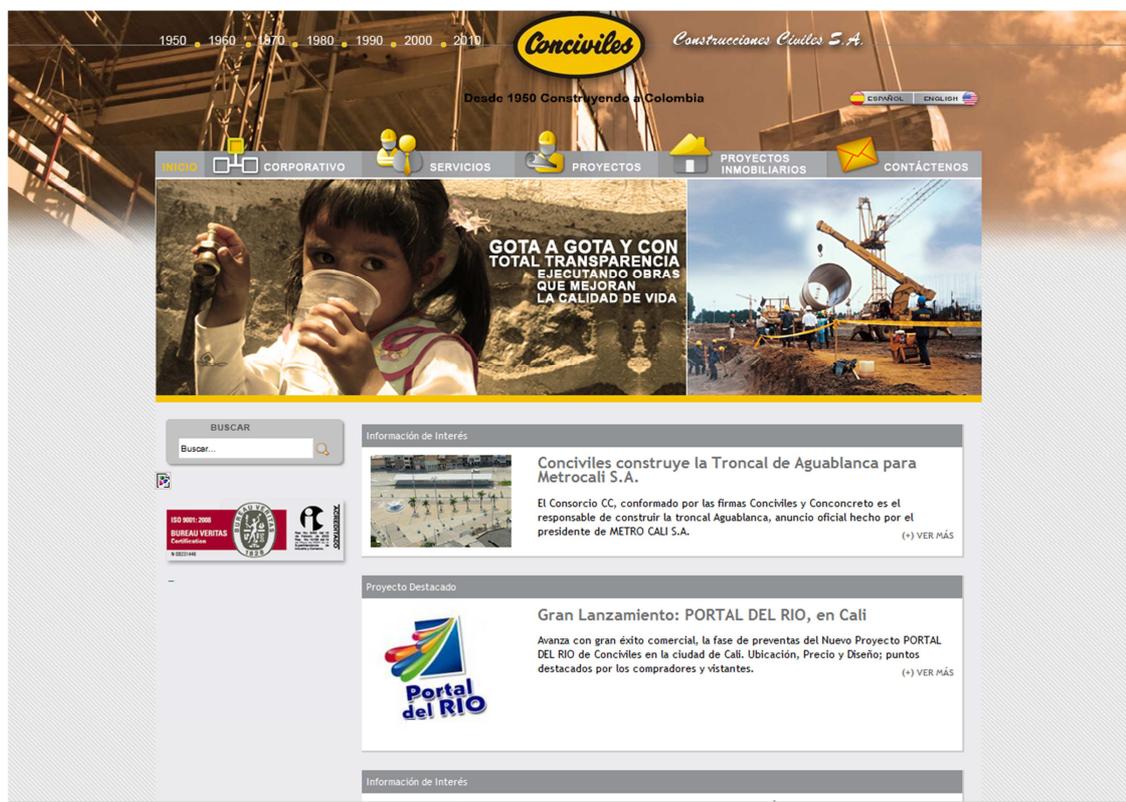
7.4.5. Tele mercadeo

El telemercado es una forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios. Los clientes potenciales se identifican y clasifican por varios medios como su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo (por ejemplo, a través

de Internet). Los nombres también pueden ser comprados de la base de datos de otra compañía u obtenidos de la guía de teléfonos u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que la empresa en cuestión ofrece.

La única manifestación de telemarketing que podemos encontrar en Conciviles es la página web www.conciviles.com, en la cual presenta con llamativas imágenes su historia, cada una de sus líneas de negocio, y los proyectos que ha ejecutado, que están en plena construcción y los que están por iniciar.

Imagen 20. Página Web



Fuente: www.conciviles.com

Conciviles no tiene cuentas en redes sociales.

7.4.6. Correo directo

El correo directo es una variedad de marketing directo que consiste en enviar información publicitaria por correo postal o correo electrónico; esto es, un folleto

publicitario que suele ir acompañado de una carta personalizada. Tanto el folleto como la carta son creaciones publicitarias que muestran los beneficios o ventajas de determinado producto.

Conciviles en la única línea de negocio que utiliza una forma de correo directo es en la de proyectos inmobiliarios. En este sentido lo que Conciviles hace es pagar, para que en las revistas especializadas del sector inmobiliario se adjunte un folleto con la información de un proyecto. Sin embargo, la empresa no dispone de la base de datos de los clientes a los que se les envía dicha revista, ni lleva control de cuantos llegan gracias a este medio.

Imagen 21. Correo directo

Portal del Río

VIS
VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL
APROVECHE SUBSIDIOS PARA VIVIR E INVERTIR MEJOR

EL PASO Que Querés DAR

Apartamentos de **60,67 m²**

TODOS ESQUINEROS CON BALCÓN
ESPECTACULAR VISTA Y PARQUEADERO

311 633 7742 · 310 697 5317
Calle 70 Av. 2ª Norte

Fuente: Conciviles S.A.

7.4.7. Relaciones Públicas

Las relaciones publicas se le llama a la rama de la comunicación que se encarga de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva ya sea de una empresa, organización, ente público o privado, o persona; y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos), utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados, además de convencer e integrar de manera positiva.

Como se ha observado en apartes anteriores, en casi la totalidad de las líneas de negocio sus principales clientes son grandes empresas privadas y el estado en el ámbito nacional, departamental y local. Cada vez que Conciviles da por iniciado un proyecto programa recepciones, cocteles, almuerzos y desayunos a los que convoca personalidades del medio político y privado en donde presenta la empresa y el proyecto que iniciara. Las relaciones públicas de la empresa están enfocadas principalmente al fortalecimiento de su imagen, por lo que también programa reuniones donde presenta ante asambleas departamentales, concejos municipales y ministerios, los proyectos en los que ha tenido éxito, los avances de los proyectos que viene adelantando y los que aspiran ejecutar. Además, programa reuniones donde presenta los avances y entrega de las obras, a las que asisten grandes personalidades de la política y personal de la empresa en general.

En la línea de proyectos inmobiliarios las relaciones públicas se adelantan con las cajas de compensación y entidades financieras que ofrecen créditos hipotecarios. Estas relaciones le han permitido adquirir convenios y hasta patrocinios para participar en ferias inmobiliarias que le permitan alcanzar nuevos clientes potenciales.

7.4.8. Presupuesto Publicitario

La Línea de proyectos inmobiliarios es la que consume la mayor parte del presupuesto de comunicación en Conciviles. Esto debido a que la mayor parte de las líneas de negocio de la compañía es por licitación pública y no requieren de mayor inversión en imagen.

La inversión de publicidad está determinada por el tipo de proyecto que se desarrolle y por su ciclo de vida (Si está en Preventas, Ventas o Escrituración), ya que dependiendo de las ventas en el momento se determina si es necesario invertir en la publicidad para la promoción de los proyecto.

El esfuerzo publicitario de Conciviles para el 2012, fue destinado en gran parte para la línea de Proyectos Inmobiliarios y alcanzó la suma de \$ 15.000.000. Para

el 2013 fue solo de \$ 5.000.000 dado a que el único proyecto activo está en su fase terminal, al cerrar el 2012, se había vendido el 65%, los esfuerzos están dirigidos a cerrar los negocios pendientes que están en etapa de escrituración y entregas.

7.4.9. Análisis de la Estrategia de Comunicación

Como lo hemos visto anteriormente, el principal cliente de Conciviles en casi todas sus líneas de negocios es el estado. La contratación estatal está ligada a la participación de procesos de licitación en los que el ganador, es el que logra ofrecer el mejor precio, cumpliendo con las especificaciones que el proyecto demanda y que son estipuladas previamente, además debe demostrar su capacidad para la ejecución de cada uno de los proyectos. La estrategia de comunicación está dirigida a las esferas de la política, sus relaciones públicas deben llegar hasta las instancias más altas de los gobierno, para lograr fortalecer su reconocimiento.

Conciviles es reconocida en el ámbito de la construcción de megaobras y la contratación con el Estado. Sin embargo, en el sector inmobiliario no se presenta como una opción fuerte y su imagen está muy dirigida a sus otras líneas de negocio, sería necesario que dedicara esfuerzos específicos a esta línea para que pueda llegar a cautivar a sus clientes potenciales.

En este sentido, la línea de proyectos inmobiliarios se diferencia de las demás, dadas las características de sus clientes. Debe llegar a un consumidor final. Y si bien, es en la única línea en la que requiere dedicar esfuerzos especiales para llegar a un mayor número de clientes aún no ha dispuesto un plan de medios. Cuando tiene un proyecto en ejecución contrata a una empresa de publicidad, para el diseño de la publicidad que se ha publicado en las revistas especializadas, diseño los folletos que se adjuntan en estas mismas revistas y se entregan en la casa modelo y ferias inmobiliarias. En los lugares donde está ejecutando obras no coloca ninguna valla o placa donde indique que Conciviles es la que lo está haciendo.

7.5. COMPRADORES

Son los clientes o usuarios que adquieren los productos que ofrece determinada compañía. Los clientes se pueden dividir en dos grandes grupos: los actuales y los potenciales.

Los clientes actuales son aquellos que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Los clientes potenciales son aquellos que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero, que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro a corto, mediano o largo plazo y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

El estado es el principal comprador en casi todas las economías del mundo. Sus volúmenes de compra son sumamente importantes, pues bien, en la actualidad la empresa Conciviles cuenta con un amplio listado de clientes para cada uno de sus líneas de productos, siendo en casi la totalidad de sus líneas, entidades estatales principalmente del orden nacional y departamental.

En las únicas líneas donde no contrata con el estado es en las de Proyectos inmobiliarios y Plantas Industriales.

En la línea de Servicios y plantas industriales presta sus servicios a grandes empresas de carácter privado del sector industrial, siendo su principal producto la construcción de grandes plantas. Y si bien, los principales clientes de esta línea son grandes empresas en su mayoría de carácter privado, en razón al gran tamaño de los proyectos, construcción de grandes fábricas y plantas, y adaptación logística, la forma de contratación tiene gran similitud cuando lo hace con el estado, pues también debe participar en procesos de licitación para poder ser el ejecutor de las obras.

