



Vigilada Mineducación

**PLAN DE *MARKETING* PARA IMPULSAR LAS VENTAS EN UN PROYECTO
DE VIVIENDA NUEVA DE VIANSA CONSTRUCCIONES**

VALERIA GÓMEZ SALAZAR

DIEGO JOSÉ RENGIFO ARDILA

Trabajo de grado

Asesores

Beatriz Amparo Uribe de Correa Phd

Natalia Londoño Vélez MBA M.Sc

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Pereira

2023

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema	8
Justificación.....	11
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Análisis del entorno - marco contextual	13
Análisis competitivo de la industria	13
Análisis del entorno externo y sus variables	18
Análisis externo de la situación.....	20
Análisis del entorno interno	24
Sobre la empresa Vilancizar SAS	32
Misión.....	33
Visión	33
Políticas de calidad	33
Valores corporativos.....	33
Modelo de negocio.....	34
Modelo Canvas.....	35
Marco conceptual.....	41
El concepto de <i>marketing</i>	41
Plan de <i>marketing</i>	42
Marketing mix - (4 P)	49
Sobre las ventas en los proyectos de vivienda	54
Pasos para tener una venta exitosa	55
Posicionamiento.....	57
Marketing inmobiliario	58
<i>Inbound marketing</i> dentro del <i>marketing</i> inmobiliario	60
Desarrollo del trabajo.....	63
Diseño metodológico.....	63
Investigación en el mercado	66
Análisis de la información obtenida.....	66
Plan estratégico de <i>marketing</i>	70
Estrategias de mercadeo que surgen luego de la investigación.....	74

Presupuesto.....	77
Cronograma.....	78
Proyección de ventas y utilidades.....	79
Control y seguimiento.....	81
Plan de contingencias.....	82
Lecciones aprendidas/conclusiones.....	84
Referencias.....	88

Lista de tablas

Tabla 1. Obras residenciales y no residenciales en Colombia, 2022.....	14
Tabla 2. Índice de variación en el costo de los insumos de construcción.....	19
Tabla 3. Ventas de vivienda nueva en unidades por mes.....	29
Tabla 4. Ventas de vivienda nueva en pesos y m ² por mes.....	29
Tabla 5. Ventas de vivienda nueva en unidades por año.....	30
Tabla 6. Proyectos de la constructora Viansa.....	34
Tabla 7. Modelo Canvas - administración de obra.....	35
Tabla 8. Modelo Canvas - coordinación y control de obra.....	35
Tabla 9. Modelo Canvas - gerencia de proyecto.....	37
Tabla 10. Perfil de los entrevistados.....	64
Tabla 11. Objetivos estratégicos para el plan de marketing de Viansa.....	70
Tabla 12. Presupuesto asignado al plan propuesto.....	77
Tabla 13. Cronograma propuesto para la aplicación del plan de marketing.....	78
Tabla 14. Captación de mercado - empresas con proyectos de vivienda estratos 5 y 6 (valor superior a 400 millones).....	80
Tabla 15. Captación del mercado estimada para julio del 2023 - febrero del 2024 - constructora Viansa.....	80
Tabla 16. Control y seguimiento del plan de marketing y sus resultados.....	81
Tabla 17. Plan de contingencias para el plan de marketing.....	82

Lista de figuras

Figura 1. Cantidad de viviendas comercializadas en Colombia por año.....	30
Figura 2. Cadena de valor de la Constructora Viansa.....	31
Figura 3. El proceso de control de Philip Kotler.....	47
Figura 4. Fases del proceso de marketing.....	48
Figura 5. Factores que influyen en la realización de la estrategia.....	48
Figura 6. Etapas según los canales de distribución.....	52

<i>Figura 7. Mapa de distribución de canales de comunicación</i>	53
<i>Figura 8. Etapas del ciclo del consumidor en inbound marketing</i>	61
<i>Figura 9. Pronóstico de ventas</i>	79

Resumen

El presente documento y su desarrollo tienen como objetivo proponer un Plan de Marketing para la Constructora Viansa de la ciudad de Ibagué, específicamente aplicado a su proyecto “Piedemonte del Vergel”. Para el logro de tal objetivo se realizó un riguroso análisis tanto del entorno interno (la compañía esencialmente) como del entorno externo y todas sus variables, para comprender la lógica y las necesidades del mercado objetivo. En el proceso de reconocimiento de la compañía se aplicó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, así como una construcción de cadena de valor. La información recopilada frente al entorno proviene de fuentes secundarias y de la tarea investigativa.

Las herramientas implementadas para la recolección de información han sido de carácter cualitativo y se concentran en la revisión bibliográfica y la posterior aplicación de tres diferentes modelos de entrevista al público interno de la constructora (gerentes de compras), conocedor del entorno-competencia, clientes inversionistas y clientes usuarios. Como resultado de dicho trabajo de campo y recolección de información, fue posible construir la estructura de un Plan de Marketing personalizado de acuerdo a las necesidades, los atributos y los elementos identificados como determinantes en el proceso de toma de decisiones de compra, y ajustado también a las necesidades y las capacidades de la constructora. Este Plan de Marketing cuenta entonces con un presupuesto debidamente asignado por actividad, un cronograma de tiempos de ejecución de las acciones y un apartado de consideraciones posteriores a la implementación, que resultaría de mucha utilidad en el proceso de revisión de la efectividad del plan.

Palabras clave: Plan de *marketing*, marketing inmobiliario, constructora Viansa, posicionamiento, *target*, toma de decisiones del consumidor.

Abstract

The main goal of this document and its later development is to create and use a personalized Marketing Plan for Viansa Construction Company, located in the city of Ibagué, specifically applied to its real estate project called "Piedemonte del Vergel". To achieve this goal, a rigorous analysis of both the internal environment (essentially the company) and the external environment and all its variables was carried out to understand the logic and needs of the target market. In the process of understanding the company, we carried out an analysis based in the model of Porter's five forces and additionally, the value chain proposition of the company was constructed. The information collected from both environments comes from secondary sources such as interviews and rigorous investigation from papers and different sources.

The tools used for the collection of information have been of a qualitative nature and they focus on bibliographic review and subsequent application of three different models of interviews applied to different profiles; the internal public of the construction company (purchasing manager), individuals who work in the construction environment-competition, investor clients and clients as users. As a result of this field work and information gathering, it was possible to build the structure of a Marketing Plan especially adjusted to the needs, attributes and elements identified as determinants in the purchase decision-making process of the consumer and also adjusted to the needs and capacities of the company. This Marketing Plan has its budget duly assigned by activity, schedule of execution times action by action and additionally, a section devoted to the post-implementation phase with considerations that would be very useful in the process of reviewing the effectiveness of the plan.

Keywords: Marketing plan, real estate marketing, construction company Viansa, positioning, target, consumer decision making.

Introducción

Los planes de *marketing* representan para las organizaciones una herramienta de gran utilidad en el proceso de abordaje de un proyecto. Desde un análisis del panorama tanto externo como interno en el que opera la compañía, contar con este plan puede generar ventajas competitivas frente al mercado; además, permite explotar las fortalezas de la empresa, a la vez que traza el camino a recorrer en dicho entorno. Estos planes definitivamente hacen la diferencia en el momento de materializar las ventas de proyectos y acompañar la proyección de crecimiento de la compañía. Específicamente en el caso de las empresas de construcción, la oferta se ha caracterizado siempre por ser variable y diversificada, y por tanto, las proyecciones de ventas, el apalancamiento de las mismas y la captación de mercado se traducen en un gran desafío para nuevos proyectos, teniendo en cuenta que se trata de desafíos que muestran la necesidad de implementar herramientas tales como un plan de *marketing*.

El presente trabajo tuvo como objetivo general estructurar un plan de *marketing* para la promoción y el apalancamiento de las ventas en proyectos inmobiliarios de la constructora Viansa de la ciudad de Ibagué, específicamente para su proyecto “Piedemonte del Vergel”. Lo anterior se logró por medio de la puesta en marcha de una investigación de tipo cualitativa y sustentada tanto en el estudio del mercado como en los resultados extraídos del trabajo de campo, basado en la aplicación de entrevistas de tipo semi-estructuradas, dirigidas a expertos del sector y consumidores. A través de un análisis minucioso de las respuestas obtenidas en las preguntas aplicadas, fue posible identificar los atributos más relevantes a ser trabajados en el plan de *marketing* y que constituyeron a su vez los objetivos trazados en el mismo.

En ese sentido, se pretendió generar un impacto y ofrecer una guía de ruta para la consecución de los objetivos de venta del proyecto. Tanto para la compañía como para el sector en general, se trata de una iniciativa de suma importancia y de gran utilidad, dado que se presenta como la manera más adecuada de estructurar la

consecución de la actividad de la compañía a partir de estrategias de mercadeo que impulsan la gestión y las ventas.

La relevancia del estudio radicó en lograr entregar nuevas herramientas mediante las cuales la compañía y en general el sector de la construcción puedan apalancarse para mantener su continuo crecimiento y su proyección. El enfoque ha sido de importancia, dado que el sector de la construcción se ha constituido a lo largo de la historia del país como un gran promotor del desarrollo económico y el progreso de la sociedad colombiana, al igual que un aliado en la generación de bienestar social. Como indica un informe de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol),

el mercado de vivienda nueva en Colombia demostró durante el 2021 ser la principal inversión de los hogares colombianos. La construcción es uno de los sectores más importantes de la economía colombiana, aportando 6,2 % de valor agregado al Producto Interno Bruto del país, generando más de 3,4 millones de empleos directos e indirectos, y encadenando el 54 % del aparato productivo. (Camacol, 2022)

Planteamiento del problema

Las empresas dedicadas a comercializar servicios o productos afrontan día a día desafíos para atraer nuevos clientes, penetrar en el mercado y captar ventas. El proceso de vender un producto o un servicio normalmente está ligado a algún tipo de estrategia de ventas, y son estas estrategias las que permiten que las empresas conecten mejor su producto o su servicio con el cliente, hasta lograr que este entienda la percepción de valor sobre lo que está adquiriendo. Vender representa entonces un reto importante para las empresas, más aún considerando el factor de los mercados altamente competitivos con una amplia oferta para el consumidor.

El hecho de vender tiene implicaciones vitales para una empresa; la más simple y relevante de ellas es la posibilidad de mantenerse a flote en el mercado. En el caso de los proyectos de vivienda nueva, vender o no vender va ligado directamente a la viabilidad del proyecto. Lo anterior se debe a que, a partir del resultado de las ventas, se organizan y se programan la estructura financiera del proyecto, la fecha de inicio de obra, los flujos de caja, entre otros aspectos.

Es claro entonces que las empresas (independientemente de su naturaleza o su mercado) deben anticipar y hacer frente al ritmo de ventas de sus proyectos o productos y al posible nivel de su acogida en el público final. Por lo anterior, es fundamental contar con herramientas para impulsar la gestión en el proceso de ventas. La capacidad de prever la tendencia del mercado frente a determinado proyecto o iniciativa se convierte en un instrumento fundamental para asegurar de alguna manera la efectividad y la asertividad, considerando una ventaja competitiva para las organizaciones.

Entendiendo las ventas como el corazón que mantiene a las compañías vivas y la dinámica interna de la organización con un sentido en el tiempo, resulta pertinente la creación de un modelo de mercadeo que contribuya a potencializar las mismas, enfocándose en las fortalezas y atacando las debilidades. Estos determinantes o necesidades no son ajenos al sector de la construcción en el país, donde las empresas constructoras se encuentran en la obligación de acoger nuevos

mecanismos y herramientas para promover las ventas en sus proyectos y así asegurar su subsistencia económica y su perduración en el tiempo.

Respecto al sector de la construcción en Colombia, específicamente en el departamento del Tolima, las ventas representan también un determinante clave en la construcción y la consecución de los proyectos de las compañías. A manera de contexto, “el mercado de vivienda nueva en el departamento pasó de 4.900 unidades entre 2014 y 2018 a 10.200 unidades en 2021, lo que implica un crecimiento de 108 %” (Asobancaria, 2022). Mediante un informe publicado por Asobancaria en noviembre del 2022, la Asociación resaltó la solidez del sector de la construcción en el departamento del Tolima, ya que

de los \$614 billones de cartera bruta, hay tan solo \$22 billones en cartera vencida, lo cual representa un indicador de calidad de 3,6 %, nivel inferior al de los meses previos a la pandemia. Adicionalmente, las provisiones superan el 160 % de dicha mora, lo que evidencia la buena salud del sistema. (Asobancaria, 2022)

En el caso específico de Ibagué, se trata de una ciudad con alta proyección y desarrollo en distintos sectores, lo cual le ha permitido posicionarse como una ciudad atractiva para la inversión en diferentes sectores y fomentar su crecimiento industrial, comercial y social. Su cercanía con 3 de las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín y Cali, y con proyectos viales de conexión nacional, como la doble calzada Armenia-Ibagué, han posicionado a Ibagué como una ciudad importante en términos de distribución y tránsito de insumos y alimentos.

Dicha cercanía con las principales ciudades del país ha atraído no solo inversionistas en el sector inmobiliario, sino también a las más grandes empresas de Colombia dedicadas al sector de la construcción que han incursionado en esta ciudad con grandes proyectos; algunas de ellas son Amarilo, Constructora Bolívar y Constructora Colpatria. Lo anterior ha dado lugar al surgimiento de una amplia oferta de inmuebles y un mercado ampliamente competitivo. Son 93 los proyectos en curso, actualmente distribuidos en 69 empresas. Esto, sumado a otros tantos factores, ha contribuido a que muchas personas de las principales ciudades del país

encuentren en Ibagué la opción perfecta para establecer su segunda vivienda, de descanso o de recreación. El mercado que llega a la ciudad comúnmente expresa que encuentra un excelente lugar, pues esta aún se conserva como una ciudad en desarrollo y su deseo es evitar las grandes capitales y todo lo que ellas incluyen. Lo anterior ha hecho que los sectores de la construcción e inmobiliario de la ciudad sean dos de los que experimentan un mayor crecimiento. Además, han contribuido a que la ciudad avance de manera destacada con respecto al ritmo nacional (Robayo, 2021). En ese sentido, Pulido afirma que “la capital tolimense sigue siendo uno de los destinos de inversión para los colombianos por su ubicación y cercanía con Bogotá, lo que permite que muchas personas procedentes de esa región del país busquen tener su vivienda en la ciudad” (2021).

De acuerdo con el gran potencial que muestra la región del Tolima y específicamente la ciudad de Ibagué, las constructoras de la ciudad, en este caso la Constructora Viansa SAS, encuentran la necesidad absoluta de crear planes o estrategias de mercadeo para potencializar su oferta y hacerla así más atractiva para el consumidor. Es fundamental a este respecto conocer entonces variables fundamentales, como el posicionamiento de la constructora frente a su competencia en el mercado local, aquellos elementos o variables principales que inciden en la decisión de compra de un cliente en un proyecto de vivienda nueva, entre otros. La importancia de conocer esta información de primera mano radica en que será este el instrumento mediante el cual sea posible construir un plan de *marketing* que a mediano y a largo plazo se convierta en la herramienta que contribuya a la potencialización de las ventas y al posicionamiento de la constructora en el mercado (específicamente frente a sus pares). La construcción de un plan de *marketing* debidamente estructurado y ajustado a las necesidades de los proyectos puntuales adelantados por la constructora aporta de manera positiva no solo al desarrollo de la estrategia de ventas de la compañía sino a la creación de imagen frente al consumidor y a la planeación del alcance de los proyectos, alineando las expectativas del comprador y el vendedor, entre muchos otros beneficios.

Justificación

Contar con un plan de *marketing* representa una herramienta valiosa a la hora de planear y definir un proyecto y sus alcances, lo que se convierte en una ventaja competitiva frente a los demás competidores del mercado. La construcción de dicho plan permite analizar el comportamiento de las ventas y el alcance del producto ofrecido frente a las preferencias del mercado; además, permite gestionar de una manera más eficiente los esfuerzos en pro de las ventas y los recursos con los que cuenta la compañía para hacerlas realidad.

La importancia de la construcción de un plan de *marketing* para la constructora Viansa, específicamente para su proyecto “Piedemonte del Vergel”, radica en los siguientes factores: el primero es que supone la existencia de una nueva herramienta por medio de la cual la compañía puede apalancarse para lograr sus objetivos en relación con las ventas, el reconocimiento y la consecución de las metas internas; en segunda medida, traza un punto de partida para el término satisfactorio de los demás proyectos, por venir de la compañía, con base en las lecciones aprendidas extraídas después de su implementación; y finalmente, ofrece un grado de ventaja competitiva en el mercado debido al grado de conocimiento, la especialidad y el entendimiento del mercado y la compañía que requiere su construcción y su posterior implementación.

Todo lo anterior acarrea un beneficio no solo para la organización sino también para el cliente final, debido a que el producto generado a partir de ese análisis tendría como objetivo satisfacer sus requerimientos y necesidades, siendo una herramienta que se construye de manera holística y que contempla tanto variables externas del entorno como internas. Por otro lado, esta herramienta busca generar un impacto positivo en los competidores a la hora de generar proyectos en la ciudad, procurando seguir una posible tendencia de ventas generada por la constructora Viansa. Finalmente, se traduciría en proyectos más exitosos, ya que asegura un porcentaje de viabilidad más alto y podría generar puntos de equilibrio en menos tiempo.

Objetivos

Objetivo general

Estructurar un plan de *marketing* para la promoción y el apalancamiento de las ventas en proyectos inmobiliarios de la constructora Viansa de la ciudad de Ibagué.

Objetivos específicos

1. Identificar el posicionamiento y las diferenciales con los que cuenta en la actualidad la constructora Viansa, en comparación con sus competidores en el mercado de la construcción en la ciudad de Ibagué.
2. Describir el entorno competitivo de la industria en la que se desempeña la constructora Viansa de la ciudad de Ibagué.
3. Determinar cuáles son las variables que inciden en la decisión de un comprador de un proyecto sobre otras opciones.
4. Proponer estrategias del *marketing-mix* (4 P) que soportan el plan de *marketing*.

Análisis del entorno - marco contextual

Análisis competitivo de la industria

El sector de la construcción se ha constituido a lo largo de la historia del país como un gran promotor del desarrollo económico y el progreso de la sociedad colombiana, al igual que un aliado en la generación de bienestar social. Como lo afirma un informe de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol),

el mercado de vivienda nueva en Colombia demostró durante el 2021 ser la principal inversión de los hogares colombianos. La construcción es uno de los sectores más importantes de la economía colombiana, aportando 6,2 % de valor agregado al Producto Interno Bruto del país, generando más de 3,4 millones de empleos directos e indirectos, y encadenando el 54 % del aparato productivo. (Camacol, 2022)

Así mismo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló que “el Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la construcción de edificaciones tuvo un crecimiento anual de 10,3 % en el primer trimestre de 2022” (H2 Consulting, 2022). Estas cifras no solo dan cuenta de la importancia del sector en la economía del país, sino que también ofrecen luces sobre el potencial que existe en este sector. A corte del 30 de noviembre del 2022, según las cifras reveladas por los directivos de Camacol, “se logró iniciar la construcción de 5.057 viviendas, un 1.5 % más que el 2021, de los que 2.800 corresponden a Vivienda de Interés Social, 1.740 a Vivienda de Interés Prioritario y 834 a vivienda No VIS” (Caracol, 2022). Así, es evidente que el sector que más creció a nivel nacional fue el de vivienda No Vis, y aunque aún existen retos para el segmento, es aquel el que cuenta con mayor proyección también para el próximo periodo.

Según un informe presentado por la entidad Invest in Bogotá,

con un CAGR (Compound Annual Growth Rate) de 10,1 % para el período 2020-2025, el sector de la construcción colombiano seguirá siendo uno de los más dinámicos de América Latina. Se estima que a 2025 el sector tendrá un valor de USD 52.900 millones. (Invest in Bogotá, 2022)

De esta manera, es posible evidenciar el enorme impacto que tiene este sector en la economía colombiana y en los movimientos de capital internos y también provenientes del exterior, pues “entre 2012 y 2022, el sector de la construcción colombiano atrajo un total de USD 2.192 millones en IED” (Invest in Bogotá, 2022). De acuerdo con el reporte del Sistema de Información de Camacol - Coordinada Urbana, “en 2022 se vendieron 234.592 viviendas nuevas, el segundo mayor nivel de la historia reciente del mercado inmobiliario en el país y un 28 % más frente al promedio de los últimos años” (Camacol, 2022). Así, “con esta actividad, Camacol estima que la construcción de edificaciones crecerá un 9.8 % en 2023, y las ventas de vivienda aportarán 5 puntos porcentuales de inversión a la economía” (Camacol, 2022).

