

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Escuela de Ciencias de la Administración

Estrategias de mercadeo para empresas costarricenses,
desarrolladoras de condominios

Proyecto de investigación para optar por el grado de
Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en
Dirección de Empresas

Juan Diego Chavarría Durán
2-0520-0499

Alajuela, Costa Rica
Junio, 2010

Tribunal Examinador

Dr. Miguel A. Gutiérrez Alfaro

Director Escuela de Ciencias de la Administración

Mba. Delio Mora Campos

Encargado de Énfasis en Dirección de Empresas

Lic. Rolando Bolaños Garita

Director del Proyecto

Agradecimientos

Agradezco a los socios, administración y personal de la empresa Ventajas Mundiales, S.A., por la colaboración brindada para este proyecto;

A mi esposa por el tiempo dedicado;

A Don Rolando Bolaños por convertirse en mi guía para la elaboración de esta investigación.

Dedicatoria

A mis padres; a mis hermanos; a mi hijo José David; a mi esposa Laura.

Tabla de contenidos

Contenido

Tribunal Examinador.....	I
Agradecimientos.....	II
Dedicatoria.....	III
Tabla de contenidos.....	IV
Tabla de cuadros.....	VII
Tabla de gráficos.....	IX
Capítulo I.....	1
Introducción.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Justificación de la Investigación.....	4
1.3 Planteamiento del Objeto de la Investigación.....	6
1.4 Planteamiento de los Objetivos de la Investigación.....	6
1.5 Delimitaciones de la Investigación.....	7
Capítulo II.....	8
Antecedentes del Proyecto y Marco Teórico.....	8
2.1 Antecedentes del proyecto.....	9
2.1.1 Historia de la compañía.....	9
2.1.2 Organización Actual.....	9
2.1.2.1 Organigrama General de la Empresa.....	10
2.1.2.2 Misión de la empresa.....	10
2.1.2.3 Visión de la empresa.....	10
2.1.2.4 Valores de la empresa.....	11
2.1.2.5 Procesos de la empresa.....	11
2.2 Marco Teórico.....	13
2.2.1 Administración.....	13
2.2.2 Planificación.....	13
2.2.3 Organización.....	14
2.2.4 Dirección.....	15
2.2.5 Control.....	16

2.2.6 Evaluación	17
2.2.7 Benchmarking.....	18
2.2.8 Reingeniería.....	19
2.2.9 Planificación estratégica	20
2.2.10 FODA	20
2.2.11 Proyecto	21
2.2.12 Condominio	21
2.2.13 Mercadeo	22
2.2.14 Investigación de mercados.....	23
2.2.15 Mezcla de mercadeo	24
2.2.16 Mercado meta	26
2.2.17 Producto.....	27
2.2.18 Estrategias.....	27
2.2.19 Canales de distribución.....	28
2.2.20 Publicidad	29
Capítulo III	30
Marco Metodológico	30
3.1 Tipo de Investigación	31
3.2 Fuentes Consultadas	31
3.2.1 Fuentes Secundarias	31
3.2.1.1 Registros internos de la Organización	32
3.2.1.2 Periódicos y Revistas.....	33
3.2.1.3 Publicaciones de la Organización y Afines	33
3.2.1.4 Internet.....	34
3.2.1.5 Otras Publicaciones	34
3.2.2 Fuentes Primarias	34
3.3 Definición de Variables	41
Capítulo IV	43
Análisis de Resultados y Diagnóstico de la Situación Actual	43
4.1 Información de Fuentes Secundarias	44
4.1.1 Registros internos de la organización	44
4.1.2 Periódicos y revistas	45
4.1.3 Publicaciones de la organización y afines	46
4.1.4 Internet.....	47

4.1.5 Otras publicaciones.....	49
4.2 Información de Fuentes Primarias	51
4.2.1 Funcionarios involucrados en áreas estratégicas de la empresa	51
4.2.2 Clientes finales de los condominios entregados en el proyecto Montealondra..	56
4.2.3 Profesionales de empresas de publicidad	62
4.3 Análisis FODA del condominio Montealondra.....	64
Capítulo V	67
Conclusiones y Recomendaciones	67
Conclusiones.....	68
Recomendaciones	72
Bibliografía.....	75
Anexos.....	76