A continuación encontrarán el listado de los principales clientes por cada línea de producto de Conciviles:

Los compradores actuales y potenciales a destacar por línea son:

I. Infraestructura Vial:

Compradores Actuales:

A nivel nacional:

- Instituto Nacional de Vías – INVIAS
- Instituto de Desarrollo Urbano – IDU
- Secretaría de Obras Departamentales del Valle del Cauca
- Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil – AEROCIVIL
- Secretaría de Infraestructura Vial y Valorización Municipal de Cali

- Ministerio de Obras Públicas y de Transporte

En el exterior:

- El Salvador: Ministerio de Obras Públicas – MOP
- Perú: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – MTC, Minera Yanacocha, Municipalidad de Lima
- Venezuela: Ministerio de Transporte y Comunicaciones – MTC

Compradores Potenciales

- Ecuador: Ministerio de transporte
- Bolivia: Ministerio de transporte
- Brasil: Ministerio de transporte
- Honduras: Ministerio de transporte
- Guatemala: Ministerio de transporte

II. Infraestructura Eléctrica

Compradores Actuales:

- Empresas Municipales de Cali – EMCALI E.S.P.
- Interconexión Eléctrica S.A. – ISA
- Corporación eléctrica de la Costa S.A.– CORELCA
- Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá - EEB

Compradores Potenciales

- Ecuador: Ministerio de Minas y Energía
- Bolivia: Ministerio de Minas y Energía
- Brasil: Ministerio de Minas y Energía
- Honduras: Ministerio de Minas y Energía
- Guatemala: Ministerio de Minas y Energía

III. Obras Hidráulicas

Compradores Actuales:

- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC
- Empresas Municipales de Cali – EMCALI E.S.P.
- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – EAAB.

Compradores Potenciales

- Ecuador

- Bolivia
- Brasil
- Honduras
- Guatemala

IV. Plantas y Servicios Industriales

Compradores Actuales:

- Secretaría de Obras Departamentales del Valle del Cauca
- Smurfit Cartón de Colombia S.A.
- Bavaria S.A.
- Indelco S.A.
- International Colombia Resources Corporation – INTERCOR
- Productora de Papel S.A. – PROPAL
- British Petroleum Company – BP
- BHP Billiton
- Amcoal
- Glencore
- Shell
- Exxon Coal
- Bechtel Overseas Corporation
- Occidental Petroleum Corporation
- Morryson Knudsen International Company Inc

V. Infraestructura y Servicios Mineros

Compradores Actuales:

- Carbones de Colombia S.A. – CARBOCOL
- Carbones del Cerrejón LLC

Compradores Potenciales

- Ecuador
- Bolivia
- Brasil
- Honduras
- Guatemala

VI. Edificaciones

Compradores Actuales:

- Pontificia Universidad Javeriana Cali
- Construcciones el Bohío Ltda.
- Granfiduciaria S.A

Compradores Potenciales

- Ecuador
- Bolivia
- Brasil
- Honduras
- Guatemala

VII. Proyectos Inmobiliarios

La línea de proyectos inmobiliarios está dirigida principalmente a un consumidor final, que se constituye como persona natural, y que principalmente lo que busca es dar solución a la necesidad de vivienda.

Para los proyectos inmobiliarios los compradores actuales se ubican entre habitantes de estrato socioeconómico 3, 4 y 5 de las ciudades de Cali y Bogotá donde actualmente se están ejecutando y comercializando proyectos.

Perfil de los clientes para proyectos inmobiliarios

Después de revisar las fichas de los clientes que han visitado la sala de ventas se encontró que el perfil de los compradores es el siguiente:

- Estrato socio económico 3, 4 y 5.
- Edad promedio entre 40 y 56 años
- En cuanto al género se encontró que el 45% de los compradores son mujeres y el 55% son hombres.
- El 55% de los compradores son casados y el 35% solteros.
- El 75.5% de los clientes son profesionales y el 24.5% no cuentan con ningún estudio profesional.
- El ingreso promedio de los compradores está entre \$ 2.500.000 y \$ 3.400.000 de pesos.

Los clientes potenciales están dados por la posibilidad de expansión primero en el mercado interno, ya sea local, regional, departamental y nacional y segundo

hacia mercados en otros países, principalmente de América Latina y Centro América en las primeras seis líneas de productos (Infraestructura Vial, Infraestructura Eléctrica, Obras Hidráulicas, Plantas y Servicios Industriales, Infraestructura y Servicios Mineros y Edificaciones).

En la línea de proyectos inmobiliarios, los clientes potenciales los encontramos en las ciudades donde la empresa tiene planeado ejecutar proyectos de VIS y no VIS, Cali y Bogotá. Ciudades con un alto déficit habitacional y personas que aplican como clientes potenciales.

7.5.1. Análisis de los compradores

El principal comprador de Conciviles es el Estado en el ámbito nacional y departamental principalmente. En las únicas líneas que no contrata con él, es en Plantas industriales y proyectos inmobiliarios. En la primera, sus clientes son grandes empresas privadas del sector industrial a nivel nacional.

Excepto en proyectos inmobiliarios, la empresa debe verse inmersa en procesos de licitación, para hacerse a la ejecución de las obras. Después de recibir la invitación a participar de cada proceso de licitación, debe estructurar el proyecto, fijar el precio de su propuesta, buscando que sea competitivo y que sea consecuente con la ejecución de la obra, en búsqueda de ser la mejor opción. La experiencia de Conciviles en la ejecución de obras civiles a nivel nacional e internacional, le ha permitido posicionarse y ser un protagonista en los procesos de licitación para la ejecución de grandes proyectos. La mala planeación de los proyectos, podría colocar en una situación complicada. Si el precio es muy alto, reduce las posibilidades de ganar el proceso, y si es muy bajo, reduce sus márgenes de rentabilidad o incluso dar pérdidas. El no cumplir con la ejecución de los proyectos, puede traer grandes consecuencia, no solo porque le hagan efectivas la clausulas sancionatorias, sino porque su imagen se puede ver gravemente afecta, elemento clave no solo para ser invitado a futuros proyectos de licitación, sino también para ganarlos. En este sentido, Conciviles la tiene clara, en su búsqueda del fortalecimiento de la marca. Sabe que las relaciones públicas juegan un papel importante, y por eso constantemente está programando reuniones para presentar los avances de sus obras y fortalecer su imagen, a estas reuniones invita a grandes personalidades de la política e importantes empresarios.

En la línea de proyectos inmobiliarios, su comprador es el consumidor final de clase media, con unos ingresos mensuales promedio de \$3.000.000. Si bien, algunos clientes son expertos en el mercado de finca raíz y compran como fuente de negocios, la mayoría de los clientes de Conciviles en esta línea, buscan comprar para vivir en ella. No son los más expertos, y esperar recibir una buena

asesoría al momento, de acercarse a las casas modelo o a las ferias inmobiliarias. A los clientes de esta línea, es importante cautivar de una forma diferente a como lo hace en sus demás líneas de productos. Si bien, para muchos de los compradores, el decidir adquirir una casa o apartamento implica un endeudamiento a largo plazo, las emociones que se despiertan en el comprador juegan un papel importante, a la hora de incidir en la decisión de compra.

La asesoría y el acompañamiento del cliente a lo largo del proceso de adquisición son muy importantes, en la evaluación de servicio por parte del cliente. Conciviles, debe optimizar sus procesos administrativos principalmente en el acompañamiento de los clientes, pues las entregas no se realizan a tiempo en gran medida, porque los trámites no se realizan a tiempo. En muchas ocasiones el asesor comercial, debe convertirse en un auxiliar administrativo más para que las viviendas sean entregadas, pues la falta de una definición clara de los puestos está ocasionando contratiempos, disminuyendo la calidad en el servicio.

El análisis de los compradores se debe de hacer trazando una línea que distinga a los Proyectos Inmobiliarios del resto de Líneas.

En las líneas diferentes a P.I, los compradores potenciales se han seleccionado en la medida en que el país a través de convenios y tratados permite el acceso a esos nuevos mercados. Es así como los competidores potenciales a explotar en el corto y mediano plazo son los ubicados en los países de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), por ser los más cercanos y los tratados con países como Honduras, el Salvador y Guatemala por su infraestructura en pleno desarrollo.

En el ámbito de los P.I los compradores potenciales están dados por el mercado nacional a explotar en la medida que la Línea pueda crecer y fortalecerse. El mercado de vivienda en Colombia está en pleno desarrollo, impulsado por un alto déficit habitacional en todas las ciudades capitales del País. El mercado potencial más grande dentro de la ciudad de Cali sin explotar se encuentra en el Oriente de la Ciudad, mas puntualmente en el distrito de Aguablanca, donde se concentra más del 20% de la población económicamente activa de la ciudad, pero a su vez el índice más bajo en desarrollo de nuevos proyectos de vivienda.

7.6. COMPETIDORES

Los competidores se refieren a la empresa o empresas que ofertan un producto o servicio igual o similar al cual se ofrece. Dentro de la gama de competidores se pueden definir en dos tipos: Los competidores directos y los competidores indirectos. Los competidores directos son todos aquellos que venden un producto igual o casi igual y que lo venden en el mismo mercado en el que esta la empresa, buscando al mismo segmento de clientes. Los competidores indirectos son formados por las empresas que intervienen de forma lateral en el mercado y el

segmento de clientes de la empresa, donde buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente, con productos sustitutos.

También se debe de hacer mención de los competidores actuales y los potenciales. Los competidores actuales son los que están en el momento disputándose el mercado de los clientes y los potenciales son aquellas empresas que podrían entrar en un futuro a competir en el mismo mercado, siendo los casos más comunes las empresas que están fuera del país y que podrían venir a ofrecer sus productos o servicios a los clientes que están en el mercado local.