A continuación, se muestra una tabla realizada por la entidad Invest in Bogotá, en la que se identifica al departamento del Tolima con sus cifras de obras residenciales y no residenciales dentro de un análisis a nivel nacional de los principales departamentos del país.

Tabla 1. Obras residenciales y no residenciales en Colombia, 2022

Departamentos	M2 obras no residenciales	% no residencial	M2 obras residenciales	% Obras residenciales
Bogotá región	1.192.893	29%	4.214.731	24%
Antioquia	628.306	16%	2.893.063	17%
Valle del Cauca	386.384	10%	1.547.215	9%
Atlántico	155.016	4%	1.104.460	6%
Santander	136.398	3%	820.873	5%
Risaralda	206.487	5%	717.560	4%
Bolívar	131.015	3%	786.669	4%
Tolima	76.421	2%	762.502	4%
Norte de Santander	114.566	3%	655.187	4%
Otros	1.017.181	25%	3.991.341	23%
Total	4.044.667	100%	17.493.601	100%

Fuente: Invest in Bogotá (2022).

Es posible evidenciar que, en términos de tipos de vivienda, el departamento del Tolima cuenta con un número mucho mayor de obras residenciales dentro de su territorio (por encima de obras no residenciales). Esto da lugar a un contexto importante sobre el entorno competitivo de los proyectos con el que cuenta la constructora Viansa.

Adicional a lo expuesto en párrafos anteriores, resulta relevante presentar los datos publicados por el Banco de la República (BR) en su Boletín Económico Regional I Trimestre 2022 de la región Centro (Caquetá, Huila y Tolima). En él, la entidad expone que “en la ‘Tierra Firme’ la reactivación de la demanda favoreció el comportamiento de la construcción, transporte, comercio de motos y hotelería, en comparación con la lenta recuperación de un año atrás” (Pulzo, 2022). Así mismo, “de acuerdo con el censo de edificaciones (Ceed) del Dane, el área causada en la región creció 15,9 % anual durante el primer trimestre del año” (Pulzo, 2022).

De acuerdo a lo publicado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) en su informe de cierre del año 2022,

el precio de la vivienda nueva en el segundo trimestre del 2022 aumentó 1,98 % (1,90 % en apartamentos, 2,09 % en casas), siendo la variación anual de 8,46 %, superior en 3 % al mismo dato de 2021. En lo corrido de 2022, el indicador tiene un alza de 6,84 %. Ibagué y Armenia son las ciudades con más incrementos en los precios, del 18,69 % y 16,00 %. (La Opinión, 2022)

Así, no es coincidencia entonces que, precisamente durante el año 2022, la ciudad de Ibagué fuera el epicentro de la feria más importante del sector de la construcción en Colombia, llamada Expoferia de Vivienda. En esta feria se agrupan las constructoras más importantes de la ciudad y del país, ofreciendo una amplia oferta a todas aquellas personas interesadas en tener su vivienda.

En línea con lo anterior y con el propósito de aterrizar un poco más las situaciones que se presentan en el sector de la construcción a nivel local en la ciudad de Ibagué, vale la pena exponer un fenómeno que consiste en que un grupo de empresas locales han generado como estrategia sobredimensionar los proyectos en cuanto a

su densidad, para lograr ser competitivas. Para dar lugar a una explicación más detallada, se entiende que la densidad en los proyectos de construcción no se encuentra reglamentada en ninguna entidad o institución pública, por lo cual es algo que pueden establecer los constructores individualmente y con total libertad. La densidad se describe, en pocas palabras, como el número de viviendas que se van a construir en un terreno determinado. En ese orden de ideas, se están construyendo proyectos muy densos en la ciudad que a su vez generan un impacto negativo en el entorno, en las redes de servicios públicos, en las vías de acceso, etc. Cuando estas empresas generan proyectos con altas densidades, el producto final tiende a perder calidad y grado de detalle, y se empiezan a encontrar apartamentos con áreas reducidas, espacios estrechos y, en algunos casos, contruidos con materiales de baja calidad.

Frente al asunto de la competencia, para las empresas dedicadas al sector de la construcción en Ibagué se produce un mercado altamente competitivo en una ciudad que apenas supera los 540.000 habitantes (DANE, 2020). Por tal motivo, las constructoras se encuentran obligadas a generar nuevas estrategias y herramientas que les permitan adelantarse en la carrera por obtener nuevos clientes. Al existir una alta oferta de proyectos, los clientes pueden optar por variadas opciones de alta calidad: una piscina considerable con un tobogán de 5 metros, un cinema, una ludoteca y un sinnúmero de servicios, que actualmente generan un sesgo entre las personas, porque piensan que tener más es mejor y olvidan factores determinantes como la credibilidad y el respaldo de la compañía vendedora, el área del inmueble a comprar, la densidad, los servicios y la valorización. Sin duda, los primeros mencionados son atributos llamativos para cualquier proyecto y cualquier comprador, y las personas se ven fácilmente atraídas por estas estrategias comerciales, sin estimar que, con el pasar de los años, se enfrentan a serios problemas de posventas, incumplimientos y poca valorización de los inmuebles.

Así, las empresas de construcción están llamadas a no perder el equilibrio entre la calidad de su producto y el complemento de los servicios ofrecidos del mismo. Sumado a esto, existe otro gran reto y es el valor de la tierra que desean percibir

los dueños de los terrenos en la ciudad de Ibagué. El gran crecimiento del sector en la ciudad ha hecho que las personas que poseen terrenos incrementen la percepción que tienen sobre el valor de sus predios, haciendo aún más desafiante para las empresas adquirir estos predios y, por ende, comercializar los proyectos.

La viabilidad de los proyectos de construcción se puede relacionar de forma directa con la proyección de ventas, pues esta es casi una garantía para que las demás ramas del proyecto cuenten con ventas sólidas. De ahí se parte para organizar la estructura financiera del proyecto, de tal forma que si la compañía se encuentra en la capacidad de crear planes y estrategias de mercado para anticiparse y conocer de manera clara y específica las necesidades del cliente objetivo, será posible estructurar un producto o un proyecto totalmente acorde con tales necesidades.

Aunado a lo anterior, también se puede percibir que, con el pasar de los años, los clientes y el mercado han adquirido conciencia sobre la importancia de prestar atención a los detalles específicos de los proyectos, su sistema constructivo y los materiales utilizados en el proceso. Esto se ha visto influenciado por eventos como el incidente del edificio Space de la ciudad de Medellín, ocurrido el 12 de octubre del 2013, cuando colapsó la torre 6, además del daño económico, que representó la pérdida de doce vidas humanas, debido a que en la edificación se evidenció una falla estructural (Restrepo, 2016, p. 10). Esta nueva conciencia en los clientes hace más desafiante la estructuración de los proyectos, porque el cliente ya se encuentra más informado, pregunta mucho más e investiga acerca de lo ofrecido. Es por eso que se hace vital anticiparse a los clientes, anticipar cómo piensan, qué los mueve actualmente en torno a la compra de vivienda y qué desean encontrarse al adquirir un inmueble.

Análisis del entorno externo y sus variables

A pesar de lo expresado en los párrafos anteriores, teniendo en cuenta que la construcción tanto a nivel nacional como local muestra gran potencial para continuar creciendo y posicionándose como uno de los sectores más importantes de la economía, existen en la actualidad grandes desafíos para las empresas constructoras que abarcan un sinnúmero de variables. Entre ellos, se encuentran el desabastecimiento y el encarecimiento de los materiales (principalmente el hierro y el acero), la alta oferta competitiva del mercado y en general la incertidumbre económica que a largo plazo podría frenar la inversión y la compra.

Con la coyuntura actual que vive el país y en general el mundo, las dinámicas posteriores a la pandemia y sus efectos en la economía internacional, el sector de la construcción enfrenta desafíos importantes. Así como aquellos mencionados en la sección anterior, uno de los grandes desafíos es

el contexto actual de los costos de construcción de vivienda. De acuerdo a datos revelados por el Dane, el Índice de Costos de Construcción de Vivienda (ICCV) ha presentado incrementos importantes en los últimos dos años, impulsado especialmente por el precio del acero que, durante 2021, registró un crecimiento del 50 %. Solo entre los meses de febrero y marzo de 2022 registró un nuevo aumento en 4,2 %. (Forbes, 2022)

Así lo evidencia también el informe del DANE sobre el incremento de los costos de los insumos de construcción, que muestra la variación entre el año 2008 y el año 2021. Es posible evidenciar que, desde el año 2020 (durante la pandemia del covid-19), los costos mostraron un aumento significativo, siendo esto un factor determinante para el sector.

Tabla 2. Índice de variación en el costo de los insumos de construcción

ICCV - Variaciones porcentuales														
Total ICCV														
2008 - 2021														
Mes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	1,42	0,52	0,58	0,65	0,96	0,79	0,41	1,03	0,95	1,28	0,98	0,74	0,87	0,78
Febrero	1,56	0,44	0,35	1,77	0,97	0,57	0,61	0,98	1,02	1,70	0,47	0,60	0,90	0,67
Marzo	0,75	-0,02	0,46	0,80	0,26	0,57	0,42	0,42	0,54	0,64	0,37	0,47	0,37	1,22
Abril	0,50	-0,18	0,44	0,49	0,20	0,03	0,25	0,55	0,32	0,07	0,14	0,10	0,33	0,69
Mayo	0,32	-0,21	0,53	0,82	0,07	-0,02	0,06	0,36	0,35	0,04	0,15	0,09	0,09	0,64
Junio	0,91	-0,37	0,25	0,42	-0,15	0,02	-0,02	0,10	0,07	-0,10	0,10	0,08	0,20	1,03
Julio	0,32	-0,02	-0,07	0,46	0,20	0,15	-0,01	0,19	0,04	0,02	0,02	0,19	0,09	0,47
Agosto	0,20	-0,29	-0,34	0,36	0,04	-0,07	-0,01	0,17	0,09	0,02	0,00	0,09	0,14	0,58
Septiembre	-0,01	0,05	-0,33	0,15	-0,13	0,29	-0,04	0,71	0,04	0,27	0,09	0,17	0,21	0,27
Octubre	-0,29	-0,21	-0,12	0,41	0,04	0,10	0,04	0,28	-0,10	0,33	-0,03	0,15	0,27	0,12
Noviembre	-0,31	-0,56	-0,05	0,22	-0,03	0,16	0,01	0,25	-0,15	0,25	0,09	0,03	0,34	0,19
Diciembre	-0,19	-0,28	0,06	0,13	0,05	0,03	0,09	0,09	-0,04	0,18	0,09	0,10	0,48	0,02
Anual	5,29	-1,12	1,77	6,87	2,51	2,65	1,81	5,25	3,16	4,77	2,49	2,84	4,38	6,87

Fuente: DANE (2021).

Con respecto al contexto general que engloba la economía nacional, resulta pertinente considerar como un factor relevante las cifras que se manejan en la actualidad y que podrían repercutir en la gestión de ventas de las empresas de construcción en los ámbitos nacional y local. Como es bien sabido, el Banco de la República aumentó la tasa de interés en Colombia hasta el 10 %, con intención de controlar, entre otras cosas, los niveles de inflación. Esto inevitablemente tiene repercusión en cualquier decisión de inversión que pueda tomar un colombiano, y teniendo en cuenta que cada vez es más caro endeudarse, le agrega un toque de incertidumbre a lo que le depara al sector de la venta de vivienda. Teniendo en cuenta esto, muchos clientes que invierten con unas condiciones iniciales en el momento del desembolso por la variación en las tasas de interés ya no son elegibles para el crédito hipotecario, lo que hace que existan hasta el último momento clientes potenciales que deben desistir del proyecto por no cumplir con las exigencias del banco; además, la variación que se ha presentado en la UVR durante los últimos años ha duplicado el peso del costo financiero en la estructura presupuestal de los proyectos, elevando así los costos indirectos del proyecto y, por ende, los costos finales de las ventas.

En la actualidad, muchas empresas, luego de la pandemia del covid-19, han tenido que optar por poner en pausa los proyectos que tenían en fases iniciales de

preventa y venta, para dar tiempo a que se regulen los mercados. Otra estrategia que se ha utilizado es la de ampliar el número de apartamentos por proyecto o reducir el área ofrecida inicialmente, tratando de contrarrestar un poco los sobrecostos de los insumos. Todo esto, por lo caótico de la situación, hace que desafortunadamente para los constructores en este panorama resulte muy complicado mantener en el tiempo unas condiciones confiables y sólidas.

A pesar de que, como lo publica Anif, “el sector constructor registró para los meses de abril, mayo y junio un crecimiento en el valor agregado de 9,4 %, lo que llevó a una variación de 7,0 % en los primeros seis meses del año” (Semana, 2022), la industria de la construcción (aunque se mueve en terreno positivo), tiene diversos factores que están generando un escenario que golpea con fuerza su dinamismo y amenaza no solamente con frenarlo, sino con llevarlo al terreno del decrecimiento.

Análisis externo de la situación

- Aspecto económico:

Según el DANE (2022), en el cuarto trimestre del 2021 (octubre-diciembre), el PIB a precios constantes aumentó 10,8 % con relación al mismo trimestre del 2020. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un crecimiento de 6,2 % del valor agregado del sector de la construcción. De igual manera, Camacol (2022) afirma que el PIB del sector edificador crecerá 3.5 veces más que el total de la economía en el 2022, consolidando su segundo año como motor de la reactivación económica y social del país.

De acuerdo con lo indicado por la gerente de Camacol en el Tolima, Nancy Pulido, el sector de la construcción ha tenido un importante crecimiento a pesar de la crisis de la pandemia del covid-19 durante el 2020 y en lo corrido del 2021, y el número de unidades de vivienda lanzadas en Ibagué se expandió en un 28,4 % frente al mismo periodo del 2020 (Caracol, 2022). Asimismo, la capital tolimense sigue siendo uno de los destinos de inversión para los colombianos por su ubicación y su cercanía con Bogotá, lo que hace que muchas personas procedentes de esa región del país busquen tener su vivienda en la ciudad.

Además, en la visita de Asobancaria a suelo Tolimense se socializó el mecanismo conocido como *leasing*, que fue presentado como uno de los aportes más importantes que puede hacer el sector financiero para el fortalecimiento de la estructura productiva de la región y para hacer factibles diversos proyectos de vivienda (El Nuevo Día, 2022).

- **Aspecto sociodemográfico:**

Ibagué es una de las ciudades con mayor proyección en relación con la propiedad raíz y la inversión inmobiliaria del país. Actualmente, al ser una de las ciudades intermedias de Colombia, se caracteriza por ser un foco de atención debido a las múltiples bondades que aportan su ubicación, su clima, su cercanía con la naturaleza, su alta calidad de vida y su fácil conectividad con las ciudades principales. En particular Ibagué se encuentra próxima a diferentes ciudades, como Bogotá, Neiva y las del Eje Cafetero. En cuanto a la conectividad,

esta ciudad cuenta con vías de última generación como la Troncal de Occidente, la Troncal del Magdalena, Bogotá y el puerto de Buenaventura (donde se concentra el 55 % de la carga del país), lo que le permite tener una posición geográfica privilegiada en temas de logística, almacenamiento y distribución de productos. (Losdriguel, 2020)

En ese sentido, una de las grandes características diferenciales de la ciudad de Ibagué frente a otras ciudades grandes e intermedias es el valor del metro cuadrado. Mientras el metro cuadrado en una zona estrato 4 cuesta entre 1,3 y 3,8 millones de pesos en Ibagué, en Bogotá ese metro cuadrado se consigue entre 4,5 y 5 millones de pesos. En abril del 2019, según un informe realizado por la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), la ciudad tuvo un incremento de 19 % en la oferta de vivienda de interés social (VIS). Sin embargo, de las 3.979 unidades disponibles, el 61 % correspondió a otros segmentos diferentes al VIS, que son los que atraen a los compradores externos a la región. De acuerdo a la información publicada en el año 2020 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), sobre las licencias aprobadas para la construcción de diferentes

inmuebles, en algunos de los departamentos donde se ubican las ciudades intermedias hay un aumento de las superficies dispuestas para diferentes tipos de obras.

Debido a lo anterior, se considera que la condición sociodemográfica de Ibagué la convierte en un destino atractivo para la inversión en propiedad raíz y en el sector inmobiliario. Aun después de la emergencia vivida por la pandemia, el interés en invertir y los atractivos de la ciudad se mantienen y adquieren cada vez mayor relevancia. También considerado como un *boom* en la construcción ibaguereña, se considera una oportunidad enorme en lo que respecta a la actividad de la compañía. “Según el último informe de la Cámara de Comercio de Ibagué, el 15 % de las 100 empresas más grandes del departamento del Tolima pertenecen al sector de la construcción (todas de Ibagué)” (Revista Cofradía, 2022). Entre los años 2016 y 2020 se ha evidenciado un crecimiento en la participación de las empresas de dicho sector entre las más grandes del departamento del Tolima. Además, existe un importante proceso de expansión urbana en la ciudad de Ibagué que se orienta principalmente por el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la ciudad. Junto a lo anterior, se ha evidenciado un fenómeno de segunda vivienda, en el que se supe la demanda de compradores externos a la ciudad, debido principalmente a que Ibagué se configura como punto de conexión en el triángulo Medellín, Cali y Bogotá. Por lo anterior, la construcción en Ibagué se ha mostrado como una actividad rentable, con crecimiento progresivo y, más importante aún, con el potencial de crecer más cada año.

En Ibagué, el mercado inmobiliario se mueve, por un lado, en torno a compradores provenientes Bogotá, quienes según estimaciones de Gladis Amezcuita, gerente de crédito constructor de Bancolombia, abarcan el 50 % de los proyectos; y por otro lado, en función de pobladores locales que demandan más viviendas, debido al crecimiento poblacional (El Nuevo Día, 2022).

Leandro Vera, secretario de Planeación, comentó que en la ciudad se viene desarrollando una serie de inversiones por parte de la Alcaldía Municipal, para mejorar los escenarios deportivos, recuperar y embellecer el espacio público,

desarrollar espacios artísticos y culturales, y sobre todo asegurar el acceso a servicios públicos como el agua.

- **Aspecto político-legal:**

En la actualidad, no es secreto para nadie que el panorama político del país ha generado incertidumbre en parte de la población. La inversión en todos los sectores se ha desacelerado y el de la construcción no ha sido la excepción.

Respecto a los subsidios de vivienda no VIS, actualmente el Gobierno nacional los sigue impulsando, lo que para nuestro segmento de mercado se integra perfectamente por el perfil de los clientes y el tipo de proyectos ofrecido. Esto es una motivación para las personas que desean adquirir vivienda nueva no VIS, y sin duda alguna es un respaldo para las constructoras a la hora de implementar nuevos proyectos (RCN, 2022).

- **Aspecto geográfico-ambiental:**

Actualmente, las empresas que obtienen certificaciones de construcción limpia están atrayendo un mercado de personas con una conciencia empresarial y ambiental más desarrollada, y son clientes que comprenden el panorama actual con respecto a los desechos y las soluciones amigables con el ambiente. Hoy en Ibagué hay muy pocas empresas apuntando a estas certificaciones, aunque existe un buen nicho de mercado, con buena acogida, por lo que consideramos que hay una buena oportunidad para incursionar en proyectos con este tipo de certificaciones (Certificaciones LEED - EDGE) (El Tiempo, 2020).