Tabla de cuadros

Cuadro 1 (Reporte de situación actual del Condominio Montealondra al 31 de Mayo del 2010)	44
Cuadro 2 (Reporte de metros cuadrados construidos en San José durante los períodos 2008 y 2009)	45
Cuadro 3 (Comparativo de Condominio Montealondra vrs Proyectos anteriores)	46
Cuadro 4 (Principales proyectos que compiten en la zona de Moravia y alrededores)	47
Cuadro 5 (Principales proyectos desarrollados en la zona de San José)	48
Cuadro 6 (Cantidad de metros cuadrados tramitados para construir)	49
Cuadro 7 (Comparativo de proyectos)	50
Cuadro 8 (Principales causas del bajo nivel de ventas, según entrevistas aplicadas a funcionarios)	51
Cuadro 9 (Cumple y satisface el producto ofrecido por la empresa con las expectativas de los clientes)	52
Cuadro 10 (Opinión de los funcionarios de la empresa en cuanto al canal de ventas utilizado y la posición que debe adoptar la empresa)	53
Cuadro 11 (Herramientas de mercadotecnia más adecuadas)	54
Cuadro 12 (Estrategias de mercadotecnia que deberían corregirse)	55
Cuadro 13 (Atributos de infraestructura más influyentes en la decisión de compra)	57
Cuadro 14 (Aspectos que deberían mejorarse del producto para superar a la competencia)	58
Cuadro 15 (Trato recibido por parte del representante de ventas en los primeros acercamientos)	59

Cuadro 16 (Calidad del seguimiento para agilizar trámites de formalización)	60
Cuadro 17 (Capacidad del representante de ventas para enfrentar situaciones imprevistas y solución de problemas)	61
Cuadro 18 (Análisis FODA del Condominio Residencial Montealondra)	65

Tabla de gráficos

Gráfico 1 (Reporte de situación actual del Condominio Montealondra al 31 de Mayo del 2010)	44
Gráfico 2 (Reporte de metros cuadrados construidos en San José durante los períodos 2008 y 2009)	46
Gráfico 3 (Comparativo de Condominio Montealondra vrs Proyectos anteriores)	47
Gráfico 4 (Principales proyectos desarrollados en la zona de San José)	48
Gráfico 5 (Porcentaje de metros cuadrados tramitados para construir, correspondientes a vivienda)	49
Gráfico 6 (Opinión de funcionarios entrevistados sobre las causas del bajo nivel de ventas del proyecto Montealondra)	52
Gráfico 7 (Opinión de los funcionarios de la empresa sobre si el producto ofrecido cumple con las expectativas del cliente)	53
Gráfico 8 (Opinión de los funcionarios de la empresa en cuanto al canal de ventas utilizado y la posición que debe adoptar la empresa)	54
Gráfico 9 (Herramientas de mercadotecnia más adecuadas)	55
Gráfico 10 (Estrategias de mercadotecnia que deberían corregirse)	56
Gráfico 11 (Atributos de infraestructura más influyentes en la decisión de compra)	57
Gráfico 12 (Qué mejorar al producto para superar a la competencia)	58
Gráfico 13 (Calidad del servicio brindado por el representante de ventas durante el primer acercamiento con los clientes	59
Gráfico 14 (Calidad del seguimiento para agilizar trámites de formalización)	60
Gráfico 15 (Capacidad del representante de ventas para enfrentar situaciones imprevistas y solución de problemas).....	61

Capítulo I
Introducción

1.1 Introducción

La presente investigación surge de la necesidad que enfrentan actualmente las empresas desarrolladoras de condominios, con respecto a la venta de este tipo de unidades habitacionales. Este estudio tomó en cuenta el caso específico de la empresa Ventajas Mundiales, S.A. la cual es respaldada por el grupo privado Coricafé, S.A, tiene operaciones en el Área Metropolitana y en Guanacaste, dedicándose al desarrollo y construcción de proyectos habitacionales y comerciales desde el año 2001. Ventajas Mundiales se ubica en la provincia de Alajuela en el distrito de Río Segundo, cuenta con personal técnico y administrativo no mayor a los diez colaboradores.