A continuación se relacionan los competidores por cada línea de negocio indicando si son actuales o potenciales

I. Infraestructura Vial:

Competidores Actuales

- Conalvias S.A
- Colciviles S.A
- Conconcretos S.A
- Pavimentar S.A
- Pavimentos Colombia
- Consorcio Solarte y Solarte
- Mincivil S.A

Competidores Potenciales

- Ferrovial (España)
- ACS (España)
- OHL(España)
- SACYR (España)
- Fluor Corp. (USA)
- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)
- JOHN PICONE (USA)
- Strabag AG de Austria

II. Infraestructura Eléctrica

Competidores Actuales

- Conalvias S.A
- Consorcio Solarte y Solarte
- Mincivil S.A
- El Cóndor S.A

Competidores Potenciales

- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)

III. Obras Hidráulicas

Competidores Actuales

- Conalvias S.A
- Consorcio Solarte y Solarte
- Coninsa- Ramón H S. A.
- Conconcretos S.A
- El Cóndor S.A
- Mincivil S.A

Competidores Potenciales

- DRAGADOS S.A (España)
- TECSA (USA)
- HOCHTIEF Aktiengesellschaft (Alemania)
- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)
- JOHN PICONE (USA)

IV. Plantas y Servicios Industriales

Competidores Actuales

- Conalvias S.A
- Conconcretos S.A
- Consorcio Solarte y Solarte
- Sainc Ingenieros Constructores

Competidores Potenciales

- HOCHTIEF Aktiengesellschaft (Alemania)
- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)
- VÍAS Y CONSTRUCCIONES S.A. (España)
- Vinci (Francia)

V. Infraestructura y Servicios Mineros

Competidores Actuales

- Conalvias S.A

Competidores Potenciales

- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)
- Vinci (Francia)

- Strabag AG de Austria

VI. Edificaciones

Competidores Actuales

- Sainc Ingenieros Constructores
- Conconcretos S.A

Competidores Potenciales

- HOCHTIEF Aktiengesellschaft (Alemania)
- IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS, S.A. (España)
- Vinci (Francia)

VII. Proyectos Inmobiliarios

Competidores Actuales

- Sainc Ingenieros Constructores
- Alpes
- Meléndez
- Jaramillo Mora
- Ibico
- Cusezar
- Alcabama
- Triada
- Klhr
- Bolívar
- Marval
- Buenavista
- IC Prefabricados
- Comfandi
- Skema

Competidores Potenciales

Los competidores Potenciales están enmarcados por las empresas que puedan entrar al mercado Colombiano provenientes del exterior. Como países destacados en la inversión en el sector de la construcción se encuentran las empresas Chilenas, las cuales han venido comprando diferentes compañías Colombianas o se han asociado para tener participación en el mercado Colombiano; las

Compañías de Brasil, gigante de la construcción en América Latina el cual tiene amplia experiencia en Megaproyectos y amplio capital para la inversión, el cual ha estado participando activamente en las licitaciones de grandes obras (Una empresa Brasileira fue la que gano el contrato más grande de EPM, junto con Concretos de Colombia); las empresas de los Estados Unidos (en menor medida que las de Brasil y Chile) y por último las empresas de Europa. Las compañías de Asia no se han mostrado con mucho interés en el mercado Colombiano, por lo cual se no ve su posible entrada en el sector como un problema a considerar en el momento.

Dentro de los principales competidores potenciales podemos citar:

De Chile:

- Constructora Moller y Pérez
- Obascon Huarte Lain S.A.
- TECSA

De Perú:

- Graña y Montero
- Inversiones Volterra
- Hispano Peruana de Construcción
- Consorcio Nuevo Mundo
- Proyobra

De Ecuador:

- BG Constructores
- Construiblec
- Constructora Rosario & asociados
- Bravo Espinosa constructores Cía. Ltda.

De Brasil:

- Norberto Odebrecht
- Constructora Andrade Gutiérrez
- Constructora Queiroz Galvao
- Construcciones Comercio Camargo Correa A.A.
- Oas Engenharia y Participaciones
- Galvao Participaciones

Resto del mundo:

- Hotchtief AG, Alemania
- Bilfinger Berger AG, Alemania

- Vinci, Francia
- Bouygues, Francia
- Technip, Francia
- Strabag Se, Austria
- Skanska AB, Suecia
- Saipem, Italia
- Fluor Corp, EEUU
- Bechtel, EEUU
- HOCHTIEF Aktiengesellschaft (Alemania)
- Vinci (Francia)

7.6.1. Análisis de los competidores

En la mayoría de las líneas de productos de Conciviles, sus competidores se pueden contar los dedos de una mano. En virtud de la envergadura de los proyectos que se ejecutan, las empresas en estos mercados son bastante grandes, sus recursos son bastante importantes. Conciviles goza de un importante posicionamiento en casi todas sus líneas de negocio, gracias a su experiencia y solidez financiera y administrativa. Sin embargo, Colombia se está convirtiendo en un importante destino de la inversión extranjera, las grandes empresas de la construcción a nivel mundial plantean nuevos retos para la empresa.

En el mercado inmobiliario, a diferencia de los otros mercados en que compite Conciviles, las empresas competidoras son numerosas. En este mercado, la empresa tiene una baja participación. Conciviles en este ramo se enfrenta a constructoras consolidadas, que llevan mucho tiempo en este mercado. Esta línea está en desarrollo, aun no ejecuta varios proyectos al tiempo, su portafolio de servicios es pequeño y el direccionamiento comercial aún no está bien definido, no hay una estrategia de medios consolidada en el mercado como si lo tienen sus competidores, lo cual no permite su posicionamientos como empresa constructora de vivienda para los clientes potenciales.

Los competidores potenciales son un riesgo serio para el mercado en el que está posicionado Conciviles, todo esto por lo atractivo que se ha vuelto el mercado Colombiano para las Megaempresas Constructivas. La mayoría de las empresas extranjeras tienen mayor músculo financiero y experiencia en Macro proyectos, la cual difícilmente alguna empresa en el País puede igualar. Lo que se debe de hacer ante este escenario es el tratar de hacer convenios con estas empresas para participar en las licitaciones nacionales de alta envergadura para que se conviertan en aliados poderosos para ganar contratos grandes.

7.7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.7.1. FORTALEZAS

- Conciviles es una de empresas más importantes del país. Con su portafolio de treinta productos logra brindar soluciones integrales en todos los campos de la construcción a gran escala.
- La experiencia de más de sesenta años de operación, ha permitido a Conciviles consolidarse como una de las empresas más reconocidas e importantes en el sector de la construcción y en el ámbito de la contratación estatal. La ejecución exitosa de megaobras a lo largo y ancho de Colombia y países vecinos, le ha garantizado a Conciviles, participar activamente en los procesos de asignación de obras por licitación.
- La ejecución de Megaobras deja para Conciviles grandes márgenes de rentabilidad, lo que le ha permitido fortalecerse económicamente y mostrar gran solidez financiera. Este reconocimiento juega un papel fundamental en la decisión de las entidades encargadas de decidir el ganador entre los oferentes en los procesos de licitación. Conciviles no solo participa en los procesos de asignación por licitación de las más grandes obras, sino que juega un papel protagónico, siendo el ganador de muchos de ellos.
- La inversión constante que Conciviles realiza para la adquisición de maquinaria y actualización tecnológica, le permite eliminar los agentes intermediarios, evitando la dependencia de terceros en los proyectos que ejecuta. Además, se ha convertido en una importante ventaja a la hora de presentar las propuestas en los procesos de licitación.
- La experiencia en la ejecución de obras civiles y la disposición de los recursos propios, han permitido que la adquisición de terrenos y ejecución de obras de desarrollen eficientemente.

7.7.2. DEBILIDADES

- La línea de proyectos inmobiliarios es la última incursión de Conciviles en el sector de la construcción. Ya ha adelantado varios proyectos VIS y no VIS, con buenos resultados. Sin embargo, hasta la fecha no adelanta varios proyectos al tiempo, hasta que no haya vendido un alto porcentaje de viviendas de un proyecto, no inicia uno nuevo. El portafolio de opciones que le puede ofrecer a los clientes hasta ahora es limitado y se pierde por

lapsos de tiempo del medio, mientras inicia un proyecto nuevo. La estructura comercial está diseñada para tener un solo proyecto y no varios de manera simultánea.

- Conciviles no es una marca posicionada en el mercado de los proyectos inmobiliarios, el público no la relaciona como una empresa que ejecute proyectos de vivienda. En este aspecto cabe destacar la ausencia de publicidad y la poca participación en ferias inmobiliarias.
- En la línea proyectos inmobiliarios de Conciviles no se cuenta con un plan maestro, que exprese los lineamientos a seguir para la ejecución de los proyectos. La eficiente ejecución de los proyectos está muy ligada a la experiencia y trabajo de las personas encargadas de su planeación. Si bien, se cuenta con procedimientos para labores específicas, no se cuenta con un plan que los vincule y organice.
- La experiencia en la ejecución de obras civiles y los importantes recursos que ha invertido Conciviles en la línea de proyectos inmobiliarios, ha permitido que la construcción de los complejos se realicen eficazmente. Sin embargo, las viviendas no se están entregando oportunamente a pesar de que el inmueble ya está terminado, por cuenta de la falta de seguimiento y gestión de los trámites que se deben realizar antes de la entrega de la misma.
- La falta de un trabajo coordinado entre el área comercial y administrativa han generado inconvenientes de comunicación provocando gran inconformidad en los clientes. Las actividades para cada cargo no están bien definidas, por lo que están quedando vacíos en los trámites que se evidencian en muchos casos solo hasta la fecha de la entrega. Esta falta de estructuración de procesos y cargos también está representando reproceso. Tramites que realizo el comercial, son realizados en algunos casos también por el administrativo y viceversa.
- La competencia de Conciviles en la línea de proyectos inmobiliarios, le lleva bastante ventaja en cuanto a la participación en el mercado. Estas empresas son tradicionales y de la misma forma que Conciviles lo ha conseguido en sus demás líneas, se han consolidado en este sector. Se han posicionado gracias a la ejecución de obras durante décadas. A la hora, de tomar la decisión de comprar el respaldo de la empresa juega un papel muy importante. Es símbolo de garantía.

8. INTERVENCIÓN

8.1. PLAN DE ACCION

Según George Morrissey, un plan de acción representa las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo estipulado. Pueden manifestarse con actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados, con una serie de eventos interconectados según un enfoque analítico o solución de problemas o con una serie de objetivos más pequeños a un plazo más corto.

A partir del diagnóstico del área de mercadeo de Construcciones Civiles S.A Conciviles S.A, se pueden observar debilidades en su Línea de proyectos Inmobiliarios, resaltados en su estructura de funcionamiento, composición de áreas, definición de funciones, desarrollo de cargos. No hay una definición de procesos claros y coherentes. Se evidencia que no hay un lineamiento desde la gerencia, sino que se desarrolla desde la experiencia de los funcionarios que en muchos casos es basado en conocimientos empíricos. Todo esto se refleja en que los procesos no fluyen de la manera adecuada y causa impactos negativos en el flujo de caja de los proyectos además de una imagen negativa a los agentes de interés de la empresa.

Un objetivo es una meta que a una compañía le gustaría lograr durante el término de un plan de acción³⁹.

Una estrategia es una lógica de mercadotecnia mediante la cual una compañía espera lograr sus objetivos. Las estrategias deberán convertirse en programas específicos de acción con pasos y procedimientos a seguir.

En el plan de acción para el área de proyectos inmobiliarios se propone los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1.:** Organizar la estructura de la línea Proyectos Inmobiliarios para el año 2014.
- **Objetivo 2.:** Establecer parámetros para el inicio de nuevos proyectos inmobiliarios para el periodo 2014 - 2016.
- **Objetivo 3.:** Establecer un plan de comunicación para los proyectos inmobiliarios del periodo 2014 - 2016
- **Objetivo 4.:** Establecer un plan de capacitación para el equipo comercial del área de proyectos inmobiliarios para el periodo 2014 - 2016.