Desde hace unos años se viene presentando un fenómeno: las personas que desean adquirir vivienda prefieren soluciones más campestres, alejadas del ruido de la ciudad, de la contaminación y con un tinte agroturístico o agricultor. Son varias las empresas en Ibagué que han apostado por este tipo de proyectos y hoy en día sigue siendo una opción muy atractiva, pues existen más de 20 proyectos en desarrollo de vivienda agroturística. Sin embargo, sigue habiendo mucha demanda

sobre estos proyectos (Semana, 2022). Esto se considera una oportunidad, pues es precisamente el segmento dentro del cual se enfoca Viansa.

- **Aspecto tecnológico:**

Entre los avances tecnológicos que más se destacan en el sector se encuentra el uso de drones que nos permiten obtener información de manera más rápida y desde distintos puntos de vista, inmediatos y reales, a la hora de construir. El primer cambio que se nos viene a la cabeza es en cuanto a la medición topográfica, pero más allá de ello, en el proceso de construcción se puede usar de una amplia manera, generando información de avances como videos e imágenes para medir los avances, y darle a conocer el estado de la obra a cada una de las partes interesadas en tiempo real y de una manera fácil y pronta.

Otra gran innovación que nos puede permitir avances reales es el uso del concreto de ultradesempeño o avanzado. Este es uno de los más recientes desarrollos en tecnología de hormigón y se caracteriza por ofrecer un comportamiento estructural más parecido al del propio acero que al concreto convencional, especialmente por ser altamente dúctil al ser sometido a tensión. Esto permite construir edificaciones más altas, con menos cantidad de cimientos y logrando una maximización de los recursos. Dicho avance beneficia de manera directa la labor de la empresa, pues permite contar con una opción alterna para llevar a cabo los procesos de una manera más eficiente.

Las mencionadas anteriormente como otras tecnologías pueden verse como oportunidades o amenazas. Depende de si somos los primeros en el sector de la construcción de Ibagué en implementar las nuevas tecnologías o si, por el contrario, nos quedamos rezagados. Así, perderíamos el potencial que estas nos ofrecen, lo cual nos haría perder competitividad en el mercado frente a nuestros competidores.

Análisis del entorno interno

Frente al panorama que se conoce, resulta entonces pertinente que las empresas del sector de la construcción encuentren y comiencen a implementar nuevas

estrategias y métodos para incentivar y aumentar las ventas. De esta manera, será posible asegurar su permanencia en el tiempo y su eficiencia a pesar de los grandes desafíos que ya se presentan y que están latentes. Para cumplir con las expectativas, el *marketing* inmobiliario puede realizar los siguientes procesos:

- Posicionar la marca de las empresas constructoras para generar reconocimiento.
- Posicionar la marca y la venta de proyectos inmobiliarios para dar a conocer los diferentes proyectos inmobiliarios.
- Realizar la venta o el alquiler de inmuebles.

Vender no es una tarea fácil, teniendo en cuenta que para la venta de proyectos inmobiliarios aún no se ha construido ni materializado el proyecto y los clientes deben confiar, casi a ciegas, en las organizaciones. En la mayoría de los casos las constructoras venden sus proyectos sobre planos, lo que lleva a que el producto no sea tangible antes de la compra.

Las empresas dedicadas al sector de la construcción han ideado una serie de estrategias para captar clientes, atraerlos hacia los proyectos e inclusive posicionarse a nivel nacional con algunas de estas estrategias, que se centran tanto en mejorar aspectos y procesos internos, como en fortalecer el *marketing* y la publicidad destinados a los proyectos, y en generar nuevas herramientas tecnológicas que permitan acercar más a los clientes a ese producto final.

Naim (2002) manifiesta que en etapas económicas, en las que la competencia es cada vez más intensa, es preciso utilizar correctamente las diferentes herramientas que el *marketing* brinda para alcanzar el fortalecimiento y la estabilidad en el mercado, para lo cual la gestión estratégica de ventas es crucial y determinante para la competitividad de la empresa.

Dicho esto, entramos a ejemplificar con el caso de la Constructora Amarillo, que en los últimos años se ha basado en dos estrategias para impulsar sus ventas a nivel

nacional, posicionándose como la empresa líder en ventas de Colombia: avanzar en temas tecnológicos y mejorar el servicio al cliente. La pandemia le permitió a la Constructora Amarilo fortalecer sus procesos internos e incursionar en herramientas tecnológicas para la comercialización de viviendas; entre estas herramientas tecnológicas se destacan la inteligencia artificial para la selección de posibles clientes, la realidad aumentada, la construcción inteligente y el Big Data (Forbes Colombia 2021).

Para el mejoramiento de los procesos internos, la Constructora Amarilo fortaleció esa relación de primera mano con el cliente, de manera que las personas se sintieran a gusto visitando sus proyectos, siendo atendidas por sus asesores comerciales, fortaleciendo el valor de la marca, incluyendo al cliente en cada una de las fases del proceso de compra, dando pronta solución y oportuna respuesta ante cualquier inquietud de los clientes y ofreciendo un respaldo en el proceso poscompra (Romero, 2018). Así mismo, para generar mayor captación de clientes y potenciar las ventas, la empresa añadió a estas dos estrategias la remodelación de sus salas de ventas y uninformó a los empleados con los colores de la marca, con el objetivo de fomentar un espacio agradable y atractivo en donde las personas se sintieran a gusto y a la vez desearan compartir esta experiencia con familiares y amigos (Romero, 2018).

Con este tipo de experiencias e innovaciones, las empresas han potenciado una estrategia adicional para fomentar las ventas, y son los sistemas de referidos mediante los cuales la constructora entrega algún tipo de beneficio a los clientes en caso de que gracias a ellos logre materializar una venta futura. Otra de las empresas referente a nivel nacional en términos de construcción ha sido la Constructora Colpatria, que ha implementado una estrategia diferente para lograr potenciar las ventas de la compañía y es la diversificación. Esta empresa nace en 1965, cuando empezó a construir proyectos de vivienda; en el año 2006, gracias a la directora Kelly Quinche, la empresa implementó su estrategia denominada “Diversificación” (Rodolfo, 2016). Esta estrategia apuntó a no centrarse únicamente en proyectos inmobiliarios de vivienda, sino en otros campos dentro de la construcción, como los

centros comerciales y proyectos de infraestructura vial, teniendo en cuenta que los proyectos de vivienda tienden a generar un recaudo de dinero con una velocidad baja por la duración en la ejecución de estos proyectos. La empresa buscaba generar ingresos mayores en menos tiempo, para abarcar los otros proyectos. Esta estrategia no estaba dirigida de forma concreta a las ventas o la captación de mercado, pero sí a mejorar los ingresos y la liquidez de la empresa, lo que le permitió introducir a futuro nuevo capital al sector de la empresa dedicado a construir y generar proyectos de vivienda tales como publicidad y eficiencia en los procesos internos (Rodolfo, 2016).

La Constructora Bolívar es otra empresa reconocida y con un amplio bagaje nacional que utilizó la diversificación como estrategia de crecimiento y mejoró las ventas de la organización. Constructora Bolívar diversifica en los productos que ofrece y en la ubicación geográfica, procura ofrecer en un mismo proyecto varios productos enfocados en satisfacer a más familias colombianas en un mismo sitio, ofreciendo viviendas con cierta personalización final, de 3 alcobas, 2 alcobas o 1 alcoba, lo que le ha permitido llegar a más clientes y, por ende, mejorar sus ventas a corto plazo (Portafolio, 2014). La diversificación geográfica se dio cuando a nivel empresarial decidieron dar un paso más y salir de la ciudad de Bogotá. Obligados por la gran masa de proyectos de la capital, decidieron incursionar inicialmente en ciudades como Barranquilla, Ibagué y Cúcuta, lo que les permitió instaurarse de manera satisfactoria en esas ciudades y aumentar sus ventas a nivel nacional (Portafolio, 2014).

Por último, en la ciudad de Ibagué se han evidenciado dos estrategias comerciales para potenciar o asegurar las ventas. La primera, que ha cobrado mucha fuerza entre las distintas empresas, es ofrecer proyectos con la mayor cantidad de servicios disponibles, canchas de tenis, canchas de fútbol, sauna, turco, cabañas, ludotecas, entre otros servicios; la cantidad de comodidades o servicios ofrecidos por las constructoras se ha convertido en un factor relevante a la hora de atraer y materializar las ventas en los proyectos. La segunda estrategia que se ha vuelto repetitiva en la ciudad de Ibagué es la de flexibilizar las formas de pago

correspondientes a la cuota inicial, pues de alguna manera los clientes se sienten respaldados, en confianza, como si la constructora se preocupara por ellos cuando se flexibilizan estas formas de pago, con cuotas iniciales pactadas a 50 o a 60 meses, que permiten que los clientes puedan bajar un poco el costo de la misma y acceder a una forma de pago más cómoda para cumplir con la obligación.

Las empresas de construcción de Ibagué han tenido que fortalecer algunos otros aspectos para competir en un mercado con alta oferta, potenciando herramientas como las campañas de publicidad, el *marketing* y la tecnología, esta última utilizando cada vez más *software* especializados en modelación en 3 dimensiones para la presentación de los proyectos, gafas de realidad virtual, imágenes renderizadas del proyecto, entre otros elementos. Así mismo, estrategias financieras como bonos de descuento, viajes asociados a la compra del apartamento y muebles o electrodomésticos asociados a la compra. Adicionalmente, y para concluir, es importante comentar que el sector inmobiliario ha experimentado un gran cambio en los últimos años. Hoy en día, la tendencia ha virado hacia la búsqueda de viviendas en internet, tanto del lado de los compradores como de los arrendatarios. Por tanto, las compañías que han logrado mantenerse en el mercado y aumentar su ritmo de crecimiento son aquellas que han sabido integrarse al mundo del *marketing* inmobiliario y que han podido dejar un poco atrás los medios tradicionales de publicidad. En enero del 2023, las ventas se redujeron en un 22 % con respecto al promedio de la misma fecha del 2022. Así mismo, las unidades presentan una reducción en un 48 % frente a las ventas del año pasado; en vivienda no VIS se redujeron en un 46 % y en vivienda VIS se redujeron en un 50 %. En los últimos 12 meses las ventas ascienden a 193.151 unidades por valor de \$43.9 billones, lo que arroja un descenso del 15.6 % reduciendo 11.2 % en VIS

y 19.3 % en No Vis, y en enero del 2023 se abortaron 13 proyectos, cantidad que corresponde al promedio de los últimos 12 meses (Galería Inmobiliaria, 2023).

Fuente: Galería Inmobiliaria (2023).

Nota: La gráfica muestra que las ventas en el primer mes del año se reducen cerca de la mitad (48,5 %) frente a las del mismo mes en el 2022.

Tabla 4. Ventas de vivienda nueva en pesos y m² por mes

Ciudad	Total						VIS						No VIS					
	Enero 2022		Enero 2023		Var %		Enero 2022		Enero 2023		Var %		Enero 2022		Enero 2023		Var %	
	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)	Millones \$	M2 (*)
Bogotá	879.674	167.578	745.727	121.693	-15%	-27%	425.747	107.765	455.447	86.445	7%	-20%	453.927	59.813	290.280	35.248	-36%	-41%
Mun. Aledaños Bogotá	467.232	133.092	181.304	49.035	-61%	-63%	250.470	88.014	94.896	32.813	-62%	-63%	216.761	45.079	86.407	16.222	-60%	-64%
Total Bogotá y Mpios Aledaños	1.346.906	300.670	927.031	170.728	-31%	-43%	676.218	195.779	550.344	119.258	-19%	-39%	670.688	104.892	376.687	51.470	-44%	-51%
Medellín	821.007	155.958	581.145	88.815	-29%	-43%	231.668	75.403	103.272	25.661	-55%	-66%	589.338	80.555	477.873	63.153	-19%	-22%
Cali	447.727	149.022	359.828	90.275	-20%	-39%	285.175	117.586	226.679	67.506	-21%	-43%	162.552	31.435	133.149	22.769	-18%	-28%
Bucaramanga	146.766	43.652	107.891	25.388	-26%	-42%	61.143	24.392	45.740	14.069	-25%	-42%	85.622	19.260	62.151	11.319	-27%	-41%
Barranquilla	367.907	134.464	201.145	52.781	-45%	-61%	249.283	108.069	111.032	38.205	-55%	-65%	118.623	26.394	90.114	14.576	-24%	-45%
Cartagena	348.795	61.150	320.983	45.441	-8%	-26%	82.715	26.894	51.001	18.107	-38%	-33%	266.081	34.255	269.982	27.334	1%	-20%
Santa Marta	222.287	45.901	47.962	631	-78%	-99%	15.647	7.025	14.468	3.355	-8%	-52%	206.641	38.877	33.494	-2.724	-84%	-
Villavicencio	68.268	20.708	63.992	13.426	-6%	-35%	20.779	8.254	10.201	1.963	-51%	-76%	47.488	12.453	53.792	11.463	13%	-8%
Girardot y Alr	152.995	43.498	72.847	16.580	-52%	-62%	46.938	19.738	21.910	6.745	-53%	-66%	106.057	23.760	50.936	9.835	-52%	-59%
Armenia	57.786	16.382	39.989	11.417	-31%	-30%	13.828	5.747	20.971	7.981	52%	39%	43.958	10.636	19.018	3.436	-57%	-68%
Pereira	170.770	70.050	74.152	13.000	-13%	-15%	17.151	6.767	4.731	401	-76%	-93%	113.650	73.507	60.773	13.000	-30%	-15%

Tabla 3. Ventas de vivienda nueva en unidades por mes

Cúcuta	63.490	21.693	26.334	6.252	-59%	-71%	31.034	13.962	12.693	4.077	-59%	-71%	32.456	7.731	13.640	2.175	-58%	-72%
--------	--------	--------	--------	-------	------	------	--------	--------	--------	-------	------	------	--------	-------	--------	-------	------	------

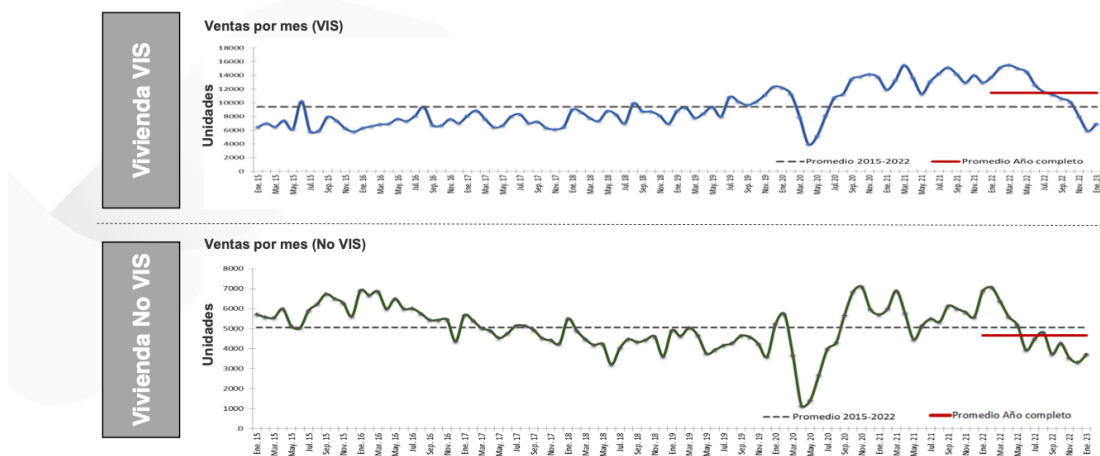
Ciudad	Total			VIS			No VIS			Rango de Precios (Millones \$)	Enero 2022	Enero 2023	Var %
	Enero 2022	Enero 2023	Var %	Enero 2022	Enero 2023	Var %	Enero 2022	Enero 2023	Var %				
	Bogota	3.588	2.820	-21%	2.668	2.264	-15%	920	556				
Mun. Aledaños Bogotá	2.199	828	-62%	1.624	602	-63%	575	226	-61%	VIS	12.072	5.235	-56,6%
Total Bogotá y Mpios Aledaños	5.787	3.648	-37%	4.292	2.866	-33%	1.495	782	-48%	VIS Renovación	302	559	85,1%
Medellín	2.861	1.465	-49%	1.494	488	-67%	1.367	977	-29%	Interes Social	13.773	6.923	-49,7%
Cali	2.669	1.642	-38%	2.231	1.344	-40%	438	298	-32%	Hasta 300	2.579	1.219	-52,7%
Bucaramanga	716	477	-33%	462	273	-41%	254	204	-20%	300 - 400	1.725	930	-46,1%
Barranquilla	2.325	889	-62%	2.005	715	-64%	320	174	-46%	400 - 550	1.277	752	-41,1%
Cartagena	995	632	-36%	601	307	-49%	394	325	-18%	550 - 750	764	475	-37,8%
Santa Marta	766	13	-98%	113	113	0%	653	-100	-	750 - 1000	275	216	-21,5%
Villavicencio	291	261	-10%	129	81	-37%	162	180	11%	1000 - 1.300	119	45	-62,2%
Girardot y Alr.	1.059	500	-53%	359	137	-62%	700	363	-48%	Mayor a 1.300	146	81	-44,5%
Armenia	250	160	-36%	116	124	7%	134	36	-73%	Diferente a Interés social	6.885	3.718	-46,0%
Pereira	420	178	-58%	141	17	-88%	279	161	-42%	Total	20.658	10.641	-48,5%
Manizales	199	172	-14%	116	83	-28%	83	89	7%				
Ibagué	888	148	-83%	741	101	-86%	147	47	-68%				
Cúcuta	383	145	-62%	266	84	-68%	117	61	-48%				
Montería	211	39	-82%	197	13	-93%	14	26	86%				
Valledupar	246	136	-45%	187	122	-35%	59	14	-76%				
Tunja	226	127	-44%	160	84	-48%	66	43	-35%				
Neiva	366	9	-98%	163	-29	-	203	38	-81%				
Total	20.658	10.641	-48%	13.773	6.923	-50%	6.885	3.718	-46%				

Todas las ciudades incluyen municipios aledaños o áreas metropolitanas.

Fuente: Galería Inmobiliaria (2023).

Nota: En la gráfica se identifica que, en pesos corrientes, las ventas de enero se reducen un 35 % frente a las del mismo mes del 2022; las VIS caen un 37 % y las No VIS un 33 %.

Figura 1. Cantidad de viviendas comercializadas en Colombia por año



Fuente: Galería Inmobiliaria (2023).

Nota: En la gráfica se evidencia que las ventas del mes se ubican por debajo del promedio del último año; un 39 % en VIS y 20 % en No VIS.

Tabla 5. Ventas de vivienda nueva en unidades por año

Ciudad	Total			VIS			No VIS			Rango de Precios (Millones \$)	Feb 21 - Ene22	Feb 22 - Ene23	Var %
	Feb 21 - Ene 22	Feb 22 - Ene 23	Var %	Feb 21 - Ene 22	Feb 22 - Ene 23	Var %	Feb 21 - Ene 22	Feb 22 - Ene 23	Var %				
Bogota	48.357	45.483	-6%	37.265	36.478	-2%	11.092	9.005	-19%	VIP	23.262	16.502	-29,1%
Mun. Aledaños Bogotá	28.316	18.401	-35%	20.763	14.241	-31%	7.553	4.160	-45%	VIS	136.465	115.168	-15,6%
Total Bogotá y Mpios Aledaños	76.673	63.884	-17%	58.028	50.719	-13%	18.645	13.165	-29%	VIS Renovación	4.497	5.486	22,0%
Medellin	33.647	27.484	-18%	16.220	14.282	-12%	17.427	13.202	-24%	Interes Social	164.224	137.156	-16,5%
Cali	30.463	32.419	6%	25.765	28.239	10%	4.698	4.180	-11%	Hasta 300	25.891	19.573	-24,4%
Bucaramanga	7.960	5.480	-31%	5.167	3.408	-34%	2.793	2.072	-26%	300 - 400	16.764	13.934	-16,9%
Barranquilla	23.003	15.808	-31%	19.993	12.768	-36%	3.010	3.040	1%	400 - 550	13.610	11.234	-17,5%
Cartagena	9.497	10.212	8%	5.740	5.661	-1%	3.757	4.551	21%	550 - 750	7.740	6.830	-11,8%
Santa Marta	5.169	4.196	-19%	2.151	1.025	-52%	3.018	3.171	5%	750 - 1000	3.100	2.513	-18,9%
Villavicencio	3.820	2.976	-22%	2.616	1.481	-43%	1.204	1.495	24%	1000 - 1.300	1.259	932	-26,0%
Girardot y Alr.	9.551	7.180	-25%	4.035	3.187	-21%	5.516	3.993	-28%	Mayor a 1.300	1.151	979	-14,9%
Armenia	3.055	2.563	-16%	1.725	1.413	-18%	1.330	1.150	-14%	Diferente a Interés social	69.515	55.995	-19,4%
Pereira	5.429	4.390	-19%	3.348	2.790	-17%	2.081	1.600	-23%	Total	233.739	193.151	-17,4%
Manizales	2.550	2.223	-13%	1.545	1.325	-14%	1.005	898	-11%				
Ibagué	10.386	5.176	-50%	9.035	4.339	-52%	1.351	837	-38%				
Cúcuta	5.220	2.580	-51%	3.608	1.734	-52%	1.612	846	-48%				
Montería	686	756	10%	434	477	10%	252	279	11%				
Valledupar	2.427	2.424	0%	1.940	2.066	6%	487	358	-26%				
Tunja	1.476	1.444	-2%	1.130	975	-14%	346	469	36%				
Neiva	2.727	1.956	-28%	1.744	1.267	-27%	983	689	-30%				
Total	233.739	193.151	-17%	164.224	137.156	-16%	69.515	55.995	-19%				

Todas las ciudades incluyen municipios aledaños o áreas metropolitanas.