Esta empresa, al igual que otras compañías desarrolladoras y constructoras, enfrentan actualmente una disminución en la demanda de sus productos y servicios, ocasionada principalmente por la influencia de la crisis inmobiliaria de los Estados Unidos (Gutiérrez, 2008), situación que deviene en una caída en el nivel de ventas. Resulta, por lo tanto, necesario canalizar esfuerzos para determinar la manera en la que dicha empresa realiza sus estrategias mercadológicas e identificar si el mercado meta que atiende actualmente, es el idóneo, según su oferta de productos. Es por ello que esta investigación busca analizar estrategias de publicidad y mercadeo, capaces de alcanzar el principal objetivo de la empresa para este año 2010, el cual radica en completar la venta de cuarenta unidades en condominio de su proyecto Montealondra, ubicado en la localidad de Moravia en San José.

El gran peso financiero que conlleva el desarrollo de un proyecto como éstos, en gran parte con capital propio, hace evaluar los procedimientos utilizados hasta el momento y la manera en la que se ha enfrentado la competencia y los factores que intervienen en el mercado. Para Ventajas Mundiales es necesario completar la venta del condominio y hacer entrega de las obras a la administración del mismo, antes de que finalice el año 2010, con el propósito de establecer un flujo de caja positivo que permita la inversión para un nuevo proyecto el próximo año.

Definido el mercado meta, como de clase media - alta, se debe lograr atraer y convencer a éste de que Montealondra es la mejor opción habitacional entre el resto de opciones inmobiliarias a las que igualmente podría acceder. Evaluando las estrategias utilizadas y

definiendo si han sido las adecuadas ó si por el contrario, la aplicación de nuevos conceptos y canales de mercadeo permitirá de mejor manera alcanzar el objetivo planteado por la organización.

1.2 Justificación de la Investigación

La organización ha estado aplicando estrategias de mercadeo desde la etapa de preventa del proyecto Montealondra, la cual inició en el año 2008. En la actualidad se utilizan herramientas de publicidad y mercadeo tales como; *brochures*, banners en periódicos locales, *banners* en internet, *open house* y mejoras en los sitios web, pero las ventas no han mejorado, lo que hace cuestionar dichas herramientas ó la manera en que han sido utilizadas.

La empresa mantiene en este momento un gran peso financiero, provocado por los desembolsos para la finalización de obras de infraestructura propios del proyecto Montealondra, tales como movimientos de tierra, cierres perimetrales, sala de eventos y áreas de juegos infantiles; necesarias previamente para lograr permisos de construcción y de igual forma lograr un valor agregado que sea atractivo para los clientes. Esta situación provoca la necesidad de atraer potenciales compradores que logren concretar negociaciones rápidamente y así captar los recursos financieros para disminuir el apalancamiento y generar flujos de efectivo positivos. Durante los años 2008 y 2009, solamente se han formalizado once ventas reales, lo que deja un saldo de veintinueve casas disponibles para la venta. Algunas de estas unidades habitacionales se encuentran separadas por clientes que no han podido cumplir con los requisitos de formalización ante los bancos que ofrecen los financiamientos para la compra. La prima solicitada para iniciar cada obra es de treinta mil dólares y las cuotas a cancelar ante las entidades financieras superan los mil setecientos dólares. Por lo anterior, se puede inferir que el cliente meta de Ventajas Mundiales, sea muy selecto y pareciera que de alguna forma no se ha filtrado adecuadamente durante los dos años pasados. La investigación permitirá enfocar la atención en las técnicas utilizadas y nuevos enfoques para atraer veintinueve nuevos clientes del tipo correcto para que cada uno de ellos adquiera al menos una unidad del condominio Montealondra.

Lograr el objetivo es perfectamente viable si tomamos en cuenta que existen muchos proyectos en cantones cercanos como Sabanilla de Montes de Oca y Tres Ríos, cuyas ventas presentan notables avances, lo que permite inferir que existen clientes para

proyectos semejantes en cuanto a precio e incluso con calidad inferior a la ofrecida por Ventajas Mundiales.