³⁹ CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2005 p. 27

8.1.1. Objetivo 1

Organizar la estructura actual en Proyectos Inmobiliarios para el año 2014

Una de las falencias identificadas tras el diagnóstico de mercadeo es la falta de definición de la estructura administrativa y comercial para el área de proyectos inmobiliario. Para hacer frente a esta situación se plantea la siguiente estrategia:

8.1.1.1. Estrategia 1

Estructuración del organigrama: El organigrama permitirá de forma gráfica la ubicación jerárquica de cada puesto de trabajo. Especificando las funciones de los integrantes del área, asignando y diferenciando responsabilidades específicas para cada cargo, crear nuevos cargos y dependencias que permitan un funcionamiento y gestión eficiente de los recursos.

Para esto se creará en el organigrama la figura del Coordinador Comercial, la cual reemplaza al jefe de sala y se realizará un diseño para este nuevo cargo.

Actividad 1: *La actividad propuesta para alcanzar el objetivo mencionado es rediseñando el organigrama para el área comercial de proyectos inmobiliarios.*

Un organigrama es una representación visual de la estructura de la organización, donde se observan las líneas de autoridad, relaciones de personal, comités y líneas de comunicación permanente.⁴⁰

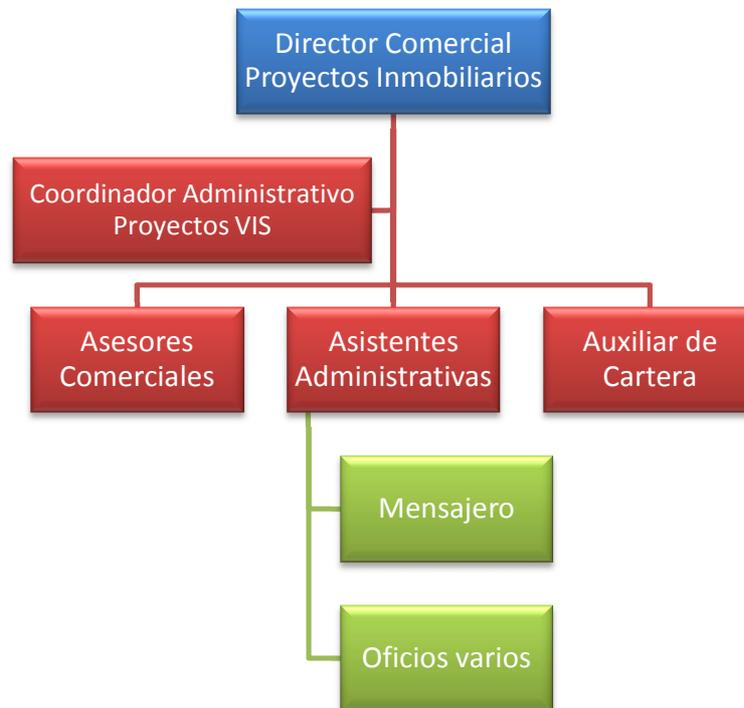
En esta intervención se pretende diseñar una nueva estructura organizacional que fortalezca y agilice el funcionamiento del equipo, ya que actualmente se presentan falencias al multiplicar las funciones de sus integrantes. Con el fin de que las labores sean más eficientes.

El costo de esta actividad sería cero. El rediseño del organigrama por parte de la misma empresa no tiene ningún costo adicional.

En consecuencia se propone el siguiente organigrama modificando la estructura actual de los proyectos inmobiliarios en el área comercial:

⁴⁰ FERRELL, O.C, HIRT, Geoffrey; ADRIAENSENS, Marianela; FLORES, Miguel Ángel; y RAMOS, Leticia. Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante. México D.F. McGraw-Hill, 2004 P 243

Grafica 6. Nuevo Organigrama Proyectos Inmobiliarios



Actividad 2. Asignación de Funciones específicas para el cargo de Coordinador Comercial.

Con el objetivo de dinamizar el funcionamiento de los grupos de trabajo en el área de proyectos inmobiliarios, se diseñara un manual de funciones para el establecimiento de un nuevo cargo en el área crítica dentro de la línea de proyectos. Este cargo es vinculado al área comercial y administrativa del proyecto, ya que en la parte de obra no se identificaron falencias y su funcionamiento es eficiente.

El nuevo cargo es con el fin de poder descongestionar procesos de los asesores y la dirección comercial y que cada uno se dedique a una labor exclusiva y bien definida, además este cargo está proyectado para manejar varios proyectos de manera simultánea modificando la actual estructura que está diseñada para un solo proyecto a la vez.

DESCRIPCION DE CARGO

A continuación se describirá el cargo por medio de la tabla de análisis de cargo, la cual es una herramienta utilizada en el diseño de cargo para consignar la característica que tiene o debe tener el puesto a definir.⁴¹

LEVANTAMIENTO Y DESCRIPCION DE CARGOS

A. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Administrativo de Proyectos Inmobiliarios VIS
DEPENDENCIA	Proyectos Inmobiliarios
LOCALIZACION	Conciviles S.A. Cali
AREA O SECCION	Área Comercial
CARGO JEFE INMEDIATO	Director Comercial Proyectos Inmobiliarios

B. MISION DEL CARGO

Coordinación de todo el proceso relacionado con los tramites de venta de proyectos Inmobiliarios, los cuales reúnen la participación de tramites de documentos como encargos fiduciarios, promesas de compra venta y escrituras. Además del recaudo de dinero procedente de cuota inicial, ahorro programado, cesantías inmovilizadas, subsidio de cajas de compensación y desembolsos de créditos hipotecarios

C. DIMENSIONES

Número de subordinados directos: 2 cargos: Asistente Administrativa y Auxiliar de Cartera

Número de subordinados indirectos: 3 cargos: Vendedor en la parte de trámites, Mensajero y oficios varios

⁴¹ BOHLANDER, Snell y SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. México. Décimo Segunda Edición. Thomson 2001. p 85.

D. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Tabla 4. Funciones y responsabilidades Coordinador

RESPONSABILIDAD	¿QUE HACE?	¿PARA QUE LO HACE?	¿COMO LO HACE?
PLANEACION	Cronograma de actividades	Definir las actividades de los comerciales y administrativos	Analiza los requisitos en tiempo y recursos de cada proceso administrativo
EJECUCION	Reportes de seguimiento	Informar a la gerencia el avance del proyecto	Diligenciamiento de formatos de seguimiento
CONTROL	Auditoria de documentos firmados y estado de cartera	Confirmar la veracidad de los procesos de venta	Revisión física de documentos contra los datos en el sistema

Costo de la actividad No 2.

La elaboración y diseño del nuevo cargo no tiene costo.

El Costo del nuevo cargo proyectado para su implementación en la empresa es el siguiente:

Tabla 5. Costos de la actividad

COSTOS NUEVO CARGO COORDINADOR COMERCIAL			
DENOMINACION DEL CARGO	SALARIO MENSUAL	No EMPLEADOS	COSTO TOTAL AL MES
COORDINADOR COMERCIAL	\$ 2.500.000,0	1	\$ 4.150.000

COSTOS NUEVO CARGO COORDINADOR COMERCIAL POR AÑO CON INCREMENTO SALARIAL ESTIMADO DEL 4%				
AÑO	SALARIO MENSUAL	COSTO TOTAL AL MES	TOTAL AÑO	
2014	\$ 2.500.000	\$ 4.150.000	\$ 49.800.000	
2015	\$ 2.600.000	\$ 4.316.000	\$ 51.792.000	
2016	\$ 2.704.000	\$ 4.488.640	\$ 53.863.680	
2017	\$ 2.812.160	\$ 4.668.186	\$ 56.018.227	

COSTOS NUEVO CARGO COORDINADOR COMERCIAL EQUIPOS			
ITEM	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
COMPUTADOR	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
ESCRITORIO	\$ 600.000	1	\$ 600.000
PAPELERIA	\$ 150.000	1	\$ 150.000
COSTO TOTAL			\$ 2.100.000

Los costos totales al año 2014, son de \$ 49.800.000 por el cargo y \$ 2.100.000 por el costo del puesto de trabajo, que incluye los muebles y equipos de oficina.

8.1.2. Objetivo 2

Establecer parámetros para los nuevos proyectos inmobiliarios para el periodo 2014-2016.

El objetivo es para establecer parámetros para nuevos proyectos inmobiliarios, debido a que no hay una estructura o lineamiento establecido para ello y en cada

nuevo proyecto se debe de levantar toda la información a criterio del funcionario de turno.

8.1.2.1. Estrategia 1

Diseño de un modelo básico de los pasos a seguir para la ejecución de nuevos proyectos inmobiliarios con el fin de que se pueda tener una secuencia lógica en su elaboración.

Teniendo en cuenta los proyectos desarrollados hasta el momento se propone implementar una estructura de procesos genéricos para desarrollar nuevos proyectos.

Actividad 1: Diseño de Plan de Ruta para nuevos proyectos.

Los criterios para crear un nuevo proyecto serán:

- I. Pre factibilidad: consiste en una breve investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto en diferentes aspectos que van desde lo legal hasta lo que indique el mercado. Así mismo, se debe investigar el impacto de producir el bien o servicio bajo estudio y las posibilidades de adaptarlo al mercado. Además se debe analizar las disponibilidad de insumos que requiere el proyecto y realizar un sondeo de mercado que refleje en forma aproximada las posibilidades del nuevo producto, en lo concerniente a su aceptación por parte de los futuros consumidores o usuarios y su forma de distribución. Dentro de estos aspectos se propone para la pre factibilidad de los proyectos Inmobiliarios:
 - a. Reconocimiento del Lote y mercadeo. En este punto se realiza una visita al lote, además se hace un análisis de los clientes potenciales, los posibles competidores, que espacios de influencia hay en el entorno del lote. Duración: 7 Días
 - b. Cabida del Lote y Pre diseños arquitectónicos (saber que se puede construir en dicho lugar). Duración: 15 Días
 - c. Esquema preliminar básico: es el planteamiento de los linderos y parámetros del lote. Duración: 7 Días
 - d. Presupuesto de Prefactibilidad. Duración: 7 Días
 - e. Definición y Aprobación Interesados: se define los stake holders del proyecto. Duración: 78 Días
 - f. Aprobación e inicio de proyecto. Duración: 1 Días
- II. Inicio: Después de tener la aprobación de la prefactibilidad se da inicio a la legalización del proyecto para poder salir a ventas y construir el Apto Modelo y la sala de ventas.