Fuente: Galería Inmobiliaria (2023).

Nota: En la gráfica es posible identificar que en los últimos 12 meses se vendieron 193.151 viviendas, 17,4 % menos respecto al mismo periodo del año anterior.

Cadena de valor de la constructora Viansa

A continuación, se describen las actividades primarias y secundarias en la cadena de valor de la empresa Viansa según Michael Porter:

Figura 2. Cadena de valor de la Constructora Viansa



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de cadena de valor de Michael Porter.

Actividades primarias:

- *Logística interna:* Estructura y planeación de proyectos, planificación de materiales requeridos, almacenamiento de materias e insumos y recepción datos de clientes.
- *Operaciones:* Contrataciones, construcción de obras y alquiler de maquinaria.
- *Logística externa:* Verificación de obra, maquinarias y pagos.

- *Marketing*: Planeación estratégica, eventos de promoción, pauta digital, diseño de piezas y ventas.
- *Servicio posventa*: Resolución de reclamos y quejas.

Actividades secundarias:

- *Infraestructura de la empresa*: Planificación, financiación, contabilidad y gestión de la calidad.
- *Gestión de RRHH*: Reclutamiento y selección del capital humano, capacitación y bonificaciones.
- *Desarrollo de tecnología*: Uso de maquinaria de última tecnología de acuerdo a las especificaciones del proyecto.
- *Compras*: Gestión de proveedores, materiales e insumos.

Sobre la empresa Vilancizar SAS

Viansa es una empresa que nació de la conjugación de los dos apellidos Vila y Ancizar, en vista de que son los apellidos de los propietarios de la misma. Esta organización actualmente ejerce las labores que desempeñaba la constructora Chípalo, que ha sido una organización destacada en la ciudad de Ibagué, de la mano de la familia Vila Mejía, dueños de tierra del sector denominado El Vergel en la ciudad de Ibagué. Desde los años noventa se ha destacado por hacer proyectos con baja densidad, combinando la naturaleza con la arquitectura, intentando brindar a los clientes una experiencia natural con viviendas con alto estándar de confort. Actualmente existe un grupo de empresas dedicadas a manejar el patrimonio existente y, por ende, el desarrollo de los proyectos. Vilancizar SAS es una organización que hace parte de este grupo empresarial, que hoy se encarga de la promoción, la venta y la construcción de los proyectos en donde la constructora Chípalo es dueña de tierra.

Misión

Es una empresa dedicada a la industria de la construcción, la urbanización, la administración de inmuebles y a la compra y venta de inmuebles urbanos y rurales a través de un servicio personalizado, creativo e innovador, enmarcado en la filosofía de la calidad que satisfaga los intereses de los clientes, los colaboradores, los proveedores y los propietarios, fomentando una relación perdurable y mutuamente beneficiosa. Nos preocupamos con responsabilidad por el bienestar de la comunidad en la cual operamos, por la protección de sus recursos físicos y humanos (Vilancizar, 2018).

Visión

Se vislumbra como una empresa líder en la promoción de proyectos inmobiliarios, la administración de inmuebles y la administración de tierras de tipo urbano, como una empresa enfocada en la dinámica local, regional y nacional, que contribuye a la creatividad y a la innovación del servicio e impulsa los procesos de mejoramiento continuo que la posicionarán en el mercado con un alto contenido de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, generando nuevas alternativas de servicio al cliente, con un talento humano calificado, estimulado y comprometido con los objetivos organizacionales, y enfocado en el trabajo en equipo (Vilancizar, 2018).

Políticas de calidad

Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la premisa de que todos somos responsables del cumplimiento de las especificaciones de nuestros productos y servicios, cumpliendo con la legislación ambiental, de seguridad industrial y salud ocupacional que rige a nuestra empresa.

Valores corporativos

Confianza, lealtad, respeto por los demás, compromiso y honestidad.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa se basa en promover proyectos inmobiliarios o de conveniencia para la ciudad de Ibagué. Actualmente la empresa tiene una participación como dueña en unos lotes ubicados en el sector de El Vergel, que pertenecen a la familia Vila Mejía. Viansa se encarga de promover, gerenciar, vender y construir los proyectos de la familia; por esta labor se cobran unos honorarios correspondientes a estas actividades y posteriormente se tiene la participación respectiva en la utilidad del negocio.

En los últimos años se han realizado alianzas con otros dueños de tierra, específicamente de lotes ubicados en distintas zonas de Ibagué, para desarrollar ideas de negocio, como centros de conveniencia, plazoletas de locales y apartamentos para renta. Dentro del desarrollo inmobiliario de Vilancizar SAS se han realizado los siguientes proyectos desde 1990 hasta el 2023.

Tabla 6. Proyectos de la constructora Viansa

PROYECTOS	UNIDADES	PROYECTOS	UNIDADES
La Balsa Conjunto	24	Rincón del Vergel	39
Urbanización Girasol	226	Palma del Vergel	126
Ronda del Vergel	125	Facha-lotes Santana	172
La Calleja del Vergel	24	Praderas de Santa Rita	1,122
Monteverde del Vergel	28	Bijao del Vergel	122
Cerro Azul del Vergel	65	Iraka del vergel	125
Caminos del Vergel	86		

Fuente: Vilancizar (2022).

Modelo Canvas

Viansa Construcciones tiene 3 modelos Canvas, asociados a los diferentes tipos de negocios que se pueden realizar. Estos modelos varían en la propuesta de valor, el grado de responsabilidad, la inversión inicial y la utilidad final. Se realizaron con el objetivo de direccionar de manera correcta los negocios futuros, para tener claros los objetivos y el alcance de los mismos, y se muestran a continuación.

Tabla 8. Modelo Canvas - coordinación y control de obra

MODELO CANVAS - COORDINACIÓN Y CONTROL DE OBRA				
ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS MERCADO
PROVEEDORES DE INSUMOS PROVEEDORES DE EQUIPOS INMOBILIARIA DEL PROYECTO CURADURIAS URBANAS	ESTABLECER ALCANCE DEFINIR CONTRATO REVISIÓN DISEÑOS TECNICOS CONSTRUCCIÓN FLUJO DE MATERIALES Y FLUJO DE CAJA COORDINACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO COMITE DE OBRA - REVISAR OBJETIVOS ACTA DE FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	ASIGNAR PROFESIONALES PARA LA CORDINACIÓN Y CONTROL DE UN PROYECTO, EL CUAL YA CUENTA CON DISEÑOS APROBADOS Y CON ACUERDOS DE COMPRA PARA LOS INSUMOS. DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EL CLIENTE MANTIENE EL GOBIERNO Y DECISIONES SOBRE EL MISMO.	REUNIÓN INICIO DE ENTENDIMIENTO INICIAL A TRAVÉS DE COMITES DE OBRA REUNIÓN DE ENTREGA ACOMPANAMIENTO A POSVENTAS	PERSONAS NATURALES CON CONOCIMIENTOS PREVIOS EN CONSTRUCCIÓN Y PROYECTOS. PERSONAS JURIDICAS (CONSTRUCTORAS) QUE REQUIERAN CEDER LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE UN PROYECTO.
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE VENTA	
	EQUIPO HUMANO QUE CUMPLA CON LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS PARA EL PROYECTO HERRAMIENTA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN DISEÑOS, LICENCIAS Y PERMISOS APROBADOS MATERIALES E INSUMOS		A TRAVÉS DE LA INMOBILIARIA OFRECER LOS SERVICIOS	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
SALARIOS Y GASTOS CONTRATACIÓN Y RETIRO PERSONAL BASE - PORCENTAJE DE DEDICACIÓN (PRORRATEADO) SOFTWARE Y EQUIPOS PARA EL CONTROL DOTACIÓN PERSONAL SERVICIOS SOPORTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO SEGÚN PORCENTAJE			PAGO POR LOS SERVICIOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL DE OBRA - MENSUAL	

Fuente: Vilancizar (2022).

Tabla 7. Modelo Canvas - administración de obra

MODELO CANVAS - ADMINISTRACIÓN DE OBRA				
ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS MERCADO
PROVEEDORES DE INSUMOS PROVEEDORES DE EQUIPOS INMOBILIARIA DEL PROYECTO CURADURIAS URBANAS PROMOTOR INMBILIARIO VECINOS COLINDANTES	DISEÑO DEL PROYECTO PRESUPUESTO DEL PROYECTO PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO CONTRATACIÓN EQUIPO HUMANO PARA EL PROYECTO EJECUCIÓN Y CONTROL PROYECTO ENTREGA A SATISFACCIÓN DEL PROYECTO	A PARTIR DE UNA IDEA BASE ENTREGADA POR EL CLIENTE, REALIZAR EL DISEÑO, LA CONSTRUCCIÓN Y EL CONTROL DEL PROYECTO ESTABLECIDO, MEDIANTE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL, COMPRA INSUMOS, OBTENCIÓN LICENCIAS Y PERMISOS QUE HAGAN VIABLE LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO. VALOR: ECONOMIZAR COSTO Y GARANTICE CALIDAD	REUNIÓN INICIO DE ENTENDIMIENTO INICIAL COMITE ESTADO AVANCE PROYECTO CON EL CLIENTE REUNIÓN DE ENTREGA ACOMPAÑAMIENTO A POSVENTAS CANALES DE VENTA A TRAVÉS DE LA INMOBILIARIA OFRECER LOS SERVICIOS	PERSONAS NATURALES O JURIDICAS QUE REQUIERAN REALIZAR UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN Y NO TENGAN INTERES O CONOCIMIENTO SOBRE LA CONTRATACIÓN DE DISEÑOS, EJECUCIÓN, DIRECCIÓN DEL PROYECTO
RECURSOS CLAVES				
	EQUIPO HUMANO QUE CUMPLA CON LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS PARA EL PROYECTO PERSONAL ESPECIALIZADO EN TRAMITES HERRAMIENTA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN DISEÑOS, LICENCIAS Y PERMISOS APROBADOS MATERIALES E INSUMOS			
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
SALARIOS Y GASTOS CONTRATACIÓN Y RETIRO PERSONAL BASE - PORCENTAJE DE DEDICACIÓN (PRORRATEADO) SOFTWARE Y EQUIPOS PARA EL CONTROL SERVICIOS SOPORTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO SEGÚN PORCENTAJE MATERIALES - INSUMOS LICENCIAS Y PERMISOS SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE LA OBRA.		LOS SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OBRA CALCULADOS SOBRE LOS COSTOS DIRECTOS DEL PROYECTO.		

Fuente: Vilancizar (2022).

Tabla 9. Modelo Canvas - gerencia de proyecto

MODELO CANVAS - GERENCIA DE PROYECTO				
ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS MERCADO
PROVEEDORES DE INSUMOS PROVEEDORES DE EQUIPOS INMOBILIARIA DEL PROYECTO CURADURIAS URBANAS PROMOTOR INMBILIARIO VECINOS COLINDANTES	REALIZAR LOS ESTUDIOS INICIALES DEL LOTE ESTABLECER EL ACUERDO DE NEGOCIO DISEÑO DEL PROYECTO CALCULAR LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO CONTRATACIÓN EQUIPO HUMANO PARA EL PROYECTO EJECUCIÓN Y CONTROL PROYECTO ENTREGA A SATISFACIÓ DEL PROYECTO	GENERAR UNA PROPUESTA DE DESARROLLO PARA UN PREDIO A TRAVÉS DEL ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, SEGUIDO DE LA ESTRUCTURACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD Y EL VALOR DE TIERRA. GENERAR UNA ALIANZA CON LA CONSTRUCTORA QUE LE PERMITA LOGRAR EL APROVECHAMIENTO DE UN LOTE, ANALIZANDO LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, SEGUIDO DE LA ESTRUCTURACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD Y EL VALOR DE LA TIERRA.	ESTABLECER Y FORMALIZAR LOS ACUERDOS DE NEGOCIO COMITE ESTADO AVANCE PROYECTO CON EL CLIENTE REUNIÓN DE ENTREGA ACOMPAÑAMIENTO A POSVENTAS CANALES DE VENTA A TRAVÉS DE LA INMOBILIARIA OFRECER LOS SERVICIOS PROMOTOR INMBOLIARIO	PERSONAS NAUTRALES O JURIDICAS INTERESADAS EN APORTAR EL LOTE PARA DESAROLLAR UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN Y OBTENER UNAS UTILIDADES DE ESTE. PERSONAS NAUTRALES O JURIDICAS INTERESADAS EN BUSCAR UN NEGOCIO QUE GENERE UNA RENTABILIDAD A PARTIR DE APORTAR UN LOTE
RECURSOS CLAVES EQUIPO HUMANO QUE CUMPLA CON LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS PARA EL PROYECTO PERSONAL ESPECIALIZADO EN TRAMITES OFICINA DE VENTAS HERRAMIENTA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN DISEÑOS, LICENCIAS Y PERMISOS APROBADOS MATERIALES E INSUMOS				
ESTRUCTURA DE COSTOS SALARIOS Y GASTOS CONTRATACIÓN Y RETIRO PERSONAL BASE - PORCENTAJE DE DEDICACIÓN (PRORRATEADO) SOFTWARE Y EQUIPOS PARA EL CONTROL SERVICIOS SOPORTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO SEGÚN PORCENTAJE MATERIALES - INSUMOS GASTOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD LICENCIAS Y PERMISOS SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE LA OBRA. IMPUESTOS ARRIENDOS OFICINAS CAPITAL DE RIESGO		FUENTES DE INGRESO PORCENTAJE DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS INMUEBLES (UTILIDAD)		

Fuente: Vilancizar 2022.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos competidores:

Para el año 2022 se contó con 1.360 empresas de construcción en la ciudad de Ibagué; 297 son nuevas y 1.063 existían desde antes (CCI, 2022). Además,

el número de empresas en la jurisdicción de la CCI a corte 31 de marzo de 2023 fue de 20.890 empresas, arrojando un incremento de 6,02 % equivalente a 1.187 empresas adicionales entre renovadas y nuevas matrículas, frente al total de los resultados obtenidos en el año 2022, periodo en el que se registró un total de 19.703. Lo que demuestra que hemos hecho una labor importante descentralizando el trabajo de la entidad en los últimos años, además las cifras ratifican el compromiso que tienen los empresarios con la formalidad. (CCI, 2023)

Se observa que hay una amenaza de nuevos competidores en el sector de la construcción de Ibagué, debido a que es un negocio atractivo por las magnitudes de los números que mueve; para empezar, este rubro representa el 7,5 % del PIB de la ciudad. Se debe tener en cuenta que este sector cuenta con una barrera de ingreso alta, debido a la capacidad monetaria que se debe tener para cubrir las obras. Además, se debe contar con una trayectoria destacable para alcanzar el apalancamiento financiero necesario para hacer frente a los altos costos de los materiales de construcción.

Por otro lado, es de resaltar que la constructora Viansa no compite en cualquier sector. Se podría decir incluso que dentro de la zona donde ha construido la mayoría de sus proyectos no tiene competencia, debido a que son los propietarios de las tierras del barrio El Vergel en la ciudad de Ibagué.

- Poder de negociación de los clientes:

Según un informe publicado por “Ibagué Cómo Vamos”, se cuenta con una población de 543.949 habitantes, de los cuales se ubican dentro del segmento al que Viansa se dirige el 23,2 % de hombres y 22 % de mujeres, equivalentes a 59.403 hombres y 62.221 mujeres, lo que da lugar a una alta demanda de los proyectos ofertados. Además, según *El Olfato* (2018), el 30 % de los subsidios de vivienda que presentan los compradores de vivienda son de la ciudad de Bogotá, lo que incrementa el número de clientes y disminuye su poder de negociación. Frente al producto diferenciado, Viansa cuenta con gran reconocimiento de marca dentro del mercado ibaguereño, gracias a que se ha posicionado como generadora de proyectos de calidad, confianza y economía, que aseguran una diferenciación frente a los competidores.

- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo, teniendo en cuenta que en la ciudad de Ibagué existen diversos proveedores de insumos para la construcción. Viansa tiene el poder de negociación al lograr contar con varias opciones en el

mercado e integrar 3 factores a la hora de recibir propuestas: los tiempos de entrega, el precio de los insumos y el portafolio de los insumos.

Tiempo de pago para proveedores: 15 días.

Compras importantes: Pago anticipado del 50 % - pago del 50 % contra entrega.

- Productos y servicios sustitutos:

En la actualidad existen otras empresas que ofrecen proyectos de vivienda similares; es el caso de Proyectamos y Edificamos, Construcciones y Urbanizaciones, con aproximadamente el mismo tiempo en el mercado, pero con otro tipo de enfoque, distinto al de Viansa, como un enfoque VIS. Por otro lado, los proyectos campestres con características similares en área y ubicación tienen un costo más elevado (aproximadamente 10 %-20 %); igualmente sucede con los proyectos de construcción vertical para los estratos 4-5-6 que no brindan mejores acabados ni precios por debajo de los nuestros.

- Rivalidad entre los competidores existentes:

Frente al sector y el entorno competitivo, tal como lo indica la gerente de Camacol en el Tolima Nancy Pulido, “el sector de la construcción ha tenido un importante crecimiento a pesar de la crisis de la pandemia del covid-19 durante el 2020 y en lo corrido del 2021” (Caracol Radio, 2021), por lo que se trata de un entorno altamente competitivo.

En cuanto a la rentabilidad del sector, en el informe de coyuntura económica del año 2021 de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) se expone lo concerniente a la actividad edificadora en Ibagué con la medición de lanzamientos, iniciaciones, ventas y ofertas de vivienda, entre otros aspectos. Las cifras permiten inferir, en líneas generales, que este sector de la economía tuvo un inicio de año positivo, si se compara con el informe que la entidad elaboró para el mismo periodo en la vigencia 2020. Según Camacol, en comparación con el 2020, el indicador de unidades lanzadas en Ibagué se expandió considerablemente en un 28,4 %; por lo

anterior, se destaca el crecimiento Vip (12,4 %), Vis (24,3 %) y No Vis con un 100 % (El Nuevo Día, 2021).

Marco conceptual

El concepto de *marketing*

Según Kotler (2016), el *marketing* procura identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de *marketing* es “satisfacer las necesidades de manera rentable”; así mismo, la American Marketing Association (AMA) la define como la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Estas dos definiciones apuntan a que el *marketing* está enfocado en analizar el entorno.

Otra definición que se expresa en el libro de Kotler es de un especialista sobre el *marketing*. Según Kotler (2016), el *marketing* es un proceso social gracias al cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos. Es una definición más desde una perspectiva social pero que explica la importancia que tiene la creación de valor para un producto y sus consumidores.