Esta empresa se encuentra inserta en un sector económico que ha sido bombardeado por condiciones Micro y Macroeconómicas, por lo que el lograr que la misma se mantenga vigente dentro del sector inmobiliario mediante los proyectos que lleva a cabo, genera un beneficio en las condiciones de la economía nacional en razón de la cantidad de empleos directos e indirectos que genera, sin dejar de mencionar el valor agregado que se le brinda al cliente, ofreciéndole una solución habitacional acorde con sus posibilidades y de garantizada valía en comparación con otras que se encuentran en el mercado.

1.3 Planteamiento del Objeto de la Investigación

¿Utiliza la empresa Ventajas Mundiales, S.A, las estrategias y técnicas mercadológicas correctas, que permitan lograr la venta total del condominio residencial Montealondra, antes de terminar el año 2010?

1.4 Planteamiento de los Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Analizar y evaluar las estrategias mercadológicas empleadas por la empresa Ventajas Mundiales para la comercialización del proyecto habitacional Montealondra y proponer los cambios y técnicas que permitan lograr la venta total del proyecto.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las causas por las cuales se ha reflejado una caída en la venta de condominios.
- Comparar las características del producto en relación con lo que la competencia ofrece a sus clientes.
- Evaluar la calidad y manejo de los canales de distribución correctos para satisfacer el mercado.
- Describir las estrategias que garantizan resultados exitosos de mercadeo en la actualidad.
- Proponer soluciones concretas para incrementar las ventas del proyecto.

1.5 Delimitaciones de la Investigación

La investigación está orientada a clientes interesados en comprar una casa en el área metropolitana, específicamente en Moravia o sus alrededores. Los clientes deben cumplir con ciertas características tales como: capacidad financiera para cubrir una prima de treinta mil dólares antes de formalizar el crédito con alguna entidad financiera y cubrir mensualidades superiores a los mil setecientos dólares por dicha operación bancaria. De igual forma, pueden ser hombres o mujeres profesionales, que acepten las condiciones y responsabilidades que involucra vivir en condominio. El proceso de investigación se desarrolla durante el primer semestre del 2010, porque es el tiempo proyectado y estipulado para realizar las últimas ventas, logrando finalizar y entregar los condominios antes del 31 de diciembre del año 2010, con todas sus obras, documentación y traspaso de responsabilidades a la nueva administración.

La carencia de estudios formales de mercadeo ha influido en el hecho de que, hasta la fecha, la compañía no disponga de información real respecto a si el producto ofrecido es el correcto y además si la manera en la que se mercadea el mismo sea la más adecuada. Las decisiones de qué ofrecer y cómo hacerlo han sido planteadas y puestas en marcha desde los inicios de la empresa, por un equipo de trabajo muy pequeño, lo que hace cuestionar si se hace aplicando los enfoques correctos.