- a. Disponibilidad de servicios públicos. Duración: 20 Días
 - b. Plan de ventas y promoción: se diseñan las estrategias comerciales para la comercialización del producto. Duración: 15 Días
 - c. Estructuración Equipo Comercial: se definen los integrantes del equipo comercial según el tamaño del proyecto (vendedores, auxiliares, mensajeros). Duración: 30 Días
 - d. Traslado del predio: Se escritura y registra el lote ante la oficina de registro e instrumentos públicos. Duración: 15 Días
 - e. Parqueo del lote en Fiducia: Se escritura el lote a una fiducia para constituir un patrimonio autónomo, la cual es una figura que se utiliza para que la fiducia sirva como vendedora del proyecto y los futuros clientes cuenten con esta como un garante de la negociación. Duración: 15 Días
 - f. Fiducia de Preventas: Permite el inicio de las ventas a través de la fiducia. Duración: 7 Días
 - g. Pre aprobación Crédito Constructor: Es la que permite que si el proyecto alcanza un punto de equilibrio en ventas se garantice el financiamiento de la obra con un cupo de endeudamiento. Duración: 25 Días
- III. Licencias y permisos: En este proceso se dan las licencias y permisos para arrancar los procesos constructivos del apartamento modelo, la sala de ventas y adecuar la publicidad del proyecto.
- a. Permiso Valla Publicitaria. Duración: 15 Días
 - b. Licencia de Urbanismo. Duración: 20 Días
 - c. Licencia de Construcción sala de ventas. Duración: 20 Días
 - d. Solicitud Dagma y Manejo Ambiental. Duración: 20 Días
 - e. Certificado de Elegibilidad (alcaldía, subsidios). Duración: 20 Días
 - f. Licencia de construcción y Permiso de venta. Duración: 120 Días
- IV. Diseños Factibilidad: Se componen de los diseños para construir el proyecto. Se define que es factible construir en el lote y como se debe de hacer.
- a. Esquema Básico. Duración: 15 Días
 - b. Diseños arquitectónicos. Duración: 15 Días
 - c. Estudio de suelos. Duración: 20 Días
 - d. Diseños estructurales. Duración: 20 Días
 - e. Diseños hidrosanitarios. Duración: 20 Días
 - f. Diseños eléctricos. Duración: 20 Días
 - g. Elaboración del objetivo del Proyecto: Viabilidad. Duración: 7 Días
 - h. Aprobación Viabilidad. Duración: 7 Días

- V. Plan Maestro: Se define los planes constructivos, los contratos, los controles que debe de tener el proyecto y se define su aprobación por las dependencias responsables.
 - a. Definición de Contratos de Obra. Duración: 15 Días
 - b. Definición cronograma de obra. Duración: 15 Días
 - c. Definición contratos especiales: Son los contratos de más valor dentro de la obra, como el cemento, acero, energía, hidrosanitarios y ascensores. Duración: 15 Días
 - d. Planes de Calidad, HSEQ (planes de seguridad en la obra). Duración: 15 Días
 - e. Elaboración del objetivo y controles del Proyecto. Duración: 7 Días
 - f. Aprobación Gerencia de Proyectos. Duración: 7 Días

- VI. Preventas: Es ofrecer el producto por medio de la venta con la Fiducia como garante hasta alcanzar un punto de equilibrio que haga al proyecto viable financieramente.
 - a. Estructuración Equipo Construcción apto modelo y sala de venta. Duración: 15 Días
 - b. Promoción y Lanzamiento. Duración: 30 Días
 - c. Inicio Contrato Seguridad – Vigilancia. Duración: 1 Días
 - d. Traslado Contenedores. Duración: 4 Días
 - e. Construcción sala de ventas y apto modelo. Duración: 30 Días
 - f. Inicio Preventas. Duración: 1 Días
 - g. Punto de Equilibrio Ventas. Duración: 1 Días

- VII. Construcción: Después de haber alcanzado el punto de equilibrio en ventas y tener los permisos y licencias para construir, se da inicio a este proceso que varía según las características de cada proyecto.
 - a. Actas de Vecindad: son donde se verifica el estado de los inmuebles vecino para garantizar que se efectuaran arreglos si se presentan daños por la construcción. Duración: 20 Días
 - b. Inicio de Construcción. Duración: 1 Días

Costo de la Actividad No 1

El costo de realizar el cronograma y secuencia de actividades no tiene ningún valor. La actividad no tiene costo.

8.1.3. Objetivo 3

Establecer un plan de comunicación para los proyectos inmobiliarios del periodo 2014 – 2016

8.1.3.1. Estrategia 1

Utilizar los medios de comunicación para realizar la promoción de los proyectos inmobiliarios.

Para desarrollar un plan de comunicación efectivo se deben de determinar varios aspectos, como los objetivos a alcanzar para el proyecto (número de unidades a vender en un determinado tiempo y a un mercado específico), decidir a quién se va a dirigir la comunicación, pensar cuál es la idea que se desea transmitir, establecer el presupuesto con el que se cuenta para el plan de medios, seleccionar los medios apropiados y su frecuencia de uso y por ultimo ejecutar el plan de medios y medir su impacto en el tiempo.

La publicidad es una forma de comunicación habitualmente unilateral, en la que un emisor identificado dirige su mensaje de forma simultánea a un gran número de receptores, con la intención de modificar su comportamiento de compra. Para llevar esto a cabo se utilizan como canales de transmisión del mensaje los medios de comunicación de masas como la televisión, la radio, el internet, la prensa, los pendones y vallas; además de participar en las diferentes ferias y eventos que le permitan captar clientes potenciales.

Actividad 1: Establecer los medios que se van a utilizar para la publicidad de los proyectos Inmobiliarios y dar a conocer los productos de la línea.

Televisión

Establecer cuáles son los segmentos del público al que se quiere llegar y así poder establecer en que cadena televisiva pautar, cual es el horario en el que hay más audiencia del público objetivo del proyecto (por ejemplo con rango de edad, si son programas o franjas familiares, estrato o perfil socioeconómico), localización geográfica de la audiencia, etc. Los anuncios en este medio deben de ser claros y directos (debido al poco tiempo disponible) destacando las características más atractivas del proyecto.

La televisión se utiliza como medio de comunicación para este tipo de proyectos en el lanzamiento de los mismos y cuando se programan eventos especiales como ferias o promociones.

El Presupuesto para implementar un plan de medios televisivos local (Telepacífico, canal universitario y canal de claro) esa en un promedio de \$ 2.300.000 el minuto en el horario estelar que es el que más clientes potenciales capta, teniendo en cuenta que la mayoría de compradores potenciales se ubican en el rango de 25 a 50 años y con familias constituidas.

Radio

Establecer cuáles son los segmentos del público al que se quiere llegar y así poder establecer los mensajes a transmitir, las franjas de horarios, las cadenas radiales y los programas específicos a participar. Dentro de la radio se presenta una mayor diversidad para la pauta, ya que la audiencia es muy sesgada y fácil de identificar. Es así como dependiendo del público que se quiera alcanzar se puede escoger la emisora, el programa y el horario a escoger. En este medio hay una mayor facilidad de identificar el grupo que se quiere alcanzar si se compara con la televisión, habiendo un nicho de mercado más específico en la radio.

La radio se utiliza como medio de comunicación para este tipo de proyectos en el lanzamiento de los mismos y cuando se programan eventos especiales como ferias o promociones.

El Presupuesto para implementar un plan de comunicación en radio está definido por la emisora y el programa a pautar. A continuación se realizara el presupuesto en dos grandes segmentos divididos por estratos económicos, lo cual dará la posibilidad de identificar el nicho que se quiere alcanzar más fácilmente:

Para pautar en estratos 3, 4, 5 y 6 se recomienda utilizar los siguientes espacios radiales, cuyo audiencia esta entre los 25 y 50 años de estos estratos:

Tabla 6. Cotización Pauta Radio 1

EMISORA	COSTO	DESCRIPCION	PROGRAMA
LA FM RCN	\$ 4.350.000	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Noticiero La FM Los Originales FM Futbol Mundial
LA W CARACOL	\$ 5.495.213	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Noticiero La W Mujeres W Hora de regreso Lamparazo Salsa con estilo
CARACOL RADIO	\$ 3.209.448	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	6 AM hoy por hoy Noticiero del medio día La Ventana La Luciérnaga
		1 cuña diaria de 20 segundos el Fin de semana	Noticiero FDS Sábado nuestro

Fuente: RCN y Caracol

Para pautar en estratos 1, 2, y 3 se recomienda utilizar los siguientes espacios radiales:

Tabla 7. Cotización Pauta Radio 2

EMISORA	COSTO	DESCRIPCION	HORARIO
RADIO CALIDAD RCN	\$ 2.600.000	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Entre 6 y 8 AM
EL SOL RCN	\$ 2.100.000	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Entre 8 y 10 AM
OXIGENO CARACOL	\$ 2.555.784	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Entre 6 y 8 AM
TROPICANA CARACOL	\$ 2.200.000	1 cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes	Entre 6 y 8 AM

Fuente: RCN y Caracol

Revistas

Las revistas son el medio más utilizado por los clientes para la búsqueda y compra de vivienda en el País. La gran diversidad de revistas especializados en el tema confirmar su popularidad, además de su distribución en masa y gratuita a todos los estratos económicos de la ciudad.

Dentro de los perfiles a destacar hay dos grupos dentro de los clientes potenciales que reciben la información de las viviendas que hay en el mercado. Los primeros son los empleados que cotizan en caja de compensación (Comfandi y Comfenalco) los cuales reciben la revista de las cajas donde se ofrecen proyectos de vivienda de interés social básicamente (además de información adicional de los beneficios que ofrecen las cajas) y el segundo grupo son el resto de clientes potenciales (que incluyen a los clientes afiliados a las cajas).

Las revistas de las cajas de compensación tienen un tiraje exclusivo y por tanto se puede identificar fácilmente a qué tipo de público le llega la información de los proyectos que son básicamente vivienda de interés social (VIS). Las otras revistas (Viviendo, Metro x Metro, Finca Raíz y Donde Vivir) tienen un mercado de clientes más amplio y versátil y tiene un tiraje que abarca todos los nichos de mercado por su gran distribución.

La rotación de las revistas es bimensual y es muy importante que Conciviles pauten en ellas, ya que no solo permite tener que los clientes potenciales tengan acceso al proyecto, sino que sirve como un indicador de vigencia y posicionamiento en el mercado.

A continuación un presupuesto de las diferentes opciones para la pauta en revistas.