Mesa (2012) define el *marketing* como un instrumento de negocio que identifica oportunidades, planea y desarrolla productos, y añade valor, con el único propósito de satisfacer las necesidades y los deseos de nichos de mercado previamente seleccionados. Igualmente, participa en el logro de los objetivos empresariales en cuanto contribuye con el cumplimiento de los propósitos de productividad y rentabilidad, y con el bienestar social de los individuos.

Otra definición de *marketing* para complementar distintos puntos de vista es la de Borden (1950), quien afirma que el *marketing* es una mezcla de 12 ingredientes: diseño del producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, *packaging*, exhibición, servicio, distribución e investigación; estos 12 conceptos refuerzan las 3 definiciones anteriores, al estar incluidos en las mismas.

Plan de *marketing*

Dentro del universo del mercadeo, el concepto de plan de *marketing* ha sido un concepto transversal que se ha estudiado desde diferentes ópticas y puntos de vista teóricos. En términos generales, se entiende que un plan de *marketing* funciona como una herramienta de planificación empresarial y que cumple la función de encaminar las acciones de una compañía en materia de mercadeo, de manera que se alineen con los objetivos propuestos en relación con las ventas y la imagen de los productos, los servicios y las marcas.

Hasta la fecha, son diversos los autores que han abordado el concepto desde diferentes perspectivas. Según Westwood, un plan de mercadeo

identifica las mejores oportunidades de negocio para la organización y describe cómo penetrar, captar y mantener posiciones en los mercados identificados. Se trata de una herramienta de comunicación que combina todos los elementos de la mezcla de mercadeo en un plan de acción coordinado. Establece quién hará qué, cuándo lo hará, dónde y cómo para alcanzar los objetivos fijados. (Westwood, 2016)

Para los autores Kotler y Armstrong,

la planificación de mercadeo se usa para segmentar mercados, identificar posiciones competitivas, estimar el tamaño del mercado y planificar cuotas de mercado viables en cada segmento en el que la empresa quiere tener presencia. Para construir dicho plan, la compañía primero identifica el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, selecciona los más prometedores y se concentra en servirlos y satisfacerlos. (Kotler y Armstrong, 2003)

Según Chaffey y Smith,

la planificación en una organización es esencial, pues no solo permite controlar las situaciones que se presentan en la compañía, sino que funciona como el hilo conductor entre el equipo y las metas que se desean alcanzar. Sin embargo, hay muchos tipos de planes. Los corporativos y los de negocios incorporan la estrategia corporativa de largo plazo, que incluye estrategias de diversificación y adquisición,

sistemas y fondos. Luego están los planes de mercadeo, que deben ayudar a cumplir los objetivos corporativos generales. (Chaffey y Smith, 2013)

Según McCarthy y Perrault, el Plan de Marketing es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de:

- La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, a quién (mercado meta) y durante cuánto tiempo.
- Los recursos de la compañía que serán necesarios y la periodicidad respectiva.
- Los resultados que se esperan. Deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que quienes las apliquen puedan saber si algo marcha mal.

Según el profesor norteamericano Philip Kotler, el plan de *marketing* es un “documento escrito que resume lo que el especialista de *marketing* ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de *marketing* y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de *marketing*” (Kotler, 2006). Así, el plan de *marketing* es esencialmente un documento que soporta en la tarea de organizar y dirigir los esfuerzos del *marketing* en una compañía. A través de la creación y la aplicación de su plan de *marketing*, las empresas buscan, entre otras cosas, beneficios tales como la maximización de los recursos disponibles, analizar su posicionamiento respecto a la competencia, conocer los riesgos y los posibles retos del negocio y, en cierta medida, controlar resultados vistos a la luz de los objetivos iniciales propuestos.

Comúnmente, el plan de *marketing* propuesto por el teórico Kotler cuenta con una estructura determinada y definida que consta de:

- **Resumen ejecutivo:** Plasma un extracto del contenido del plan con una visión global. En un número reducido de páginas se debe indicar de manera somera el contenido del plan, así como los medios y las estrategias que van

a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, es la que va a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

- **Análisis de la situación:** Una vez establecido el marco general, se deberán recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía. Lo anterior conducirá de manera directa a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente. Para ello se requiere la realización de los siguientes análisis puntuales:
 - Análisis histórico: Tiene como finalidad establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc.; el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.
 - Análisis causal: Permite buscar las razones que expliquen los buenos o los malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas ni las justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos de cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
 - Análisis del comportamiento de la fuerza de ventas: Estos son los verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales; conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de la delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la *ratio* (Marketing en el Siglo XXI. 2007).
- **Objetivo y estrategias:** Determina de forma numérica a dónde se quiere llegar y establece la ruta de acción a través de las estrategias. Los objetivos

en principio determinan numéricamente a dónde queremos llegar y de qué forma; estos, además, deben ser acordes con el plan estratégico general, un objetivo que representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Los objetivos deben ser:

- Viables, es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos, totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- En el tiempo, ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados; englobados en la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles, totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores; al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable (Marketing en el Siglo XXI, 2007).

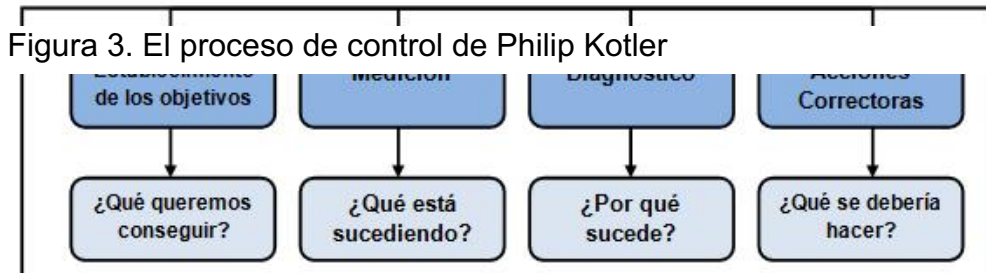
Por su parte, las estrategias son aquellos caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Cuando se elabora un plan de *marketing*, estas deberán quedar bien definidas para posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados por la compañía. De esta manera, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa (Marketing en el Siglo XXI, 2007). Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de *marketing* deben ser llevados a cabo, según la propuesta del director de *marketing*, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa.

Esta es la forma más adecuada de establecer un verdadero y sólido compromiso con los mismos.

- **Plan de acción:** Se debe realizar para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos requiere la aplicación de una serie de tácticas que definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de *marketing* (Marketing en el Siglo XXI, 2007).
- **Presupuesto y plan de contingencias:** Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de *marketing*, desearía saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés en llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa (Marketing en el Siglo XXI, 2007).

El control es el último requisito exigible a un plan de *marketing*; el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y las tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que

estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez (Marketing en el Siglo XXI, 2007).



Fuente: Kotler.

Como parte de la realización y la estructura del Plan de Marketing, es importante centrar los esfuerzos en el entendimiento y el análisis de las necesidades de los individuos concebidos como clientes finales y también de la organización como tal. De esta manera, es posible trazar las líneas para metas a futuro en el mercado y garantizar que dichas metas vayan alineadas con la propuesta de valor de la compañía.

También, a través del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, el proyecto o la idea) se acude a una gran herramienta en el desarrollo del plan de *marketing*. La aproximación a estas cuatro variables permite contar con una visión tanto externa como interna de la situación del mercado y la compañía, que facilita la creación de estrategias y análisis en torno a las mismas. Como respaldo a dicho ejercicio, se debe comprender también el concepto de mercadotecnia, y según Kotler, la “mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable” (Kotler, 2006). La función de este concepto en la práctica se centra en la clara identificación del tipo de clientes meta a quienes se quiere vender determinado proyecto o producto de manera que satisfagan por completo los deseos del mercado. Todo lo descrito anteriormente se persigue en pro de favorecer a la empresa y garantizar que la oferta de los productos, los servicios o los proyectos sea acorde con la demanda de su mercado

objetivo. A través de sus teorías, Kotler también profundiza en las diferentes etapas del proceso de *marketing*, las cuales resultan pertinentes en el proceso de realización de un plan o de un acercamiento a la materia.



Figura 4. Fases del proceso de marketing

Fuente: Kotler.

Es posible evidenciar que las fases del proceso de *marketing*, a lo largo del desarrollo de un plan, giran alrededor del entendimiento del cliente, sus gustos y sus necesidades para asegurar de esta manera que el resultado de la planeación desencadene las ventas.

Es importante tener en cuenta que la construcción de un plan de *marketing* no necesariamente implica una aplicación eficaz y el éxito del mismo. En cuanto a la etapa posterior, que consiste en la aplicación de la estrategia construida, Hoyos plantea de una manera sencilla cuáles son aquellos elementos que inciden en el proceso.

Figura 5. Factores que influyen en la realización de la estrategia



Fuente: Hoyos.

Marketing mix - (4 P)

Frente al concepto de *marketing mix*, existen también diversas aproximaciones provenientes de diferentes teóricos. Se trata de una idea acuñada en principio por Neil Borden, quien lo identifica como la forma de lanzar un nuevo producto o servicio al mercado mediante una estrategia que define las opciones en cuanto a distribución, producto, precio y promoción. En primera instancia, se trató de un concepto que describía en cierta medida la manera en la que los especialistas diseñaban y ejecutaban un plan de *marketing* con éxito.

La Asociación Americana de Marketing (AMA), define el concepto general del *marketing mix* como “the mix of controllable marketing variables that the firm uses to pursue the desired level of sales in the target market” (AMA, s. f.). Así, el *marketing mix* se refiere a la combinación de variables de *marketing* controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo. De esta manera, en línea con lo expuesto en el párrafo anterior, se considerarán las 4 P para el plan de mercadeo.

- Producto

Un producto es aquello que como organización somos capaces de producir a partir de la transformación de unos insumos para darles un valor que satisfaga una necesidad de las personas. Según Espinoza (2014), el producto es la variable por excelencia del *marketing mix*, ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características, tal y como se hacía años atrás.

Según Kotler y Armstrong (2016), un producto es cualquier “cosa” que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición, su uso o su consumo, y que alcanza a satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones ideas o combinaciones de estas entidades. Lo anterior hace referencia al conjunto de elementos tangibles e intangibles que se ofrecen al mercado y satisfacen necesidades a consumidores individuales o usuarios industriales a través del proceso de intercambio (Dirección de Marketing, 2016).

Como lo plantea Kotler en cuanto al producto, es importante trabajar estos aspectos que comprenden el mismo, porque nos permiten potenciar de mejor forma lo ofrecido y reducir el rango de incertidumbre en el momento de penetrar el mercado por medio de la venta del mismo.

- **Precio**

El precio, según Kotler (2016), comprende 4 aspectos importantes: el precio de lista, los descuentos, los incentivos y los periodos de pago, variables que determinan la demanda de un producto en los mercados; los precios son la base de los ingresos de las organizaciones y, por ende, esto está relacionado directamente con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Dirección de Marketing, 2016).

Además de esto, según Kotler y Armstrong (2003), el precio es la cantidad de dinero que se cobra para adquirir en intercambio un producto y los servicios que lo acompañan. En otras palabras, es el valor que los consumidores dan a cambio para

los beneficios de tener o usar el bien o el servicio (Fundamentos de Marketing, 2003).

Espinal (2012) afirma que el precio es la variable de *marketing mix* por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos, como el consumidor, el mercado, los costes, la competencia, etc. Es la variable que determina el producto en el momento de sacarlo al mercado para que tengan acceso todos los consumidores (Informe Dialnet, 2012).

Además de los 4 aspectos importantes que considera Kotler, hay que tener en cuenta para el precio de un producto a los competidores en el mercado, los costos de producción y demanda de este.

- **Plaza o canal de distribución**

Según Mesa (2012), la distribución agrega valor a los beneficios proporcionados por el producto, con lo cual le facilita al cliente la adquisición, cuando, donde y en las presentaciones que lo desee. La distribución comercial se convierte en un servicio que proporciona valor agregado al producto y en una nueva estrategia que puede ser utilizada como ventaja diferenciadora frente a la competencia.

Por su parte, Espinal (2012) se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado; este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente, y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio.

La plaza o la distribución, según lo afirma Kotler (2016), está concentrada en identificar los aspectos más importantes de esta distribución, como la cobertura, los canales, las ubicaciones, el inventario y el transporte (Dirección de Marketing, 2016).

Según Solomon y Stuart (2001), el gerente debe trabajar muy duro para llevar sus productos a los consumidores, quienes ya no cuentan con el tiempo libre disponible

para comprar bienes y servicios, hasta el agotamiento, y por ende es preciso que el fabricante utilice algún tipo de intermediación para hacer llegar el producto hasta los mercados meta, debido a que los intermediarios son más efectivos que el propio fabricante en aprovisionar oportunamente los productos a sus clientes o usuarios industriales (Fundamentos de Marketing, 2001).

Existen, según Mesa (2012), diferentes canales:

Puntos de venta propios: El mismo fabricante comercializa sus productos directamente con el consumidor final.

Intermediarios mercantiles: Son personas naturales o jurídicas que intervienen en el proceso de comercialización y toman la propiedad de la mercancía con el objeto de venderla nuevamente a los consumidores finales.

Agentes: Son personas naturales o jurídicas que intervienen en el proceso de comercialización, pero no toman la propiedad de la mercancía; se consideran facilitadores en el proceso de comercialización del producto o servicio.

Figura 6. Etapas según los canales de distribución

Tipo	Etapas de intermediación	Ruta
I	Cero	Fabricante → Consumidor final
II	Una	Fabricante → Minorista → Consumidor final
III	Dos	Fabricante → Mayorista → Minorista → C.F.
IV	Tres	Fabricante → Agente → Mayorista → Minorista → C.F.

Fuente: Kotler.

- Promoción o comunicación:

Según Espinal (2012), es la base de la mezcla del *marketing* y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto. Su

principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva, y existen diferentes formas de promocionar un servicio o un producto: ventas en persona, publicidad, relaciones públicas, entre otras (Informe Dialnet, 2012).

La promoción busca que los compradores conozcan el producto o el servicio con el objetivo final de que lo consuman. Según Kotler y Keller (2006), es el proceso de comunicación por el cual la empresa, mediante un plan completo, intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sobre sus productos y marcas al gran público objetivo. Las comunicaciones de *marketing* representan la “voz” de la marca.

La siguiente tabla, según Mesa (2012), describe el propósito básico de la comunicación en el *marketing*.

Figura 7. Mapa de distribución de canales de comunicación



Fuente: Kotler.

Según Mercado (2008), la publicidad se considera como el conjunto de actividades en que los mensajes visuales y orales van dirigidos a públicos seleccionados con el fin de informar e influir para que adquieran productos, o bien para que obren o se sientan inclinados favorablemente hacia ideas, personas, marcas de fábricas o instituciones.

Sobre las ventas en los proyectos de vivienda

El término *ventas* comenzó a adquirir importancia en las organizaciones en 1920, cuando los clientes empezaron a dejar de adquirir productos con ritmo constante. Lo anterior repercutió directamente en la reducción de las utilidades y de esta forma, durante este periodo, las organizaciones empezaron a orientar sus estrategias como *marketing* y publicidad para fomentar las ventas (Pride y Ferrel, 1982). La American Marketing Association (2020) define la venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”. Según esta definición y relacionándola con el sector inmobiliario, con la venta de inmuebles se busca satisfacer una necesidad básica para los seres humanos.

Cuando se habla de ventas directas, se hace referencia a aquellas ventas de productos o servicios realizados cara a cara, sin involucrar los costos fijos de un local o una tienda (Light, 2001). Este tipo de venta, según los que la utilizan, es la que busca conocer al cliente y establecer un lazo cercano entre el asesor y el comprador. Este potencial nace de la capacidad para generar oportunidades de ingresos a personas con tiempo libre o flexible, pues ya que carece de una oficina o un punto físico, permite que se adapte a personas que ya cuentan con un trabajo de medio tiempo o tiempo completo, y esto genera un ingreso adicional para estas personas.

Es común encontrar empresas multinivel asociadas a este tipo de ventas, como AVON, Amway, Amazon, cuyo personal visita las casas de clientes previamente seleccionados para ofrecerles los servicios o los productos. En el sector inmobiliario se puede asociar a las personas que destinan las organizaciones durante los fines de semana en sitios como centros comerciales, plazas o plazoletas, para brindar información de los proyectos a comercializar.

Las ventas en sitio están destinadas a un punto físico, un local o una oficina en donde los potenciales clientes se acercan para conocer el producto o servicio que

allí se esté ofreciendo (Light, 2001). Este tipo de venta es el más común en el sector inmobiliario, teniendo en cuenta que es la forma más tangible de que el cliente se encuentre con su producto. Las constructoras disponen diferentes herramientas en estos sitios, como las cartillas de acabados, en las que muestran cuáles son los materiales, las texturas, los colores y las composiciones a utilizar durante la comercialización; de este modo permiten que los clientes visualicen su producto y entiendan de primera mano lo que van a adquirir.

Además de estas herramientas, las constructoras hoy en día disponen de tecnología para ofrecer a los clientes una experiencia más completa de lo que están adquiriendo: gafas de realidad aumentada y videos interactivos en 3 dimensiones complementan de manera exitosa los otros aspectos para asegurar la compra de los clientes. Es común encontrar en estos sitios cafeterías, espacios para los niños, arquitectura y zonas de confort que transmitan sensaciones de confianza; todos estos aspectos son relevantes para la decisión final.

La fuerza de ventas, por su parte, se refiere a todas aquellas herramientas y estrategias utilizadas para llegar a un cliente potencial. Según Boluda y Ronda (2006), el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente.

Es importante establecer un plan de ventas para acercarnos más a una venta exitosa. La relación con los clientes debe ser muy cercana, de tal forma que se sientan en confianza, ya que es más sencillo identificar las necesidades de las personas y utilizar la información del proyecto a su favor.

Pasos para tener una venta exitosa

A continuación, se exponen algunas variables a tener en cuenta en el proceso o el momento de garantizar una venta exitosa que van de la mano con la anterior

explicación de construcción del plan de *marketing* y la inclusión de las variables del *marketing mix* (4 P):

Planeación estratégica de ventas: Establecer objetivos que permitan satisfacer las exigencias y las expectativas de los clientes; esta puede estar establecida a corto, mediano o largo plazo, dependiendo del alcance (Mercado, 2002). Debe ir de la mano con una campaña de publicidad y *marketing* para estimular la compra.

Organización de la fuerza de ventas: Depende del tipo de organización, la remuneración de los asesores, la organización interna de la empresa y la eficiencia de los procesos previos a la venta.

Reclutamiento y selección de personal: Es importante encontrar el personal con las competencias y las habilidades para desarrollar estas labores; normalmente el vendedor es menospreciado porque tendemos a creer que cualquier persona puede vender productos o servicios, pero este debe contar con cualidades y capacidades que le permitan entender cómo es el cliente y cómo debe llegarles a los distintos tipos de clientes (Gonzales, 2002).

Evaluación del desempeño: Es importante medir y cuantificar a los empleados encargados de comercializar los productos; es importante identificar por qué venden más que otros y permitir que por medio de capacitaciones internas interactúen entre sí para generar una retroalimentación entre los mismos colaboradores.

Además de la importancia que tiene comprender los tipos de ventas que existen y la aproximación que se puede tener a cada uno de ellos, resulta pertinente considerar diversos conceptos relacionados con el mercadeo, pues abordan la finalidad como tal del presente trabajo. Según Philip Kotler, el mercadeo es una filosofía organizacional, un proceso social y administrativo, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y los deseos de los individuos y las organizaciones, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios generadores de valor. A través del entendimiento de dicho concepto, el universo del “Plan de Marketing”

se abre y se empieza a comprender como una herramienta útil en el proceso de impulso de las ventas de la compañía.