Capítulo II

Antecedentes del Proyecto y Marco Teórico

2.1 Antecedentes del proyecto

2.1.1 Historia de la compañía

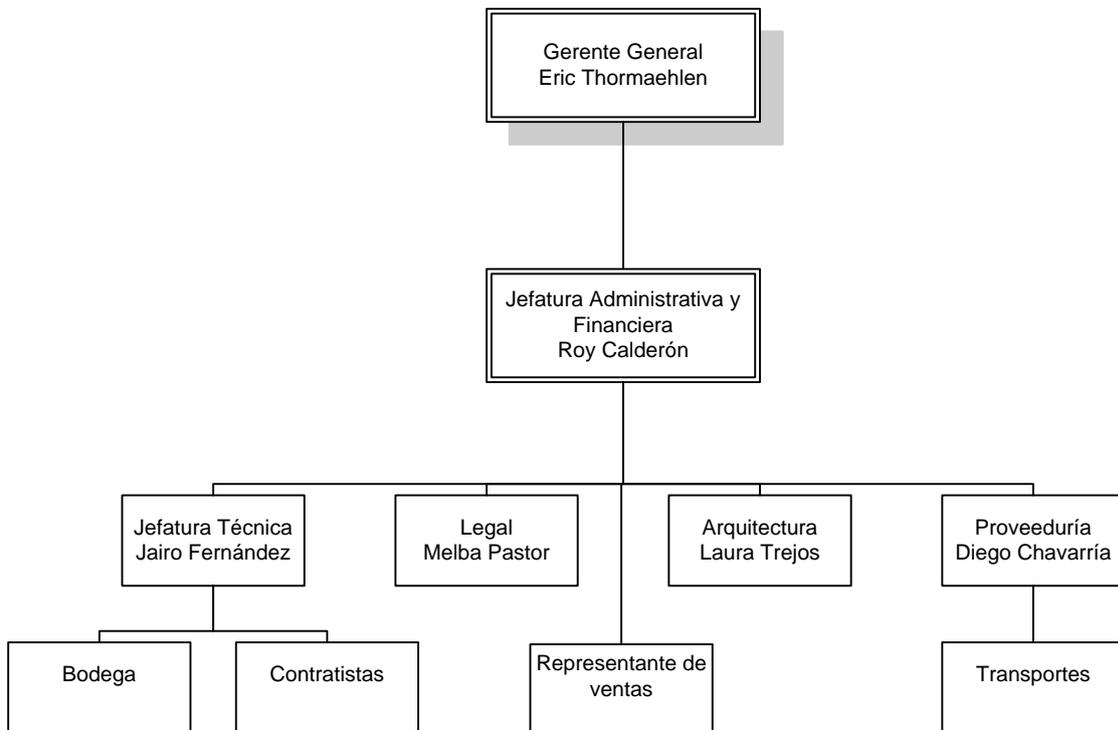
Ventajas Mundiales, S.A, forma parte del grupo empresarial Coricafé, S.A, dedicado a la captación, procesado y exportación de café, cuyos propietarios en el año 2001 visualizaron la oportunidad de diversificar sus operaciones e incursionar en una nueva actividad comercial, porque poseían terrenos que ya no eran adecuados para la actividad cafetalera y podían ser aprovechados para el desarrollo inmobiliario.

La organización inició a desarrollar y construir proyectos habitacionales y comerciales tales como: Condominios, Residencias y Edificios. Como reseña de los trabajos realizados y actuales proyectos podemos citar: Condominio Residencial Las Angarillas ubicado en San Rafael de Heredia, Residencia *Pearl Harbor* Marina en Pozos de Santa Ana, Villas Catalina *Townhouses* en Playa Potrero Guanacaste, Condominio Pacific Garden Villas en Playa Potrero Guanacaste, Edificio Inversiones Wilmi en el Paseo Colón en San José, Edificio Autos Select en Pavas, Residencia Bruce Fleming en Cartagena Guanacaste y actualmente el Condominio Residencial Montealondra en Moravia.

2.1.2 Organización Actual

La empresa tiene como domicilio oficial el distrito de Río Segundo de Alajuela y está compuesta por una planilla permanente no mayor a diez empleados, dentro los cuales destacan personal con cargos administrativos y técnicos. En las instalaciones del condominio Montealondra se localizan de manera permanente un ingeniero encargado de la jefatura técnica, un arquitecto dedicado a acabados y requerimientos de los clientes, un bodeguero y el representante de ventas del proyecto, en tanto que en las oficinas centrales en Río Segundo de Alajuela, albergan el personal administrativo, legal, contable y logístico.

2.1.2.1 Organigrama General de la Empresa



2.1.2.2 Misión de la empresa

“Somos un equipo de trabajo orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a quienes debemos entregar a su entera satisfacción un producto de primera calidad, tanto a nivel de proyectos de construcción como de desarrollo residencial, siempre trabajando en armonía con el medio ambiente.”

2.1.2.3 Visión de la empresa

“Consolidarse como empresa constructora y desarrolladora de proyectos residenciales, alcanzando un nivel de primera calidad en el desarrollo de sus proyectos y en la satisfacción de los clientes; esto a través de la conformación de un equipo de trabajo en continua superación, con una alta mística de trabajo y esfuerzo.”