Las que son ofrecidas por las cajas de compensación que dan información básica de los proyectos con subsidio:

Tabla 8. Cotización publicidad revistas 1

REVISTA	1/2 PAG.		1 PAG.		ESPECIALES/OTROS		
	PAR	IMPAR	PAR	IMPAR	PORTADA	CONTRAPORTADA	PORTA.INFERIOR
LA GUIA FINCA RAIZ	\$ 2.760.000	\$ 3.030.000	\$ 4.800.000	\$ 5.320.000	\$ 6.500.000	\$ 6.300.000	\$ 5.500.000
DONDE VIVIR	\$ 2.900.000	\$ 3.100.000	\$ 4.900.000	\$ 5.400.000	\$ 7.000.000	\$ 6.800.000	\$ 5.800.000

Fuente: Publicaciones Revista Finca Raíz y Donde Vivir

Las revistas especializadas para el mercado de vivienda que ofrecen publicidad para los tipos de proyectos:

Tabla 9. Cotización publicidad revistas 2

REVISTA	1/2 PAG.		1 PAG.		ESPECIALES/OTROS		
	PAR	IMPAR	PAR	IMPAR	PORTADA	CONTRAPORTADA	PORTA.INFERIOR
COMFENALCO	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
COMFANDI	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000

Fuente: Publicaciones Comfenalco y Comfandi

Vallas y Pasacalles

Las vallas publicitarias o panel publicitario es una estructura de publicidad exterior consistente en un soporte plano sobre el que se fijan anuncios muy usada en el sector hasta que las normas municipales han disminuido su uso en espacio público de manera radical, tanto así que son retiradas constantemente de las vías públicas. Las vallas son utilizadas para direccionar a los clientes a la ubicación donde están los proyectos o donde se les puede brindar información acerca de los mismos, pero debido a la alta regulación, las vallas solo se están utilizando en los mismos lotes donde están ubicados los proyectos disminuyendo su impacto a solo el área visible del lote donde se encuentra el proyecto.

La estrategia a utilizar debido a la coyuntura de la legislación municipal está dando para que se utilicen vallas y pasacalles móviles, lo cual ha generado un sobre costo en la utilización de estas herramientas limitando su uso a ocasiones o eventos especiales como ferias, promociones y descuentos. La utilización de la valla en el lote del proyecto es permanente.

El contenido de las vallas depende del tipo de Proyecto a ofrecer. Es así como las viviendas con subsidio deben de tener un mensaje centrado en esa característica y destacar las ayudas financieras del gobierno y las vallas de los proyectos que no aplican a estos beneficios deben de contener un mensaje donde se indique que el proyecto es de un perfil diferente al VIS, y que los clientes lo puedan identificar claramente.

Las vallas deben de tener la siguiente información:

- Nombre del Proyecto
- Tipo de Proyecto (Casas o Apartamentos)
- Área Construida y área privada
- Precio. El precio puede ser un intervalo o un precio único.
- Imágenes referentes al proyecto, las cuales pueden ser del Apto modelo, del conjunto en su totalidad (vista panorámica), o imágenes que quieran demostrar lo que quiere vender en valores (imágenes familiares que representen seguridad, comodidad, estilo, exclusividad, etc.)

A continuación un diseño básico de la valla:

Imagen 22. Valla publicitaria



Fuente: Diseño propio

A continuación se presenta el presupuesto de las vayas:

Tabla 10. Cotización Valla

EMPRESA	TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO				CARACTERISTICAS
		GRANDE		MEDIANA		
		12x4 mts	full color	6x4 mts	full color	
FERRAR	VALLA	\$ 4.300.000		\$ 2.500.000		GRANDE: 24 laminas, 7 cerchas MEDIANA:12 laminas, 4 cerchas, e instalacion dentro de cali impresion en lona en alta resolucion
MAS MEDIOS	<u>VALLA</u>	\$ 4.800.000		\$ 2.700.000		GRANDE: 7 cerchas planas de 0.3 mts por 6.00 mts de altura. 24 laminas galvanizadas de 2 x 1. Decoración-tela en impresión digital. MEDIANA: 4 cerchas planas de 0.3 mts de ancho en angulo de 3/16" x 1 1/2" de por 6.00 mts de altura. 12 laminas galvanizadas de 2 x 1. Decoracion-tela en impresión digital Instalación en sitio suministrado por el cliente.

Correo directo:

El correo directo consiste en enviar información publicitaria por correo postal o correo electrónico por medio de un folleto publicitario, el cual se recomienda que vaya acompañado de una carta personalizada de la empresa para presentación. Estos lo que buscan es mostrar los beneficios o ventajas del producto ofrecido por la compañía.

Lo que se debe de identificar son las empresas que tienen los clientes potenciales que le interesas a la compañía según el tipo de proyecto (básicamente fijado por su estrato económico y sus ingresos laborales), donde se destaque el tipo de producto incluyendo planos del inmueble enseñando su distribución, fotos de zonas comunes destacando las piscinas, salón social, juegos infantiles, etc.

El enviar esta información a las empresas por medio de la parte de gestión humana de cada una de ellas no tiene costo para la organización.

A continuación se presenta un modelo de la carta que se debe enviar a las diferentes empresas a las que se desean llegar:

Señores:

XXXXXX

Cl. XXX N° XXX-XXX Edificio XXXX

Departamento de Gestión Humana

Atn. XXXXX XXXXXX

Santiago de Cali

Estimado Sr. XXXXX, por la presente deseamos presentarles los diferentes proyectos de vivienda con que cuenta **CONCIVILES S.A** y aprovechar el lanzamiento de su último proyecto llamado XXXXX, ubicado en XXXXXX.

Con el fin de que los colaboradores de su empresa puedan conocer las diferentes opciones que tienen para adquirir vivienda deseamos poder visitar sus instalaciones para la presentación de nuestros proyectos. En esta presentación se expondrán las diferentes alternativas de vivienda, así como los subsidios ofrecidos por el gobierno nacional y las modalidades de crédito a las cuales pueden acceder.

Esperamos contar con su inestimable ayuda para compartir juntos estos agradables momentos y poder ser partícipe del sueño de tener vivienda de sus colaboradores.

Confiado en contar con su ayuda, atentamente les saluda.

XXXXXXXXXXXX

Gerente de Proyectos Inmobiliarios

Construcciones Civiles S.A-Conciviles S.A

Ferias de Vivienda

Es importante reforzar la imagen de la compañía a través de la participación en las diferentes ferias de vivienda que se realicen, ya que esto permitirá que el cliente identifique la marca de la empresa al sector de la vivienda; además las ferias son un punto de encuentro para realizar negocios efectivos, establecer contactos con clientes potenciales, medir y conocer las necesidades del mercado inmobiliario.

Se deben de analizar el perfil de las diferentes ferias y eventos para participar según el proyecto con el que cuente la compañía. Es así como la feria de Camacol en su mayoría presenta clientes de estrato 1 al 4 y la feria de la W y Colpatría presenta clientes de estrato 4 al 6. Esta información permitirá tener criterios para escoger en que feria participar según el tipo de proyecto ofrecido.

TARIFA NO AFILIADO CAMACOL

Stand Tipo 1: \$ 5.450.000 (6 mts. 2) stand 3x2

Stand Tipo 2: \$ 9.500.000 (12 mts. 2) stand 6x2

TARIFA COLPATRIA Y LA W RADIO

Stand Tipo 1: \$ 9.500.000 (6 mts. 2) stand 3x2

Stand Tipo 2: \$ 12.000.000 (12 mts. 2) stand 6x2

Para la participación en las ferias se debe de tener presente que las entidades que la organizan suministran el material logístico y de presentación para el evento, acondicionando el espacio con las imágenes de los inmuebles ofrecidos, así como el logotipo de la empresa ubicada en el Stand.

Se deben de definir las imágenes más representativas del proyecto, así como el mensaje que se desea transmitir al público visitante. En las viviendas VIS se debe de destacar con más énfasis en los diferentes subsidios otorgados en el proyecto y para los proyectos que no tengan subsidios se debe de enfatizar en la calidad del producto, los acabados exclusivos y en la ubicación de los inmuebles.

Los elementos a enviar a las ferias:

- Imágenes del Proyecto: Apto Modelo, Zonas Comunes, Detalle de Acabados, ubicación del proyecto.
- Cotizadores y/o listas de Precios.
- Elementos que permiten recordar la marca como: lapiceros, bombones, bombas, bolsas con diseño de la empresa. Estos elementos son comunes

para las ferias, lo que puede cambiar es el modelo de los elementos según el mercado que se quiera cautivar; es así como serían diferentes elementos si el proyecto es VIS o no, por el perfil del cliente al que se quiere llegar.

8.1.4. Objetivo 4

Establecer un plan de capacitación para el equipo comercial del área de proyectos inmobiliarios para el periodo 2014 - 2016.

8.1.4.1. Estrategia 1

Diseño de un plan de capacitación en las áreas más relevantes del manejo comercial de Proyectos Inmobiliarios. Se desarrollarán charlas prácticas en los temas que se desarrollarán realizando cotidianamente en sus cargos.

El Plan de Capacitación constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores del área de Proyectos Inmobiliarios.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo. Este proceso o se da habitualmente frente a aspectos específicos de la empresa o del puesto de trabajo. Son un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Actividad 1: El Plan de Capacitación propuesto para el área de proyectos inmobiliarios incluye a todo el personal del área comercial, los cuales son: Asesores Comerciales, Auxiliares Administrativas y el Coordinador del Proyecto.

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios de cada organización involucrada en el proceso comercial que permitirán a los asistentes entender los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos.

Las áreas a capacitar al personal comercial de proyectos inmobiliarios se asignarán según las falencias identificadas en el diagnóstico de mercadeo. Estas están dadas en relación con el manejo de los encargos fiduciarios (que es una fiducia, porque se maneja el proyecto con esta figura, como se vinculan los clientes a la fiducia), el trámite para la aprobación de los créditos hipotecarios (cuales son los requisitos exigidos por los bancos para la aprobación de los créditos, cuales son los perfiles de clientes para cada banco), y las aprobaciones de los subsidios de vivienda.

Uno de los datos a destacar para los procesos de capacitación en el área de P.I está dado por el perfil del proyecto. El perfil se determina por el tipo de proyecto a ejecutar (si es VIS o No VIS), el mercado al cual se quiere llegar (está dado por ubicación del predio, estrato, perfil de los clientes potenciales) y el tipo de producto (Si es Apartamento o casas, si es en conjunto cerrado o no, etc.)

Dependiendo del perfil del proyecto inmobiliario a ejecutar, se deben de definir los planes de capacitación. Esto debido a que las características de cada proyecto hacen que se presenten necesidades diferentes en el modelo de trabajo a realizar

En el área de proyectos inmobiliarios se requiere que los clientes sean perfilados desde el inicio de la negociación para garantizar que el proceso fluya lo más fácil posible. Si esto se realiza desde el inicio disminuiría los desistimientos en el proyecto y permitiría que los indicadores de eficiencia y productividad se eleven.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área de Proyectos Inmobiliarios para el desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente en las siguientes temáticas:

- a. Manejo del Negocio Fiduciario
- b. Tramites de Créditos Hipotecarios
- c. Tramite de Subsidios de Vivienda

El presente plan de capacitación es de aplicación para los asesores comerciales, los auxiliares administrativos y la coordinación comercial.