Posicionamiento

De acuerdo con lo expuesto por el padre del concepto, el autor Al Ries,

el posicionamiento es un aspecto básico para todas las marcas y el objetivo debe pasar por posicionar el producto, servicio u organización en la mente del consumidor. Para nosotros como empresa de branding es algo esencial si buscamos el éxito del proyecto teniendo unos fundamentos fuertes. (2016)

Se busca entonces “definir el significado de una oferta para diferenciarla positivamente de la competencia e impulsar la compra o, al menos, que la prueben”. Según el autor, la clave se concentra en enfocar la atención en el comprador, también llamado *lead*, más que en el producto como tal. De este enfoque en el comprador o consumidor resultan entonces la segmentación del mercado y el enfoque necesario para direccionar los esfuerzos hacia una pequeña porción del espectro. Al Ries destaca también la importancia de ser siempre el primero en la mente del consumidor, siendo esta la única garantía de que se escojan sus productos como primera opción. De esta manera, la penetración en la mente del consumidor se logra por diversos medios o canales, como la publicidad, y en ese sentido se debe prestar especial atención a la elección de la arquitectura de la marca e identificar si dentro del segmento de productos se quiere o se requiere tener el mismo posicionamiento.

Según Kotler, el posicionamiento se define como “el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores” (1996). Básicamente, lo que hace a una organización más atractiva que otra es el valor agregado que tiene en el mercado y que hace que sea valiosa o importante para mí. Así mismo, Kotler afirma que “la clave para un marketing exitoso es el enfoque, el posicionamiento y la diferenciación” (2003), y nos deja entrever que el posicionamiento hace parte de una de las tres variables más

importantes en un plan de *marketing*; por eso, es muy importante para la organización conocer esta definición.

El posicionamiento juega un papel importante porque nos permite sacar provecho de nuestra posición y apalancar algunas falencias; a veces las organizaciones posicionadas no tienen que ceder ante las presiones de los precios en sus competidores, ni se ven tan afectadas por la competencia en sí del mercado.

Según Metzger (2007), el posicionamiento apunta a una idea en la mente de los consumidores que pertenecen a un mercado objetivo, con respecto a la competencia. Teniendo en cuenta esta afirmación, todos los productos o servicios, por más cosas que tengan en común, tienen un factor diferenciador que los hace más atractivos. En la construcción, por ejemplo, el servicio de acompañamiento posventa es una herramienta muy fuerte para mantener la buena reputación de la organización, y más teniendo en cuenta que hay un alto porcentaje de clientes que compran en más de un proyecto. Este acompañamiento posterior a la entrega del inmueble permite generar ventas futuras.

El posicionamiento desde la perspectiva de los clientes se percibe como la forma en que ven el producto en el mercado y como lo comparan con la competencia, de tal forma que logren identificar el valor agregado que tiene y se decidan por él.

Para Keller (2003), el posicionamiento está relacionado con el hecho de que el producto tenga un aire de superioridad con respecto a los otros en la mente de los consumidores, es decir, el autor plantea que el posicionamiento no es más que lograr insertar en la mente de los consumidores las ventajas y los beneficios del producto.

***Marketing* inmobiliario**

El *marketing* inmobiliario se podría describir como un

conjunto de estrategias comerciales y publicitarias orientadas a la promoción de bienes raíces. Su objetivo principal es lograr satisfacer las nuevas necesidades en

el mercado y mantener activo el sector en los diferentes canales de comunicación y publicidad existentes. (Pursell, 2023)

En los últimos años, como parte de las transformaciones globales derivadas de la pandemia del covid-19, los consumidores en general han modificado sus hábitos y sus maneras de comprar diferentes bienes y servicios. Algunos de los cambios más notorios han sido los siguientes:

- Búsqueda de referencias, opiniones y experiencias de otros usuarios.
- Búsqueda de información precisa, actual y detallada sobre aspectos tan diversos como el precio medio por metro cuadrado del inmueble, de la zona, información sobre servicios concretos, etc.
- Seguimiento en las redes sociales a fin de valorar no solo la presencia de la empresa, sino la interacción y la comunicación que mantiene con los clientes.
- Uso de las nuevas tecnologías en cada fase del proceso de compra.
- Exigencia de transparencia y confianza en cada acción.

Estos cambios han hecho que las ventas inmobiliarias deban contemplar un plan de *marketing* inmobiliario para hacer frente a los nuevos retos del sector (Pursell, 2023).

En los procesos de posicionamiento de marca y venta de proyectos inmobiliarios la base es el desarrollo de la mezcla de *marketing* del proyecto, desde la creación y los diseños de la oferta de valor y la diferenciación, la estrategia de precio, la forma como se va a dar a conocer el producto, la definición de la estrategia de relacionamiento y el manejo de los canales de venta. Consiste en dar a conocer e invitar a visitar los diferentes proyectos inmobiliarios, al igual que en la generación de valor en el diseño y en la creación del producto.

Así, existen diferentes estrategias de cara a la generación de mercadeo inmobiliario que las empresas pueden poner en práctica para lograr, mediante una optimización

de los recursos disponibles, adecuarse a las necesidades del cliente y a la existencia de las nuevas herramientas. Entre ellas, encontramos la optimización del sitio web de la compañía, incluyendo una imagen y un *slogan* que demuestren lo que se quiere representar de la empresa, la inclusión de testimonios de clientes en los que se relata la buena experiencia obtenida con la compañía, el desarrollo de material POP y audiovisual para redes sociales y, por último, la observación de la competencia en plataformas digitales para comprender la posición de la compañía frente al entorno en esta materia. Frente a este último punto, es importante recalcar la tarea de mantener vigilada a la competencia para determinar qué se está haciendo que la compañía no esté haciendo, y se puedan generar buenos resultados, y también a manera de monitorear el mercado y la forma de presentar su oferta.

La importancia de este tipo de estrategias se debe a la capacidad para atraer a potenciales compradores y alquiladores, mejorar la visibilidad de las propiedades y aumentar las posibilidades de venta o alquiler.

***Inbound marketing* dentro del *marketing* inmobiliario**

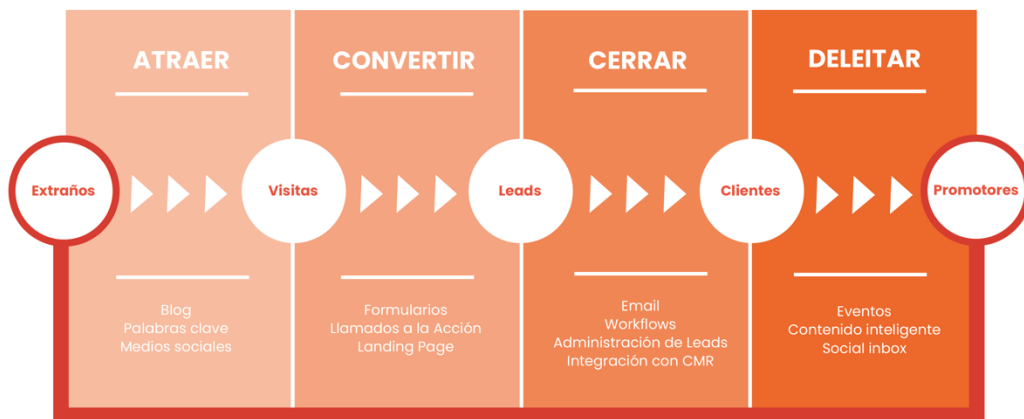
Dentro de la categoría de *marketing* inmobiliario existen también una variación y una manera de abordar el acercamiento con los clientes, y es el *inbound marketing*. Esta nueva forma de hacer *marketing* inmobiliario busca “educar” al usuario para guiarlo en su decisión de compra. Esto se hace en la actualidad, principalmente por medio de la presencia en la web, usando herramientas como páginas web, redes sociales e *e-mail marketing*. En el caso de la industria inmobiliaria, la metodología *inbound* resulta muy efectiva en el *marketing* inmobiliario, por tratarse de negocios de alto valor económico, que requieren un enorme conocimiento del sector (Pursell, 2023).

Para lograr desarrollar una efectiva estrategia de *inbound marketing*, es de vital importancia reconocer primero un público objetivo (qué busca en un inmueble, cómo lo busca, por qué lo busca, etc.). Posteriormente, se debe crear un “plan de contenidos”, que será aquella información compartida con el consumidor que la

compañía considera de vital importancia que este conozca. Dicha información se compartirá por medio de la plataforma que considere la compañía, entre las cuales se tiende a escoger la página web o la red social más visitada. Después de este paso, se procede a considerar la implementación de estrategias que ayuden a mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Por último, se debe evaluar el ciclo basado en el cliente, es decir, identificar y aplicar estrategias para cada fase en la que se encuentre el potencial consumidor. “Cada persona que visita tu sitio web puede estar en diferentes fases del proceso de compra y, por lo tanto, la información y respuestas que está buscando en línea varían mucho de un visitante a otro” (Pursell, 2023).

En la siguiente figura se muestra cada etapa del ciclo del consumidor en el proceso de *inbound marketing* (atraer, interactuar y deleitar), y cada una de ellas está conformada por diferentes estrategias que se pueden usar para alcanzar los objetivos del plan de *marketing* inmobiliario (Pursell, 2023).

Figura 8. Etapas del ciclo del consumidor en inbound marketing



Fuente: Pursell (2023).

En ese sentido, es importante mencionar que, dado que se trata de un tipo de *marketing* basado en el uso de tecnologías, los cambios e innovaciones ocurridos en este sector son de vital importancia para la adaptación de las estrategias definidas por la compañía. Además, es también esencial reconocer que, aunque el

inbound marketing se presenta como una gran alternativa de promoción y captación de consumidores, especialmente en este mercado inmobiliario, no se pueden dejar de lado el trato personal con el cliente ni la relación uno a uno entre el vendedor y el comprador.

Desarrollo del trabajo

Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente estudio se realizó un trabajo de campo sustentado en fuentes primarias y secundarias. Así, se aplicaron entrevistas personalizadas a 9 personas en total (dos de ellas encargadas del departamento comercial y gerentes de ventas) para indagar más sobre las decisiones que toman los clientes frente a la oferta actual de la ciudad. Adicionalmente, se busca conocer cuáles son estas tendencias y cómo es el proceso de decisión de los clientes ante los factores internos y externos del proyecto.

De igual forma, se aplicaron dos entrevistas a gerentes de compañías aliadas en el sector de la construcción, buscando entender cómo se están anticipando las empresas actualmente a las nuevas exigencias de los clientes y el mercado, para generar estas proyecciones de ventas. En esta entrevista se buscó identificar qué estrategias tienen implementadas, relacionadas con las ventas en sus respectivas empresas, y cómo sortean la alta demanda que se presenta actualmente en la ciudad. De manera paralela, se aplicaron también cinco entrevistas a clientes (perfil del inversionista neto y perfil del cliente que hace uso directo del inmueble), para conocer, de cara al mercado, cuáles son los aspectos que estos segmentos del consumidor valoran más en los proyectos inmobiliarios y cómo sería la aproximación a una oferta a la medida para los mismos.

En cuanto a las fuentes secundarias, se indagó en trabajos de grado y artículos científicos, de tal forma que permitieran identificar tendencias futuras. Las bases de datos que suministran información precisa para clasificar a los compradores, confrontándolos con la información obtenida de las entrevistas, también son consideradas una fuente importante de información. Así mismo, se estudiarán planes estratégicos de ventas de otras organizaciones que tengan en curso su posible relación con el número de ventas para conocer aquello que les ha funcionado y aquello que no.

Después del trabajo de campo e investigativo, se procederá a la creación de un plan de *marketing* ajustado a la medida de las necesidades puntuales del proyecto “Piedemonte del Vergel”, adelantado por la constructora Viansa. Este estará enfocado en la optimización de los recursos tangibles e intangibles para lograr mejores ventas y la satisfacción del cliente con el producto entregado.

Tabla 10. Perfil de los entrevistados

Perfil de los entrevistados	Perfil específico de los entrevistados	Rol en la investigación
Experto del sector – trabajador de la Constructora Viansa	Directora comercial - gerente inmobiliaria de la constructora Viansa. Tiene 25 años de experiencia en el mercado y 6 años en la compañía.	Por medio de la respuesta a una entrevista semiestructurada, dar a conocer la percepción de la compañía, el sector y el proceso de toma de decisiones desde el ámbito interno, y posteriormente observar si tiene sentido en relación con la realidad expuesta por los demás perfiles.
Experto del sector – ajeno a las labores de la Constructora Viansa	Gerente de construcción. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector y 15 años de experiencia en proyectos inmobiliarios. Actualmente tiene 3 proyectos en ejecución en la ciudad de Ibagué.	Por medio de la respuesta a una entrevista semiestructurada, dar luces sobre el panorama que cobija la percepción externa de la compañía, su imagen en la ciudad, la percepción de calidad de sus proyectos y los atributos más valorados y diferenciales de la misma.
	Cliente previo de la constructora Viansa. Habitante de Ibagué que	Por medio de la respuesta a una entrevista semiestructurada, contribuir al análisis de los atributos

Ciente – perfil del usuario del inmueble muestra interés en comprar en el proyecto “Piedemonte del Vergel”.

Cliente previo. Perfil de arquitecto. Tiene 10 años de experiencia laboral y actualmente se desempeña como consultor y como docente en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Coronel retirado y pensionado de 60 años de edad que busca nuevas opciones para invertir.

Empresario de la ciudad de Ibagué. Mayor de 65 años que espera adquirir su última vivienda, para su retiro.

Médico especialista mayor de 35 años, con ingresos superiores a 20 SMLV. No tiene hijos aún.

Ciente – perfil del inversionista Inversionista pereirano – gerente de una compañía de venta de materiales de construcción de la ciudad.

Inversionista que tiene una empresa de construcción y

más destacados por el consumidor directo frente a un proyecto de vivienda. Conocer las necesidades que acompañan el proceso de toma de decisiones y aquellas que siguen latentes en la posventa.

– Por medio de la respuesta a una entrevista semiestructurada, permite conocer un espectro mayor de atributos de interés en el momento de tomar la decisión de compra de inmueble.

trabaja como contratista,
específicamente en el sector
privado.

Fuente: Elaboración propia.

Investigación en el mercado

Para el diseño del plan de *marketing* para la constructora Viansa, específicamente para el proyecto “Piedemonte del Vergel”, se puso en marcha una investigación exploratoria de tipo cualitativo de la cual se pudieron extraer los puntos fundamentales a reconocer en cada uno de los perfiles, preferencias, necesidades y procesos de compra tanto de clientes directos como de personas allegadas al sector. Entre las actividades de la investigación se tuvieron en cuenta la revisión documental y las entrevistas a profundidad (tanto a clientes directos e indirectos como a expertos en el tema y que se desenvuelven en el sector de la construcción en la ciudad de Ibagué).

Este tipo de investigación fue determinada como la más apropiada para el tema de estudio y el posterior desarrollo del plan de *marketing*, en la medida en que aporta información de primera mano del público objetivo de la constructora y ayuda a reconocer esos atributos, necesidades, motivaciones y percepciones del consumidor o experto sobre el sector, el proyecto y la compañía.

Análisis de la información obtenida

Como primera medida, se desarrolló una indagación teórica y conceptual sobre el tema de estudio para recopilar las bases fundamentales del desarrollo y la implementación del plan. En esta etapa se recopilaron diferentes aproximaciones a conceptos fundamentales como *plan de marketing*, *marketing mix*, *marketing inmobiliario*, entre otros. Además, se indagó en estudios e investigaciones previas para conocer el estado del arte del tema. Después de esta etapa, mediante la aplicación de la herramienta de entrevistas a profundidad y haciendo uso de la modalidad virtual (a través de Google Meet), se logró extraer la información por

medio de la cual se construyeron los objetivos y las acciones a seguir para el desarrollo del plan de *marketing*.

Dichas entrevistas se basaron en tres modelos diferentes. El primero de ellos, aplicado a cuatro entrevistas, fue enfocado en un perfil gerencial (identificado como director inmobiliario) dentro del cual se aplicaron preguntas dirigidas a conocer la percepción del individuo y la compañía sobre el sector de la construcción en Ibagué; la influencia del entorno externo en la toma de decisiones de los compradores, el desafío en la industria, las percepciones sobre las ventajas competitivas, etc.

El segundo de los modelos se aplicó enfocado en un tipo de cliente/usuario del inmueble. Con esta entrevista, aplicada a tres personas, se buscó indagar no solo por el conocimiento y la percepción del mercado inmobiliario en la ciudad de Ibagué, sino también por las necesidades que llevan a una decisión de compra. Junto con lo anterior, se buscó indagar por las características de los atributos del *marketing mix* que más destacan los consumidores, a la par que su percepción frente al servicio y la calidad ofrecida por la constructora Viansa.

Por último, se aplicó el tercer modelo, dirigido a un tipo de cliente diferente, en este caso un cliente con el perfil de inversionista y no de ocupante del inmueble. Se aplicaron 2 entrevistas, cuyas preguntas se direccionaron a conocer la importancia entregada a cada una de las variables del *marketing mix*, pero también a entender el proceso de toma de decisiones y los factores que influyen en el mismo (entendiendo el contexto de la ciudad de Ibagué y la finalidad con la que se adquiere el inmueble).

Vale la pena aclarar que, en cada uno de los modelos de entrevista aplicados a los tres perfiles escogidos, se incluyeron interrogantes dirigidos a cada uno de los objetivos estipulados. Estos son identificar el posicionamiento y los diferenciales con los que cuenta en la actualidad la constructora Viansa, en comparación con sus competidores en el mercado de la construcción de la ciudad de Ibagué; describir el entorno competitivo de la industria en la que se desempeña la constructora Viansa en la ciudad de Ibagué; determinar cuáles son las variables que inciden en la

decisión de un comprador de un proyecto sobre otras opciones; y finalmente, proponer estrategias del *marketing-mix* que soportan el plan de *marketing*.

En ese sentido, pudimos evidenciar que los clientes de Viansa Construcciones destacan en gran medida el posicionamiento de la compañía en la ciudad de Ibagué debido a su trayectoria de aproximadamente 30 años. Además, se destaca también el hecho de que durante este tiempo la constructora ha desarrollado proyectos que hoy en día son considerados como exitosos, y por ende, existe una sensación en el consumidor y en quienes conocen de la compañía de que el producto entregado cuenta con un valor que perdura en el tiempo.

Frente a la competencia, se destaca que Viansa Construcciones tiene un fuerte respaldo al contar con la propiedad de la tierra para sus proyectos. En ese sentido, es importante destacar que esta característica de poseer la tierra es un factor clave en la competencia con respecto a las demás organizaciones de la ciudad, ya que estas tierras están ubicadas en un sector de alto valor en Ibagué, donde se desarrollan proyectos de estratos 5 y 6. Los proyectos de los competidores pueden ofrecer comodidades o atributos similares, pero algo que no pueden ofrecer con facilidad es la ubicación privilegiada que tienen los proyectos de Viansa. En ese sentido, la ubicación es una variable que termina siendo decisiva en el momento de adquirir vivienda, pues pudimos evidenciar que en la mayoría de los casos los compradores indican que el precio del inmueble pasa a un segundo plano cuando el lugar del proyecto es destacable, gracias a que de esta manera se asegura de tener una valorización futura y fácil comercialización del inmueble con el pasar de los años. Relacionados con esto, se incluyen *verbatim*s o fragmentos de algunas de nuestras entrevistas para determinar lo hallado: “Ustedes son los dueños de la tierra y eso es algo que nadie más tiene aquí en Ibagué. Esa es la verdadera diferencia de Viansa con el resto de las constructoras”.

Lo anterior se destaca como uno de los hallazgos más relevantes de la investigación exploratoria con entrevistas. La versatilidad asociada con la valorización del terreno indica un futuro promisorio para el inmueble y, por ende, para el propietario. El bien se podría usar para renta, para venta o en negocios que pueden incluir el inmueble

como parte de pago. Adicional a la ubicación, se identifica como una variable fundamental la calidad del producto (aquí se incluyen no solo acabados estéticos sino también el uso de materiales de calidad y la entrega de un espacio lujoso rodeado de un ambiente agradable). Esta variable de calidad se refuerza en la experiencia de compra del consumidor con el conocimiento sobre la trayectoria de la constructora en el mercado de la ciudad. Estas dos variables combinadas son la mezcla ganadora para el éxito de los proyectos. En cuanto a la respuesta a una de las entrevistas aplicadas, se indica que “siempre es un factor determinante en nuestros proyectos el hacerlos con materiales y acabados de alta calidad. Al final es esto lo que más valora el cliente”.