2.1.2.4 Valores de la empresa

- *“Mística de trabajo: Siempre dedicados, identificados y satisfechos por lo que hacemos buscando dar el mejor esfuerzo en forma oportuna para entregar nuestro producto eficientemente y con el mejor aprovechamiento de los recursos.”*
- *“Ética y moral: Nos orientamos por los principios básicos que deben gobernar a todo ser humano, tratando de que cada miembro de nuestro equipo de trabajo tenga un comportamiento ejemplar con nuestros clientes, sus compañeros y en su ambiente familiar.”*
- *“Compromiso con la calidad: Nos esforzamos porque la calidad de nuestro producto final sea acorde con las necesidades de nuestros clientes, siendo para ello conscientes de que debemos hacer las cosas bien desde el principio.”*
- *“Compromiso con la comunidad y el ambiente: Pretendemos desarrollar obras que sean amigables con las comunidades vecinas y con el ambiente que nos rodea, respetando siempre la normativa que ha sido establecida por las autoridades del ramo.”*

2.1.2.5 Procesos de la empresa

- Administración: tal responsabilidad ha sido asumida por el representante legal de la misma, el señor Eric Thormaehlen Hanke, quien ha logrado formar un equipo de trabajo pequeño pero suficiente para dirigir las operaciones actuales de la organización. Cada área laboral se encuentra conformada con una persona por departamento, donde se encuentra un Gerente Administrativo Financiero encargado del recurso humano disponible y asesoría de la gerencia general, un Ingeniero Civil encargado de velar por todo aspecto técnico y responsable de las obras de la empresa ante las entidades gubernamentales, un Asesor Legal, un Arquitecto para labores de diseño y apoyo a ingeniería, un Contador para labores propias del área y un encargado de Proveduría.

- Producción: es común encontrar ingenieros residentes cuando se visita un proyecto y ésta empresa no escapa a tal situación, sin embargo, debido a la disminución de actividades durante los últimos dos años, Ventajas Mundiales sólo utiliza un ingeniero para controlar y dirigir sus operaciones, lo que lo convierte en el responsable de los dos contratistas que actualmente construyen en conjunto las unidades del Condominio Residencial Montealondra. Cada uno de estos contratistas es responsable de sus obreros y los tiempos de entrega establecidos y negociados con el ingeniero, a esto se suman otros contratistas de servicios y acabados que conjuntamente trabajan en las casas.
- Mercadeo y Ventas: la responsabilidad de vender las unidades construidas ha sido asignada a un agente externo, el cual no forma parte de la planilla de la empresa, sino que es remunerado con un porcentaje de comisión por cada casa vendida formalmente. La compañía invierte en publicidad para contribuir a la gestión de ventas y ha utilizado diversas herramientas para llegar a los clientes, los más comunes son los *brochures* que se imprimen a todo color y con información general de los diferentes modelos de casas que están disponibles en el proyecto, los *banners* en páginas web de www.nacion.com y www.teletica.com, aunque también se utilizan casualmente herramientas tales como: anuncios en clasificados del periódico La Nación, en suplementos como el denominado metro cuadrado que se publica los fines de semana en éste medio nacional, mantas y vallas publicitarias que se ubican en diferentes lugares de la capital por lapsos definidos de tiempo, también se ha participado en algunas ediciones de actividades de Expo-casa y Expo-construcción.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Administración

“El término administrar significa el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficacia y eficiencia, con y mediante otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias de planificar, organizar, dirigir y controlar”. (Robbins Coulter, 1996.25)

Según los autores, la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, convirtiéndose en herramientas fundamentales en el proceso de gerencia. Dado que los gerentes tratan constantemente con recursos escasos tales como: personal, dinero y equipo, es común que éstos busquen la manera de utilizarlos de la mejor manera posible. La Administración está interesada ser eficaz con el logro de sus metas y eficiente el proceso de hacer bien las cosas.

Toda organización existe para alcanzar un propósito, alguien debe definirlo, así como los medios para lograrlo. La Administración es ese alguien con la responsabilidad y el deber de integrar las funciones gerenciales de Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación. En la actualidad han tomado forma algunos nuevos enfoques administrativos que contribuyen al proceso administrativo con aportes valiosos e importantes en materia de técnicas eficientes y eficaces para el logro de objetivos, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones.

2.2.2 Planificación

“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes de integrar y coordinar actividades”. (Robbins Coulter, 1996.228)

El proceso de planificación implica definir una dirección para la organización con el propósito de minimizar desperdicios y establecer criterios de control, se establecen esfuerzos coordinados tanto para la gerencia como para el personal restante. Permite obligar a los gerentes a pensar en el futuro, prepararse para el cambio y anticiparlo, además de reducir el grado de incertidumbre en la organización. Cuando todo el personal en una empresa conoce el rumbo de la empresa para la que laboran y cuál es su función para alcanzar las metas propuestas es más fácil coordinar sus actividades, cooperar entre sí y mejorar el trabajo en equipo.