Estas capacitaciones se deben de realizar al inicio de cada proyecto.

Tema de Capacitación 1

Naturaleza de la Fiducia Inmobiliaria

Objetivo de la Capacitación: En esta charla se explicara en qué consiste la administración de fideicomiso (lote donde se desarrollara el negocio), la importancia de que la negociación se lleve a cabo por medio de una Fiducia y los temas de ley que implican el manejo a través de una Fiducia.

La charla será dictada por un funcionario de la Fiducia que vaya a manejar los recursos del proyecto.

Contenido:

Característica de la Fiducia mercantil:

Su nota característica es la transferencia de los bienes al fiduciario. Los negocios fiduciarios permiten crear patrimonios de afectación, es decir bienes vinculados a una finalidad determinada, cuya propiedad recae en un tercero que en el negocio será una institución financiera (Fiduciaria). Mediante esta figura:

- Se aíslan los bienes de otros riesgos
- Se crea confianza entre las partes de un negocio
- Se optimizan las cargas tributarias para que el costo sea más eficiente
- Se brindan garantías de que una instrucción será llevada a cabo.

Se explican las personas o entidades que participan en la negociación:

- Fideicomitente: es la persona natural o jurídica, que encomienda a la fiduciaria una gestión determinada, para el cumplimiento de una finalidad.
- Fiduciario: Es la Sociedad Fiduciaria autorizada.
- Beneficiario: es la persona en cuyo provecho se desarrolla la finalidad perseguida. Puede ser el mismo fideicomitente (parte en el contrato) o un tercero que este determine

Con estos temas se dan herramientas básicas de conocimiento del negocio fiduciario para que cada colaborador sepa cuál es el papel de la fiducia en el proyecto y a su vez pueda responder las inquietudes de los clientes.

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que es la fiducia la que destina el personal y el materia de trabajo para la capacitación.
- Se debe tener en cuenta el número de participantes para poder brindar un refrigerio.

Tema de Capacitación 2

Formatos de Vinculación a la Fiduciaria

Objetivo de la Capacitación: Capacitar a los colaboradores para diligenciar los formatos para la Apertura de los Encargos Fiduciarios Individuales por Clientes. En esta charla se explicara como es el proceso para que los clientes se vinculen

a la Fiducia como constituyentes de encargo fiduciarios individuales, que requisitos deben de cumplir, que documentos deben de anexar y la importancia de verificar el origen de fondo de los dineros aportados.

Contenido:

Documentos para la vinculación de los clientes a la Fiducia:

- Formatos de Vinculación a la Fiducia: Se explican cada uno de los campos a diligenciar en los formatos, haciendo un énfasis especial a los espacios donde solicitan información financiera, actividad económica, cuentas bancarias y procedencia de los recursos.
- Copia de la cedula ampliada al 150%
- Certificación de ingresos

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que es la fiducia la que destina el personal y el materia de trabajo para la capacitación.
- Se debe tener en cuenta el número de participantes para poder brindar un refrigerio.

Tema de Capacitación 3

Capacitación Crédito Constructor

Objetivo de la Capacitación: El objetivo de esta capacitación es explicar la importancia del crédito constructor y las políticas de este para la aprobación de los créditos.

Contenido:

Esta capacitación debe de estar dirigida por el Banco con el que se vaya a realizar el crédito constructor para poder iniciar la obra del proyecto una vez cumplidos los requisitos para tal fin. Se debe de explicar en qué consiste el crédito constructor, cuales son las ventajas que brinda dicho banco para el constructor y los clientes, y como es el proceso de aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios y los beneficios de que los clientes tomen el crédito con dicha entidad.

-Políticas de Aprobación de Créditos Hipotecarios:

Las políticas se elaboran dependiendo del perfil de los clientes.

Empleados:

- Carta laboral original no mayor a 30 días, donde se demuestre antigüedad mayor a 1 año.
- Certificado de ingresos y retenciones año anterior
- 3 Últimas colillas de pago

Pensionados:

- Resolución de Pensión.
- 3 Últimas colillas de pago

Independientes:

- Certificación de Contador Público.
- Copias del RUT o de la declaración de renta.
- Extractos bancarios de los Últimos 3 meses

-Políticas de Desembolso:

El banco encargado del crédito constructor realiza los desembolsos de los créditos hipotecarios cuando su representante legal haya firmado la escritura de constitución de hipoteca del inmueble que sirve como garantía al crédito hipotecario. Este desembolso se da en un cruce de cuentas entre el crédito constructor y el crédito individual de cada cliente, disminuyendo el monto de la deuda total que tiene la constructora con el banco. Estos desembolsos son los más rápidos y los que más le convienen al constructor debido a su facilidad en trámite y más facilidad para la disminución de la deuda.

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que es la entidad Bancaria que otorga el crédito constructor quien destina el personal y el materia de trabajo para la capacitación.

- Se debe tener en cuenta el número de participantes para poder brindar un refrigerio.

Tema de Capacitación 4

Capacitación Bancos

Objetivo de la Capacitación:

El objetivo conocer las políticas de las entidades crediticias diferentes al crédito constructor para que capaciten con información general de sus procesos de aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios.

-Políticas de Aprobación de Créditos Hipotecarios:

Las políticas se elaboran dependiendo del perfil de los clientes.

Empleados:

- Carta laboral original no mayor a 30 días, donde se demuestre antigüedad mayor a 1 año.
- Certificado de ingresos y retenciones año anterior
- 3 Últimas colillas de pago

Pensionados:

- Resolución de Pensión.
- 3 Últimas colillas de pago

Independientes:

- Certificación de Contador Público.
- Copias del RUT o de la declaración de renta.
- Extractos bancarios de los Últimos 3 meses

La política de aprobación a independientes cambia en Bancolombia y BBVA, ya que solo aprueban a los independientes con declaración de renta y con antigüedad en la actividad económica de 3 años.

-Políticas de Desembolso:

La política de desembolso cambia dependiendo de las entidades bancarias. A continuación se asignaran en grupos los criterios para los desembolsos.

-Desembolsos con soportes de ingreso a registro:

Las entidades proceden a realizar el desembolso con el soporte de que la escritura donde se acredita la hipoteca del inmueble a ingresado a la oficina de registro e instrumentos públicos para su respectivo trámite de anotación. Las entidades que desembolsan con este sistema son:

-Bancolombia
-Caja Social
-BBVA

-Desembolsos con Escritura registrada:

Las entidades proceden a realizar el desembolso con la primera copia de la escritura donde se constituye la hipoteca ya registrada. Este proceso es el más demorado ya que hay que esperar que la escritura realice todo el trámite de firmas de los compradores y de las entidades involucradas en el proceso y además que salgan de la oficina de registro e instrumentos públicos. Las entidades que desembolsan con este sistema son:

-Davivienda
-Fondo Nacional del Ahorro
-Bancoomeva
-Banco AV Villas

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que es la entidad Bancaria que otorga el crédito quien destina el personal y el materia de trabajo para la capacitación.
- Se debe tener en cuenta el número de participantes para poder brindar un refrigerio.

Tema de Capacitación 5

Capacitación Cajas de Compensación

Objetivo de la Capacitación

En la capacitación las cajas de compensación explicaran los procesos, las políticas y los requisitos para que los clientes radiquen las solicitudes para los subsidios de vivienda.

Estos requisitos son los siguientes:

- No poseer vivienda en el momento de la postulación
- No haber sido beneficiario del subsidio de vivienda
- Tener un grupo familiar establecido
- No poseer ingresos superiores a 4 SMMLV
- Estar cotizando en caja de compensación como empleado.

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que es la Caja de Compensación quien destina el personal y el materia de trabajo para la capacitación.
- Se debe tener en cuenta el número de participantes para poder brindar un refrigerio.

Tema de Capacitación 6

Capacitación Comercial

Objetivo de la Curso:

La dirección de Proyectos Inmobiliarios capacitara al personal en las políticas para las negociaciones de los inmuebles con los clientes. Estas políticas incluyen:

- Tipos de Inmuebles a ofrecer, donde se deben de explicar en qué consiste el proyecto, cuales son las características de los inmuebles, zonas comunes, etc.
- Formas de pago (porcentajes de financiación, tiempo de pago de la cuota inicial, perfil de los clientes del proyecto).
- Políticas de Seguridad y Calidad de la compañía.

Ubicación de la Capacitación:

- La capacitación se llevara a cabo en la oficina de Conciviles o en la sala de ventas donde esté ubicado el proyecto.

Costo de la capacitación:

- La capacitación no tiene ningún costo por la charla, ya que son las entidades que en procura de la promoción de la construcción destinan y costean el personal y material de trabajo para la capacitación.
- El único costo que se podría contemplar seria el refrigerio que depende del número de participantes sin embargo, en la mayoría de las ocasiones este costo corre por cuenta de la entidad que preside la capacitación.

Costo de la Actividad 1

El diseño de la actividad de capacitación no tiene costo.

La capacitación por parte de las entidades externas es parte de las relaciones de gestión que tiene la compañía. La capacitación por parte de las entidades externas no tiene costos.