Desde la perspectiva gerencial, estas dos variables mencionadas en el párrafo anterior (la calidad y la trayectoria) son también elementos esenciales de la propuesta de valor de la organización. Se prioriza que el proyecto se encuentre bien ubicado en la ciudad y se busca garantizar la calidad del producto a toda costa. Como se ha recalcado, el precio no es un elemento decisorio en el proceso cuando la calidad, la promesa de valor, la trayectoria y la ubicación van por delante y se destacan ante los ojos del cliente. Junto a lo anterior, identificamos que, a raíz de la pandemia del covid-19, las necesidades de las personas en cuanto a la vivienda han virado un poco hacia aspectos que antes eran prescindibles, como el estudio en el caso de los apartamentos o la sala de juntas en el de los proyectos, y que ahora son casi una necesidad. Los compradores ahora desean ver en estos nuevos proyectos una mayor cantidad de servicios de calidad y facilidades para contribuir a su calidad de vida.

Además, se destaca la importancia que tiene el acompañamiento posventa no solo desde la perspectiva de los clientes y los inversionistas, sino también la de la compañía misma. Este servicio posventa se destaca como un diferencial de la constructora Viansa dentro de la oferta del sector en la ciudad. Lo anterior, debido a que, por testimonio, evidenciamos que muchas empresas competidoras tienen falencias en este aspecto y esto genera una sensación en el cliente de poco compromiso, falta de respaldo y en algunos casos incluso una sensación de engaño.

En *verbatim*, se tiene: “Yo creo que ese ha sido nuestro secreto, siempre hemos estado dispuestos para el cliente. Siempre está el profesional dispuesto a escuchar y a ayudar en cualquier área. Desde el punto profesional estamos alrededor del cliente y ese ha sido el éxito nuestro”.

Frente al contraste de los atributos que cada uno de los perfiles entrevistados destacaron como importantes en el proceso de decisión de compra, se tienen también hallazgos importantes. Una de las cualidades más importantes, que es transversal a todas las respuestas, radica en la importancia de la calidad real y percibida del inmueble y el producto final en el proceso de decisión de compra. Ambos perfiles de cliente, tanto el inversionista como el usuario, valoran la calidad por encima del diferencial del precio, y además, los tres perfiles convergen en la importancia y el peso del buen nombre y la trayectoria de la constructora en la ciudad de Ibagué.

Plan estratégico de *marketing*

El plan de *marketing* que se desarrollará tiene como fundamento el análisis tanto del entorno interno como del externo donde opera la constructora Viansa. A partir de dichos análisis, se han identificado cuatro objetivos claves que serán aquellos que perseguirá la implementación del plan. Cada uno de los objetivos está acompañado de sus respectivas estrategias y las posteriores acciones o tácticas a llevar a cabo. Es importante indicar que el plan de *marketing* que se presentará corresponde al desarrollo del proyecto “Piedemonte del Vergel”. Se propone entonces que la ejecución del plan de *marketing* sea entre julio del 2023 y febrero del 2024.

Tabla 11. Objetivos estratégicos para el plan de marketing de Viansa

Objetivo	Estrategia	Tácticas o acciones	Variable de <i>marketing mix</i>
-----------------	-------------------	----------------------------	---

<p>1. Lograr, por medio del uso de canales de promoción alternativos, captar el 20 % de las ventas del proyecto “Piedemonte del Vergel” durante el 2023-II y el 2024-I.</p>	<p>Impulsar la presencia de la constructora en plataformas digitales durante el 2023-II y el 2024-I.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear perfiles en Instagram y Facebook para la constructora Viansa, en los que se muestren los proyectos en venta. - Realizar transmisiones en vivo (2 mensuales), con expertos de la compañía, en las que se compartan soluciones a dudas del público (resaltando atributos de la compañía). - Generar pautas digitales a través de Google. Hacer algunas de estas pautas interactivas, captando opiniones y recomendaciones del cliente. - Compartir, a través de la página web, temas relacionados con el contexto inmobiliario de la ciudad, potenciando las ventajas de los proyectos de la constructora. Se realizará de manera constante durante los 8 meses. - Propiciar espacios de entrevistas en medios locales, en las que expertos de la constructora den a conocer el proyecto y sus atributos. Aplicadas siempre en la última semana de cada mes de los 8 meses de ejecución del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción/ Comunicación. - Promoción/ Comunicación. -Promoción. -Promoción. -Promoción.
<p>Promover la participación de la constructora Viansa en espacios donde se propicien la interacción y el acercamiento con el ciudadano (potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar pequeñas salas de venta en los principales centros comerciales de la ciudad de Ibagué, el centro comercial La Estación y Multicentro. Aplicado únicamente en el primer mes de ejecución del plan. - Promover, por medio de afiches y vallas ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad, el proyecto “Piedemonte del Vergel”. Las vallas se instalarán al comenzar la ejecución del plan (julio) y estarán puestas durante los 8 meses. - Participar en espacios de ferias como Expo 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción. -Promoción. -Promoción. -Promoción. 	

	comprador).	Vivienda. Se participa durante los meses de julio, octubre y noviembre.	
		-Crear espacios de interacción con los clientes, en los que se realicen actividades de responsabilidad social empresarial, como plantar árboles. Se realizará siempre durante las últimas 2 semanas de los últimos 3 meses de ejecución del plan.	
2. Incrementar el retorno de la inversión en un 10 % en un periodo de 8 meses, apalancado por el área de mercadeo, concentrado en el proyecto "Piedemonte del Vergel".	Fortalecer el área de <i>marketing</i> y ventas de la compañía en competencias para el acompañamiento y el servicio al cliente.	-Capacitar a asesores comerciales en técnicas o estrategias de venta, y ofrecer acompañamientos propios de la caracterización del consumidor y sus preferencias. Se realizarán 2 capacitaciones mensuales durante los 8 meses del plan. - El área de mercadeo deberá atender requerimientos de manera personalizada y garantizar el acompañamiento posventa. -Búsqueda de acercamientos y alianzas con entidades públicas, dando paso a un mayor involucramiento con la ciudad en términos de manejo del espacio y responsabilidad con la comunidad. Se enfatizará en esta acción durante las primeras 2 semanas de cada mes, durante los 8 meses del plan.	-Plaza. -Plaza. -Plaza.
3. Reducir el porcentaje de desistimientos en el proyecto "Piedemonte del Vergel" a menos del 5 %.	Incentivar la permanencia y el pago oportuno de los clientes hasta culminar el negocio.	- Comunicar al cliente la generación de incentivos por el pago oportuno, como descuentos adicionales en el momento de presentar el proyecto. Se realizará durante el primer acercamiento con cada cliente. - Reajustar el plan de pagos (extendiendo los plazos) de los clientes que tengan cartera, sin generar intereses adicionales. Se realizará en el momento que se considere oportuno según cada caso específico.	-Precio. -Precio. -Plaza. -Plaza.

- Generar e-mails automatizados por cliente activo que recuerden el cronograma de pagos y el acompañamiento por parte de la constructora. Se realizará en las últimas 2 semanas de cada mes.

- Por medio de campañas internas dirigidas a clientes existentes, agregar un primer filtro al proceso de negociación, en el que se hable con el cliente antes de proceder a una carta de desistimiento en casos de carteras vencidas. Esto con el fin de no generar penalidades. Se aplicará la última semana de cada mes durante los 8 meses de aplicación del plan.

4. Aumentar los ingresos provenientes de ventas del proyecto. “Piedemonte del Vergel” en un 10 % al terminar el periodo de 8 meses.	Incrementar el valor real y percibido de los lotes gradualmente.	-Por medio de una estrategia de propuesta de valor con foco en los beneficios del proyecto, atraer a nuevos compradores enfatizando en la calidad y los beneficios del proyecto. -Una vez superado el 30 % de las ventas, aumentar el precio de los lotes en un 10 %, y una vez superado el 60 % de las ventas, aumentar un 10 % adicional. - A los lotes considerados como esquineros o aquellos con atributos especiales se les debe aumentar un 5 % en el valor final. -A través de la implementación de estrategias de acompañamiento, promover la financiación directa con la constructora para adquirir los lotes hasta un plazo máximo de 60 meses con tasas menores a las del mercado.	-Producto. -Precio. -Precio. -Precio.
	Generar incentivos para la compra en la etapa temprana del	-Realizar una campaña continua de acompañamiento a clientes ya existentes por medio de las cuales se dispongan beneficios en precio o plazos de pago en el momento de invertir en un proyecto futuro de la constructora. Aplicado	-Plaza. -Producto. -Precio.

proyecto. en los primeros 2 meses de implementación del plan.

-Ofrecer en etapas de promoción una experiencia de recorrido virtual por el proyecto, en la que se destaquen los atributos principales y las ventajas de adquirir el producto. Aplicado en los primeros 2 meses de implementación del plan y de manera continua en estas fechas.

-Realizar una pieza llamativa para el cliente, incluyendo una lista base de precios para el día del lanzamiento con un descuento del 10 %.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de mercadeo que surgen luego de la investigación

Después del análisis de las herramientas investigativas y en conjunto con el análisis del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la constructora Viansa, las variables del *marketing mix* que apoyarán el plan de *marketing* se proponen de la siguiente manera:

- Producto:

- Considerar siempre incluir en el producto final elementos que antes de la pandemia del covid-19 eran prescindibles, como el estudio en los apartamentos.

- Prestar especial atención a los detalles de calidad y acabados del proyecto, siempre dejando en claro al cliente que es uno de los grandes diferenciales del mismo.

- A través del acompañamiento en todo el proceso pre y posventa, tomar en cuenta la opinión, el gusto y los comentarios del cliente para mejorar el producto final.

- Garantizar, por medio de la capacitación, que el personal de ventas y el equipo de ingeniería y arquitectura conozcan los elementos técnicos del producto y el espacio para lograr resolver dudas al cliente.

- **Precio:**

- Incentivar la permanencia y el pago oportuno de los clientes hasta culminar el negocio.
- Incrementar el valor real y percibido de los lotes gradualmente.
- La clasificación de los lotes debe realizarse con base en los atributos de los mismos (por ejemplo: árboles, topografía y espacios aledaños, cerca del lote); esto causaría que el precio suba o baje dependiendo de estas características.
- Contar con opciones de pago personalizadas dependiendo del perfil del cliente y sus condiciones actuales.
- Propiciar convenios comerciales con proveedores y contratistas para lograr reducir los costos y no tener que elevar de manera constante el precio del proyecto.

- **Plaza:**

- Fortalecer el área de *marketing* y ventas de la compañía en competencias para el acompañamiento y el servicio al cliente.
- Generar incentivos para la compra en la etapa temprana del proyecto.
- Reconocer los canales en los cuales se mueven más las ventas, y fortalecerlos por medio de asesores comerciales.
- Atender a los clientes de forma presencial en la oficina y destinar canales digitales a la atención de los mismos requerimientos.
- Incentivar y promocionar las relaciones de la compañía con entidades públicas para lograr un mayor involucramiento con la ciudad en términos de manejo del espacio y responsabilidad con la comunidad.

- **Promoción:**

- Impulsar la presencia de la constructora en plataformas digitales durante el 2023-

II y el 2024-I.

- Promover la participación de la constructora Viansa en espacios donde se propicien la interacción y el acercamiento con el ciudadano (potencial comprador).
- Comenzar por realizar campañas de expectativa por medio de las cuales las personas interesadas ingresen a un libro de interesados que se utilice para el posterior envío de información del proyecto y futuros proyectos de la constructora.
- Recurrir a clientes fidelizados en proyectos anteriores para generar una red de contactos por medio de llamadas y acercamientos.
- Posicionar el valor del producto con respecto a la competencia.
- En campañas publicitarias, potenciar los aspectos positivos del producto relacionados con las necesidades del cliente.
- Implementar la medida de comisión a terceros por atraer clientes que se traduzcan en compras.
- Realizar un recorrido virtual por el proyecto, en el que se destaquen los atributos principales y las ventajas de adquirir el producto.

Presupuesto

Tabla 12. Presupuesto asignado al plan propuesto

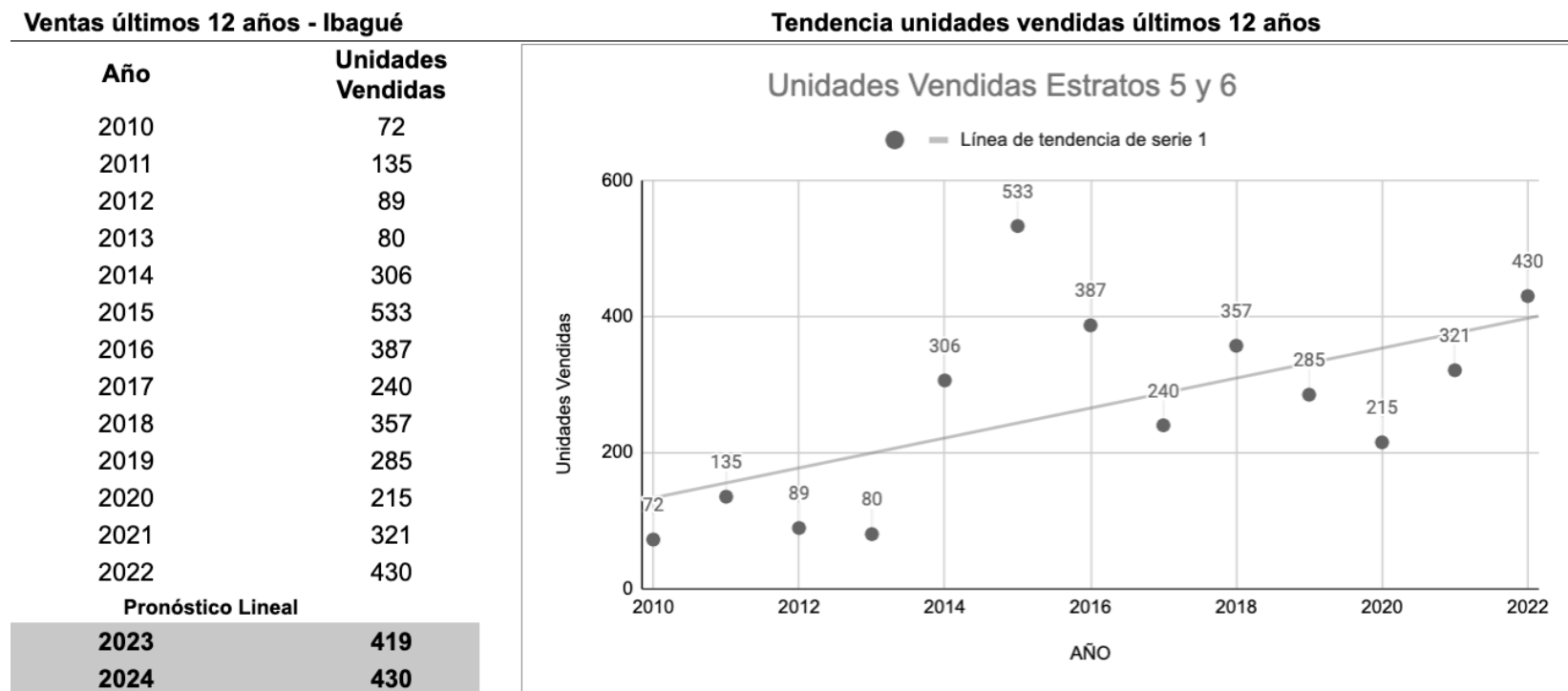
Acciones	Valor Mensual	Meses	Total
Captar el 20% de las ventas del proyecto a través de canales de promoción alternativos.	\$16.300.000	8	\$45.150.000
Pauta en redes sociales	\$500.000	8	\$4.000.000
Presencia en ferias	\$1.500.000	3	\$4.500.000
Instalación de salas de ventas en centros comerciales	\$8.500.000	2	\$17.000.000
Instalación de vallas y afiches publicitarios del proyecto	\$300.000	8	\$2.400.000
Entrevistas en medios de comunicación locales	\$250.000	6	\$1.500.000
Espacio con clientes de Responsabilidad Social Empresarial	\$4.500.000	3	\$13.500.000
Generar pautas en revistas de construcción locales	\$750.000	3	\$2.250.000
Apalancado del área de mercadeo concentrado en el proyecto “Piedemonte del Vergel”, incrementar el retorno de la inversión de la constructora en un 10% en un periodo de 8 meses.	\$4.600.000	8	\$36.800.000
Capacitar a asesores comerciales en técnicas o estrategias de venta.	\$4.000.000	8	\$32.000.000
Atender requerimientos de manera personalizada y garantizar acompañamiento post-venta.	\$0	8	\$0
Búsqueda de acercamientos y alianzas con entidades públicas	\$600.000	8	\$4.800.000
Reducir el porcentaje de desistimientos en el proyecto Piedemonte del Vergel a menos del 5%.	\$0	8	\$0
Comunicar al cliente la generación de incentivos por pago oportuno	\$0	8	\$0
Extender plazos en plan de pagos	\$0	8	\$0
Generar e-mail automatizados por cliente activo que recuerde cronograma de pagos	\$0	8	\$0
Por medio de campañas internas dirigidas a clientes existentes con cartera vencida para negociar	\$0	8	\$0
Aumentar los ingresos provenientes de ventas del proyecto “Piedemonte del Vergel” en un 10% al terminar el periodo de 8 meses.	\$300.000	8	\$5.800.000
Estrategia de enfoque en beneficios atrayendo nuevos compradores enfatizando en la calidad del proyecto	\$300.000	8	\$2.400.000
Considerar atributos especiales de cada lote para incrementar el valor en un 5%	\$0	8	\$0
Financiación directa con la constructora con tasas menores que las del mercado	\$0	8	\$0
Realizar campaña de acompañamiento a clientes ya existentes	\$0	8	\$0
Ofrecer en etapas de promoción, experiencia de recorrido virtual por el proyecto	\$400.000	8	\$3.200.000
Realizar una pieza llamativa al cliente, incluyendo lista base de precios.	\$200.000	1	\$200.000
TOTAL			\$87.750.000

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del presupuesto estipulado para la implementación del plan de *marketing*, se propone un gasto total de 87.750.000 COP durante los 8 meses de implementación del mismo. En ese sentido, es importante aclarar que en la construcción presupuestal del plan de *marketing* no se contemplan rubros de inversión para el objetivo 3 y sus actividades, dado que no suponen un movimiento de caja de la constructora.

Proyección de ventas y utilidades

Figura 9. Pronóstico de ventas



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las ventas realizadas en la ciudad de Ibagué desde el año 2010 hasta el año 2022, se realizó un pronóstico lineal para estimar las ventas futuras de unidades para los años 2023 y 2024.

Tabla 14. Captación de mercado - empresas con proyectos de vivienda estratos 5 y 6 (valor superior a 400 millones)

Nombre de Empresas	% Captación Mercado	2023	2024
Vilancizar SAS	18%	75,42	77,4
Proyectamos y Edificamos	26%	108,94	111,8
PRABYC	12%	50,28	51,6
Aranjuez	20%	83,8	86
Colpatria	24%	100,56	103,2
Total	100%	419	430

Fuente: Elaboración propia.

Tomando las ventas estimadas para los años 2023 y 2024, y conforme al número de unidades vendidas por la organización en años previos, se estimó una captación de mercado para los años 2023 y 2024 del 18 %, lo que genera una capacidad de ventas de 75 unidades y 77 unidades respectivamente.

Tabla 15. Captación del mercado estimada para julio del 2023 - febrero del 2024 - constructora Viansa

Lotes Proyecto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Unidades	30	11	5	7	5	7	5	7	75
Porcentaje	40%	15%	6%	9%	6%	9%	6%	9%	100,00%
Recaudo precio promedio 400 millones c/u	\$12.067.200.000	\$4.525.200.000	\$1.810.080.000	\$2.715.120.000	\$1.810.080.000	\$2.715.120.000	\$1.810.080.000	\$2.715.120.000	\$30.168.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Control y seguimiento

Tabla 16. Control y seguimiento del plan de marketing y sus resultados

Objetivo	KPI	Seguimiento o medición mensual
1. Captar el 20 % de las ventas del proyecto "Piedemonte del Vergel" durante el 2023-II y el 2024-I a través de canales de promoción alternativos.	Número de ventas provenientes de canales alternativos (digitales).	30 Unidades. 4 Unidades por mes.
2. Incrementar el retorno de la inversión de la constructora en un 10 % en un periodo de 8 meses.	ROI final del ejercicio (al culminar los 8 meses de implementación del proyecto).	Aumento porcentual/mensual del ROI.
3. Reducir el porcentaje de desistimientos en el proyecto "Piedemonte del Vergel" a menos del 5 %.	Número de desistimientos.	Desistimientos mensuales.
4. Aumentar los ingresos provenientes de ventas del proyecto "Piedemonte del Vergel" en un 10 % al terminar el periodo de 8 meses.	Incremento del ingreso de ventas total.	Aumento mensual en el ingreso por ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de contingencias

Un plan de contingencias consiste en un conjunto de acciones, planificadas previamente, para corregir los motivos que pueden llegar a impedir la concreción de los objetivos de *marketing* y permiten encarar situaciones adversas a las estrategias de negocio (Casasola, 2021). En ese sentido, se ha diseñado un modelo de plan de contingencias específico para el plan de *marketing* del proyecto “Piedemonte del Vergel”, respondiendo a las posibles necesidades o desafíos enfrentados por cada uno de los objetivos.

Tabla 17. Plan de contingencias para el plan de marketing

Objetivo	Escenario	Estrategia/plan de contingencias	¿Cuándo implementarlo?
1. Captar el 20 % de las ventas del proyecto “Piedemonte del Vergel” durante el 2023-II y el 2024-I a través de canales de promoción alternativos.	La captación de ventas por medio de canales de promoción alternativos se encuentra por debajo del 10 % una vez transcurridos los primeros 3 meses de la implementación del plan de <i>marketing</i> .	Realizar 2 eventos promocionales a través de Facebook e Instagram Live en los que las personas puedan adquirir el producto con un 5 % de descuento adicional.	Finalizando el mes 3 de implementación del plan de <i>marketing</i> (septiembre).
2. Incrementar el retorno de la inversión de la constructora en un 10 % en un periodo de 8 meses.	Al transcurrir los primeros 6 meses desde el inicio de la implementación del plan de <i>marketing</i> , el retorno de la inversión se encuentra por debajo del 7 %.	Ofrecer servicios paralelos, como licencias y trámites individuales previos al inicio de la construcción de la casa, para incrementar los ingresos.	Finalizando el mes 6 de implementación del plan de <i>marketing</i> (diciembre).

3. Reducir el porcentaje de desistimientos en el proyecto "Piedemonte del Vergel" a menos del 5 %.

El porcentaje de desistimientos en el proyecto llega al 3 %.

Ofrecer la posibilidad de cesión a un conocido cancelando una penalización del 3 % para no perder la venta.

Una vez el porcentaje de desistimientos supere el 3 % (se puede presentar en cualquier mes).

4. Aumentar los ingresos provenientes de ventas del proyecto "Piedemonte del Vergel" en un 10 % al terminar el periodo de 8 meses.

Contemplar la implementación desde la puesta en marcha del plan de *marketing*.

Para los lotes desistidos, aumentar el precio un 15 % para aumentar los ingresos por ventas.

A realizar en la etapa inicial del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Lecciones aprendidas/conclusiones

Entendiendo la importancia de contar con un plan de *marketing* al interior de nuestras empresas, identificamos que se trata de un documento estratégico que contribuye a que, frente a un proyecto o un producto particular, se generen objetivos medibles, de manera que el trabajo conjunto de la organización y sus esfuerzos se encaminen hacia las estrategias y las acciones establecidas. De esta manera, será posible determinar y administrar adecuadamente los recursos, se podrán alinear las áreas de la compañía frente a un mismo norte y se garantizará el entendimiento del entorno competitivo donde se opera, al igual que la ventaja competitiva que se tiene en el mismo.

La construcción y la posterior implementación de un plan de *marketing*, aunque parten del área de mercadeo y ventas de la compañía, se soportan en la gestión transversal de todas las áreas y buscan fomentar el cumplimiento de actividades que apalanquen el cumplimiento de los objetivos propuestos. La propuesta de valor debe ser comunicada al consumidor y al público objetivo de manera asertiva, teniendo en cuenta no solo las características de dicha población, sino también sus necesidades y el contexto del mercado.

El desarrollo de un plan de *marketing* para la constructora Viansa y específicamente para su proyecto “Piedemonte del Vergel” supone una gran oportunidad para la compañía de lograr explotar el potencial de las características propias del proyecto en el proceso de promoción y consecución de las ventas. A través del proceso investigativo, fue posible conocer las variables del entorno interno y externo que más incidencia tienen en el proceso de toma de decisiones de compra del consumidor objetivo en la ciudad de Ibagué. En ese sentido, las lecciones aprendidas abarcan diferentes variables.

En cuanto a la comprensión del posicionamiento de la constructora en el ámbito de la ciudad de Ibagué, resultó bastante claro a través del ejercicio investigativo que Viansa cuenta con una muy positiva imagen que ha sido resultado de su larga trayectoria de implementación de proyectos en la ciudad. Esto se acompaña de la

calidad que percibe el cliente de sus productos finales y el debido acompañamiento que realiza no solo el personal de ventas, sino también la figura gerencial en todo el proceso de introducción al proyecto y la posterior compra. Uno de los elementos que más destaca a la constructora por encima de la competencia en el mercado es la facilidad de la figura gerencial para abrir espacios de interacción con el cliente, mostrando la cara detrás de la operación y ofreciendo de esta manera una sensación de confiabilidad y seguridad en el proceso.

De cara al entorno competitivo como tal y la industria de la construcción ibaguereña, la mayor lección aprendida radica en el entendimiento adquirido del sector como uno en auge y en constante evolución. Dado el movimiento de personas hacia ciudades secundarias, provocado en parte por la influencia de la pandemia del covid-19, Ibagué, siendo una de ellas, encuentra grandes oportunidades en la construcción y la urbanización de sus tierras para ofrecer al consumidor que llega un lugar agradable donde ubicarse. Así, la constructora Viansa, como muchas otras de la ciudad, encuentra grandes oportunidades que se conjugan con elementos de ventaja competitiva. Uno de estos elementos de ventaja competitiva de Viansa es su propiedad sobre las tierras y la ubicación de las mismas. Al estudiar el mercado, su dinámica y la percepción del cliente y la competencia, es el elemento transversal presente en cada interacción; la constructora Viansa posee tierras ubicadas en las zonas más privilegiadas de la ciudad, por lo cual tiene este punto de ventaja sobre la competencia.

Sumado a lo expuesto en los párrafos anteriores, uno de los grandes y más útiles aprendizajes se relaciona con la identificación de aquellos atributos que valoran más los compradores a lo largo de su proceso de toma de decisiones de compra. Así, se hizo evidente, en primer lugar y de forma generalizada, que se impone la característica de calidad del producto final (en ese sentido, entran a jugar variables como los acabados y los materiales usados). Aquí, la constructora Viansa identifica un criterio unificado con el consumidor, dado que priman en la realización de cada proyecto los altos estándares de calidad y atención al detalle. Como segunda medida, se identificó el atributo de ubicación estratégica del proyecto, frente al cual

la constructora, como se ha mencionado anteriormente, tiene también una gran ventaja por la ubicación en la propiedad de sus tierras. Una de las mayores lecciones aprendidas frente a este enfoque nos mostró que, aunque muchas veces es posible que se considere, el precio no es el atributo determinante en la culminación del proceso de toma de decisiones de compra para los consumidores. De esta manera, al evidenciar que la tendencia nos indica que el consumidor promedio se encuentra dispuesto a pagar más si percibe mejor calidad y atributos como buena ubicación del bien, logramos determinar acciones específicas dentro del plan de *marketing*, encaminadas a aumentar el precio del producto gradualmente, a sabiendas de que esto posiblemente no influiría en la mayoría de los potenciales compradores.

Con la intención de soportar y robustecer la propuesta de valor del plan de *marketing* a través del ejercicio de investigación, se aprendieron lecciones con relación a la estrategia implementada de cara al *marketing mix* o 4P. En ese sentido, uno de los mayores aprendizajes fue la necesidad de ampliación de los canales de promoción alternativos, a los cuales llamamos redes sociales y página web. El trabajo de campo ofreció una evidencia contundente de la necesidad de reforzar la presencia en dichos canales como medio para fortalecer la gestión de ventas, pero también para construir una imagen de la constructora frente al consumidor en tiempos modernos. A pesar de que elementos como la plaza se mantienen constantes, es decir, que el proyecto se sigue dirigiendo al mismo segmento de consumidor, es de gran utilidad saber que este segmento ahora incursiona más en medios alternativos de comunicación. Sobre el precio, el aprendizaje es enormemente útil en la medida en que nos muestra de primera mano que la consideración sobre su importancia no es del todo válida y existen otros atributos que priman y que tienen mayor peso en el proceso de toma de decisiones de compra.

En ese sentido, también fue posible aprender del proceso que, aunque el entorno externo trae variables que inciden en las dinámicas del consumidor frente a la compra de proyectos de vivienda en la ciudad de Ibagué en este caso específico, siempre existirá la necesidad de las personas de adquirir predios e inmuebles. En

el segmento específico frente al que opera la constructora Viansa, existe una posibilidad de inversión mayor y con mayores probabilidades de mantenerse por el nivel de ingresos que maneja.

Además, queda la lección aprendida de comprender que para lograr crear estrategias (del tipo que sea) para una compañía es necesario e imperativo conocer de cerca no solo su operación interna, sino también el entorno externo en el que opera y la percepción que de ella tienen sus competidores y sus clientes recurrentes y potenciales. Como aprendizaje también queda la interiorización de que en la actualidad el mundo es más cambiante que siempre y que debe existir una capacidad de adaptación al cambio si se quiere sobrevivir en el mercado de la construcción o en cualquier otro. Lo anterior se relaciona con temas diversos, entre ellos el establecimiento de precios competitivos, la incursión en canales alternativos para la promoción del producto, las nuevas estrategias para ofrecer un mejor y más personalizado servicio al cliente, y el proceso de comprender qué se viene haciendo bien hasta el momento y qué es aquello que se debe cambiar o mejorar.

Referencias

- Al Ries, J. T. (2016). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Ciudad de México: McGraw Hill. <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>.
- American Marketing Association (AMA). Definitions of marketing. *American Marketing Association*. <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>.
- Asobancaria (2022). Comunicado de prensa 153 - ventas de vivienda en Tolima crecieron más de 100 % en los últimos tres años. *Asobancaria*. <https://www.asobancaria.com/2022/11/25/ventas-de-vivienda-en-tolima-crecieron-mas-de-100-en-los-ultimos-tres-anos/>.
- Ballesteros, R. H. (2021). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control: Con enfoque en gerencia de marketing*. Barcelona: Marge Books.
- Camacol (2021). Pib del sector edificador crecerá 3.5 veces más que el total de la economía en el 2022: Camacol. *Camacol*. <https://camacol.co/actualidad/noticias/pib-del-sector-edificador-crecera-35-veces-mas-que-el-total-de-la-economia-en#:~:text=El%20sector%20de%20la%20construcci%C3%B3n,econ%C3%B3mica%20y%20social%20del%20pa%C3%ADs>.
- Camacol (2022). Construcción de edificaciones crecerá 9,8 % en 2023, según Camacol. *Camacol*. <https://camacol.co/actualidad/noticias/proyeccionesvivienda2023#:~:text=%E2%80%9CEn%202023%20se%20iniciar%C3%A1%20la,177.000%20ser%C3%A1n%20VIS%E2%80%9D%2C%20concluy%C3%B3>.
- Colaboradores, F. (2022). Sector constructor, un aliado del país con grandes desafíos. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2022/06/22/red-forbes/sector-constructor-un-aliado-del-pais-con-grandes-desafios/>.

- DANE (2018). Censo nacional de población y vivienda. *DANE*. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#cuantos00>.
- DANE (2019). Indicadores económicos alrededor de la construcción, IEAC. *DANE*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim18.pdf.
- DANE (2020). Información del DANE. Toma de decisiones regiones. *DANE*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/201120-InfoDane-Ibague-Tolima.pdf>.
- DIAN (2022). Índice de costos de la construcción de vivienda (ICCV). *DIAN*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv>.
- El Nuevo Día (2021a). Ibagué registró la segunda inflación más alta del país. *El Nuevo Día*. <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/economica/478816-ibague-registro-la-segunda-inflacion-mas-alta-del-pais>.
- El Nuevo Día (2021b). La construcción toma impulso en Ibagué. *El Nuevo Día*. <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/466300-la-construccion-toma-impulso-en-ibague>.
- El Nuevo Día (2022). Ibagué va a ser la ciudad con mayor tasa de desempleo juvenil, Oviedo. *El Nuevo Día*. <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/economica/481379-ibague-va-ser-la-ciudad-con-mayor-tasa-de-desempleo-juvenil-oviedo>.
- FI Group (2021). Innovaciones en construcción *Fi Group*. <https://es.fi-group.com/innovaciones-en-la-construccion/>.
- García, G., y Blanco, M. (2016). ¿Podemos ser “racionales” al comprar una casa? Una visión desde la Economía Conductual. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 26.

González, R., Muñiz, V., y Segarra, T. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

Ibagué Cómo Vamos (2020). Demografía y población – 2020 – Ibagué Cómo Vamos. *Ibagué Cómo Vamos*. <https://ibaguecomovamos.org/demografia-y-poblacion-2020/>.

InMoley (2020). ¿Cómo decidimos comprar vivienda nueva? *InMoley*. <https://www.inmoley.com/NOTICIAS/2012345/2020-1-inmobiliario-urbanismo-vivienda/inmoley-informe-inmobiliario-compra-vivienda.pdf>.

Invest in Bogotá (2023). Materiales de construcción: Investinbogota.org: Invierta en Bogotá. *Invest in Bogotá*. <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/materiales-de-construccion/#:~:text=Industria%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20en,valor%20de%20USD%2052.900%20millones>.

Promotora Convivienda (2020). Inversión en finca raíz, con foco en ciudades intermedias. *Promotora Convivienda*. <https://www.promotoraconvivienda.com/inversion-en-finca-raiz-con-foco-en-ciudades-intermedias/>.

Kotler, P., y Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Editorial Pearson Education.

La Haus (2022). Indicadores y proyecciones sobre el sector de la vivienda para el 2022. *La Haus*. <https://www.lahaus.com/blog/tendencias-del-mercado/proyecciones-indicadores-sector-vivienda-colombia>.

La Nota Económica (2021). ¿Qué factores tienen en cuenta los colombianos para la compra de vivienda nueva? *La Nota Económica*.

La Opinión (2022). *Ibagué y Armenia, donde más creció el precio de la vivienda*. *La Opinión*. <https://www.laopinion.com.co/economia/ibague-y-armenia-donde-mas-crecio-el-precio-de-la-vivienda>.

- Losdriguel (2020). Ibagué, nuevo destino para la inversión. *Losdriguel Constructora SAS*. <https://www.losdriguel.com/2020/04/02/ibague-nuevo-destino-para-la-inversion-inmobiliaria-en-colombia/m>.
- Madrid, A. (2022). Construcción en Colombia: 2022, año de oportunidades. *How2Go*. <https://h2gconsulting.com/how2go-colombia/construccion-en-colombia-oportunidades/>.
- Manrique, S. (2019). Factores que influyen en el comprador al 1 momento de adquirir un bien inmueble
- Mappe, M. (2023). En un 6,02 % incrementó el número de empresas renovadas y nuevas matrículas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué. *Cámara de Comercio de Ibagué*. <https://ccibague.org/en-un-602-incremento-el-numero-de-empresas-renovadas-y-nuevas-matriculas-en-la-jurisdiccion-de-la-camara-de-comercio-de-ibague/>.
- Marketing Inteli (s. f.). ¿Qué es el marketing inmobiliario? *Portal de Estrategia y Marketing*. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/marketing-inmobiliario/#:~:text=El%20marketing%20inmobiliario%20es%20un,del%20desarrollo%20estrat%C3%A9gico%20del%20sector>.
- McCarthy, E. (1996). *Marketing. Planeación estratégica de la teoría a la práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Metro Cuadrado (2018). Ibagué, nuevo destino para la inversión inmobiliaria en Colombia. *Metro Cuadrado*. <https://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/ibague-nuevo-destino-para-la-inversion-inmobiliaria-en-colombia-3477/>.
- Montiel, J. (2023). ¿Cómo le fue al sector de la construcción del Tolima en el 2022? *Caracol Radio*. <https://caracol.com.co/2023/01/10/como-le-fue-al-sector-de-la-construccion-en-el-tolima-en-el-2022/>.

- Ortega, K., y Sanabria, D. (2017). Sector inmobiliario e información: algunas reflexiones sobre su importancia en el desarrollo sectorial. *Estudios Económicos*, 95, 1-11. <https://bit.ly/2xJ2j29>.
- Ortega, K., y Sanabria, D. (2018). Panorama de la actividad edificatoria en 2018. *Estudios Económicos*, 96, 1-22. [https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%2096%20KOB%20DEF%20\(ECH\).pdf](https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%2096%20KOB%20DEF%20(ECH).pdf).
- Patrocinado, C. (2022). Historias de sostenibilidad y espacios únicos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/historias-de-sostenibilidad-y-espacios-unicos-671229>.
- Peris, R. (2020). Marketing inmobiliario: Mejores estrategias y tendencias. *Bloo Media*. <https://bloo.media/blog/marketing-inmobiliario-estrategias-tendencias/>.
- Penagos, J. S. (2023). Marketing inmobiliario: ¿Qué es y cómo cambia en la era digital? *Triario S.A.S.* <https://www.triario.co/blog/marketing-inmobiliario-en-la-era-digital>.
- Portafolio (2022). ¿Por qué ha crecido la venta de vivienda en las periferias de las ciudades? *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/crecimiento-de-la-venta-de-vivienda-en-la-periferia-de-las-ciudades-en-colombia-55494>.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Pulzo (2022). Construcción y hotelería, entre los sectores que más impulsaron la economía en Tolima. *Pulzo*. <https://www.pulzo.com/economia/sectores-economicos-mas-importantes-tolima-motos-comercio-hoteleria-PP1511762A>.

Pursell, S. (2023). Marketing inmobiliario: Qué es, cómo aplicarlo y ejemplos exitosos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/el-marketing-inmobiliario-y-el-inbound-marketing>.

Restrepo, D. (2016). *Ejercicio del control de la actividad constructora en Medellín. El caso Space*. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11826/Diego_Restrepolsaza_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Revista Cofradía (2022). El “boom” de la construcción ibaguereña. *Revista Cofradía*. <https://revistacofradia.com/el-boom-de-la-construccion-ibaguerena/>.

Rodríguez, D., y Escallón, C. (2010). Las preguntas por la calidad de la vivienda: ¿quién las hace?, ¿quién las responde? *DEARQ - Revista de Arquitectura*, (6), 6-19.

Semana (2021). Se disparan las ventas y lanzamientos de nuevos proyectos de vivienda en Colombia. *Semana*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/se-disparan-ventas-y-lanzamientos-de-nuevos-proyectos-de-vivienda-en-colombia/202100/>.

Semana (2022a). Anif lanza duras advertencias sobre el sector de la construcción en Colombia: “Se debilita”. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/anif-lanza-duras-advertencias-sobre-el-sector-de-la-construccion-en-colombia-se-debilita/202253/>.

Semana (2022b). Construcciones sostenibles, una alternativa de ahorro a la hora de comprar vivienda. *Semana.com Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/finanzas/ahorro-e-inversion/articulo/construcciones-sostenibles-una-alternativa-de-ahorro-a-la-hora-de-comprar-vivienda/202243/>

Semana (2022c). ¿Por qué la compra de vivienda del país sigue en ascenso? *Semana*. <https://www.semana.com/especiales-multimedia/articulo/por-que-la-compra-de-vivienda-en-el-pais-sigue-en-ascenso/202158>.

Solomon, M. R. (2007). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Viansa (s. f.). La empresa. *Viansa*. <https://chipalo.com.co/cms/la-empresa/>.

Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Barcelona: Profit Editorial.

Galería Inmobiliaria (2023). *Comportamiento de vivienda nueva*. Bogotá: Galería Inmobiliaria.