Tabla 11. Cronograma Capacitaciones

No.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DIRIGIDA POR	COSTO ACTIVIDAD	DIAS PROGRAMADOS					
				1	2	3	4	5	6
1	Administración de Fiducia Mercantil	Alianza Fiduciaria	\$ 50.000	X					
2	Apertura de Encargo Fiduciarios	Alianza Fiduciaria	\$ 50.000		X				
3	Aprobación Créditos Hipotecarios	Crédito Constructor	\$ 50.000			X			
4	Aprobación Créditos Hipotecarios	Otros Bancos	\$ 50.000				X		
5	Tramites Subsidios de Vivienda	Comfandi	\$ 50.000					X	
6	Capacitación Proceso de Ventas	Dirección P.I	\$ 50.000						X

8.1.5. Sistema de seguimiento y control

En este aparte se describirán los objetivos, las estrategias, las actividades, los indicadores, los responsables y las fechas de inicio y terminación de cada una, en una tabla llamada sistema de seguimiento y control del plan de acción con el fin de poder realizar un seguimiento a las acciones propuestas y así asegurar que se lleven a cabo:

Tabla 12. Sistema de seguimiento y control del plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ACTIVIDAD	INDICADOR	ACTIVIDADES / CANTIDADES UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES / FECHA DE INICIO	ACTIVIDADES / FECHA DE TERMINACIÓN	ACTIVIDADES / PLAZO EN SEMANAS
Objetivo 1. Organizar la estructura de la línea Proyectos Inmobiliarios para el año 2014	Estructuración del organigrama	Rediseño del organigrama para el área Comercial de proyectos inmobiliarios	Gerente Proyectos Inmobiliarios	Incorporación el organigrama a la estructura formal de la empresa	1	30/01/2014	07/02/2014	1
		Asignación de Funciones específicas para el cargo de Coordinador Comercial.	Director Comercial de Proyectos Inmobiliarios	Incorporar el cargo y sus especificaciones a la estructura organizacional de la empresa	1	30/01/2014	07/02/2014	1
Objetivo 2. Establecer parámetros para el inicio de nuevos proyectos inmobiliarios para el periodo 2014 - 2016	Diseño de un modelo básico de los pasos a seguir para la ejecución de nuevos proyectos inmobiliarios	Diseño de Plan de Ruta para nuevos proyectos	Coordinador Comercial	Desarrollo del tablero de control en programa Project	1	28/02/2014	07/03/2014	1
Objetivo 3. Establecer un plan de comunicación para los proyectos inmobiliarios del periodo 2014 – 2016	Utilizar los medios de comunicación para realizar la promoción de los proyectos inmobiliarios.	Establecer los medios que se van a utilizar para la publicidad de los proyectos Inmobiliarios y dar a conocer los productos de la línea.	Director Comercial de Proyectos Inmobiliarios	Desarrollo de Tablero de Control Comunicaciones en programa Project	1	28/03/2014	11/04/2014	2
Objetivo 4. Establecer un plan de capacitación para el equipo comercial del área de proyectos inmobiliarios para el periodo 2014 - 2016	Diseño de un plan de capacitación en las áreas más relevantes del manejo comercial de Proyectos Inmobiliarios	Programar una serie de charlas de capacitación para los siguientes temas: *Naturaleza de la Fiducia Inmobiliaria. *Capacitación Crédito Constructor. *Capacitación Bancos. *Capacitación Cajas de Compensación. *Capacitación Comercial	Director Comercial de Proyectos Inmobiliarios	Charlas de Capacitación	6	05/05/2014	12/05/2014	1

9. CONCLUSIONES

- El diagnóstico permitió identificar la estructura de los productos ofrecidos por Conciviles S.A. identificando las diferentes líneas de productos dentro de la compañía (Infraestructura Vial, Infraestructura Eléctrica, Obras Hidráulicas, Plantas y Servicios Industriales, Infraestructura y Servicios Mineros, Edificaciones y Proyectos Inmobiliarios); se establecieron las líneas de producto según la Matriz de BCG donde se determinó el estado de cada línea según su posicionamiento; se identificaron las modalidades de establecer sus precios; la logística de distribución utilizada (métodos de almacenamiento, control de inventarios y transporte); las estrategias de comunicación utilizadas para dar a conocer sus productos (manejo de fuerza de ventas, estrategias de promoción, publicidad, etc.) y el análisis de los compradores y competidores por cada línea.
- La identificación de las fortalezas facilitó articular las actividades para afrontar las debilidades identificadas en el área de Proyectos Inmobiliarios. Las fortalezas de la compañía como su reconocimiento en el sector de la construcción, y la experiencia en la ejecución de grandes proyectos que permiten una alta eficiencia en la ejecución del proceso constructivo, se articulan para hacer frente a las debilidades encontradas en la línea de proyectos inmobiliarios (la de menos experiencia y la más pequeña), como la falta de estructura comercial donde la experiencia en otros proyectos permitirá la construcción de un nuevo equipo comercial; el extender la imagen de la compañía como constructora de proyectos de vivienda por medio de planes de comunicación eficientes, el poder extender el diseño de planes para la elaboración de nuevos proyectos basados en la experiencia de las demás líneas.
- El plan de acción fortalecerá la empresa en su estructura, debido a que la modificara para tener varios proyectos de manera simultánea al incluir la figura del coordinador como enlace entre los asesores y el director comercial; permitirá sintetizar los procesos para el lanzamientos de nuevos proyectos, ya que se definen los pasos a seguir en cada etapa del mismo, los responsables y el presupuesto de cada actividad; se establecen los criterios para dar a conocer los proyectos por medio de la estrategia de comunicación definida según el perfil de sus compradores potenciales, para llegar a los clientes por medio de las estrategias establecidas; y finalmente se propone un plan de capacitación, el cual se debe de implementar según el perfil de los colaboradores disponibles (si son nuevos o ya tienen experiencia dentro de la compañía), o el perfil del proyecto (sin aplican o no ha subsidio de vivienda).

10. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa aplique este plan de acción propuesto para el área de proyectos inmobiliarios.
- Al establecer el diseño de nuevos productos se aconseja realizarlos según las tendencias indicadas por la demanda y lo ofrecido por la competencia como parámetro de inicio para las nuevas viviendas.
- Es de vital importancia que el organigrama del área comercial de Proyecto Inmobiliarios, este inserto en una estructura legal de carácter organizacional, y constituir un marco de referencia para desarrollar el crecimiento del área para ofrecer varios proyectos de manera simultánea.
- Se recomienda a la organización realizar una ruta crítica de las actividades para el lanzamiento de nuevos proyectos inmobiliarios donde se puedan observar las actividades y su impacto en la ejecución del proyecto.
- Es fundamental que la organización establezca criterios que permitan determinar la incidencia de la ubicación de un lote en las ventas para el desarrollo de un proyecto.
- Es importante establecer y desarrollar políticas claras de comunicación en el área de proyectos inmobiliarios.
- Se aconseja determinar un esquema básico para el monitoreo o seguimiento a los proyectos que sean competencia de la compañía. Estos deberán ser enmarcadas por visitas a las salas para conocer los productos ofrecidos, análisis de ritmo de ventas, precios y características destacadas del proyecto que permiten que tengan acogida en sus clientes potenciales. Este seguimiento debe de ser como mínimo mensualmente.
- Se recomienda tener un perfil claro de los clientes que se desean en el proyecto. Este perfil debe de ser en cuanto a parámetros laborales y financieros. Los laborales deben de ser en cuanto a tipo de contratos y tiempo laborado; los financieros deben de ser respecto a los ingresos que tienen los clientes, estos ingresos deben de permitir que los clientes puedan acceder a un crédito hipotecario para la compra y si se tiene subsidio de vivienda familiar sus ingresos deben de ser coherentes con el crédito hipotecario requerido.

- Es fundamental implementar evaluaciones de Impacto mensual en todos los proyectos a nivel de visitas, ventas, recaudo, aprobaciones de créditos y subsidios.

BIBLIOGRAFIA

BELLOU, Ronald H. Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación, 2004. P. 389.

BENNET, Peter D. (AMA), Dictionary of Marketing Terms. Segunda Edición Chicago. 1995. p. 27

BERNAL Cesar Augusto; Metodología de la Investigación para la administración y la economía, Bogotá. Pearson Educación. 2000. pág. 172

BOHLANDER, Snell y SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. México. Décimo Segunda Edición. Thomson 2001. p 85.

BOYD, Hw Jr., WALKER, Oc Jr. y LARRENCHÉ, j. Marketing management: a strategic approach with a global orientation. Boston, ma: Irwin McGraw-Hill, 1998
CERDA Hugo, Como elaborar proyectos. Diseño ejecución y evaluación Editorial, Aula Alegre p.71

CESPEDES SAENZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2005 p. 27

EGUIZÁBAL, Raúl. Teoría general de la Publicidad. Madrid: Ediciones Cátedra. 2008. p. 15.

FERNÁNDEZ del Hoyo Alfonso P. El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa; Instituto de estudios Económicos, Madrid España, Tesis Doctoral. 2002.

FERRELL, O.C, HIRT, Geoffrey; ADRIAENSENS, Marianela; FLORES, Miguel Ángel; y RAMOS, Leticia. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición. Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.

HAAS, Rw, WOTRUBA, Tr: Marketing management: concepts, practice and cases, plano tx: Business publications, inc., 1993 p. 4

HERNANDEZ, Sampieri y FERNANDEZ, Carlos. Metodología de la investigación. Bogotá. Tercera Edición Mc Graw Hill. P. 140

KOTLER, P., Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª Edición, Ed. Diana, México, 1974, p. 20

LEVITT, T. The marketing mode, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969, p. 33.Citado por FERNÁNDEZ DEL HOYO Alfonso P. El grado de Orientación al Mercado en la empresa Española de los años 90.

MANFIREDI, Juan Luis. Estrategias de comunicación para la empresa exportadora. Madrid, 2008 p. 73

MENDEZ, Carlos E. Metodología de la investigación segunda Edición. México. Mc. Graw Hill. 2000 pág. 143

MOSQUERA, Henry. Guía de Mercadeo. Cali. Universidad del Valle. 2002.

MULLINS, John. Administración del Marketing. México D.F.: 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, junio del 2006,p.15

POVEDA, R. G. La Ingeniería en Colombia. Revista Digital Lámpsakos, No. 1. 2009. p. 35-46.

SALKIND Neil, Métodos de investigación; tercera edición, Sage publications. 2005. P. 11

SANTESMASES, Maestre Miguel, Marketing Conceptos y estrategias. Madrid. Ediciones pirámide. 1998.

STANTON, ETZEL y WALKER, Fundamentos de Marketing, Edición 11, México 2001

SUNIL, Chopra, PETER, Meindl. Supply Chain Management. Tercera edición. Londres. Pearson Prentice Hall. 2006. p. 151

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CARGO _____ FECHA _____

ANTIGUEDAD EN EL CARGO _____

1. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades más relevantes para el cumplimiento de los objetivos del área de Proyectos Inmobiliarios?
2. ¿Realiza funciones diferentes a las indicadas en el perfil de su cargo?
3. ¿Cree usted que la estructura organizacional del área de proyectos inmobiliarios está diseñado para ser competitiva en el mercado inmobiliario actual?
4. ¿Qué cambios se deben de dar para agilizar los procesos en la ejecución de un proyecto inmobiliario?
5. ¿Cree usted que hay parámetros claros para el lanzamiento de nuevos proyectos inmobiliarios?

ANEXO 2. Personas entrevistadas

- Gerente de Proyectos Inmobiliarios - Roberto Rengifo Roman
- Director Mercadeo y Ventas P.I - Patricia Muñoz Riaño
- Auxiliar Administrativo - Diana Marcela Benavidez
- Asesor Comercial - Diana Ayala
- Asesor Comercial - Elizabeth Rueda