Según Robbins, Coulter en su libro Administración, editorial Prentice Hall: 1996, existen varios tipos de planes que involucran el campo estratégico y operacional, dentro de los cuales se encuentran:

- Planes estratégicos: son los aplicables a toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a la organización en términos de su entorno.
- Planes operacionales: establecen detalles de cómo se lograrán los objetivos generales.
- Planes a corto plazo: planes que cubren menos de un año.
- Planes a largo plazo: van más allá de cinco años.
- Planes específicos: están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.
- Planes direccionales: planes flexibles que establecen guías generales.
- Planes de uso único: han sido diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única y que se crean como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.

2.2.3 Organización

De acuerdo con los autores Robbins y Coulter en su libro Administración, editorial Prentice Hall: 1996, *“se puede definir organización como el proceso de crear la estructura de la empresa”*. (1996:335). Luego de definir las metas y estrategias de la empresa, la gerencia inicia con el desarrollo de una estructura que contribuya a su cumplimiento, dicha estructura se refiere al tipo de sistema comunicativo y de autoridad de la organización. La estructura de la organización se basa en tres componentes principales: complejidad,

formalización y centralización, los cuales intervienen en aspectos de diferenciación, dependencia de reglas y ubicación de la autoridad encargada de la toma de decisiones. El diseño de una estructura apropiada significa que los gerentes coordinen sus esfuerzos y actividades tanto vertical como horizontalmente.

Algunos propósitos del proceso de organización son:

- Dividir el trabajo de cada puesto y sus departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades individuales de acuerdo con su puesto.
- Coordinar las diversas tareas de la organización.
- Agrupar los puestos en unidades de trabajo.
- Mejorar las relaciones entre individuos, grupos y sus departamentos.
- Definir líneas de autoridad.
- Asignar y utilizar de la mejor manera, los recursos de la organización.

La mayoría de las organizaciones inician como una aventura empresarial basada en una estructura simple que consiste en un propietario y sus empleados. Esta estructura es utilizada por negocios pequeños en los cuales el propietario y el gerente son la misma persona. Sus características fuertes implican que son rápidas, flexibles, genera bajos costos de mantenimiento y el nivel de responsabilidad está claramente definido, pero su debilidad consiste en que sólo es efectiva para empresas pequeñas. (Robbins y Coulter, 1996)

2.2.4 Dirección

Un gerente debe convertirse en inspiración para el resto de empleados y así estos lo seguirán, pues él es el jefe. Sin embargo un gerente que brinda inspiración significa que los empleados le siguen porque creen en lo que él está haciendo y tratan de ayudar a la compañía. Encontrar la manera de inspirar a los empleados significa entrenarlos y motivarlos para triunfar como parte integral de la organización.

“cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o

resuelven conflictos entre sus miembros, están dirigiendo”.

(Robbins Coulter, 1996:9)

Según los autores Robbins y Coulter, 1996. La dirección está basada en el comportamiento organizacional y los autores anteriores nos indican que el comportamiento organizacional se ocupa de las acciones de las personas (tanto gerentes como personal operativo) en las organizaciones. La compañía podría ser comparada con un *iceberg*, pues muchos de sus problemas no son tan obvios, tendemos a observar solo parte de ellas como: estrategias, objetivos, políticas, reglas, etc. Sin embargo, también existen aspectos ocultos tales como: actitudes y percepciones, que los gerentes necesitan manejar e interpretar. El proceso de dirección basa su importancia en aspectos, tales como:

- Poner en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- Lograr formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- Mejora la moral de los empleados y consecuentemente, la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.2.5 Control

“El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. (Robbins Coulter, 1996:654)

Los autores del concepto anterior, exponen el proceso de control basándose en tres aspectos: medición del desempeño real, comparaciones del desempeño actual contra una norma ó estándar y tomar acciones gerenciales para corregir desviaciones y acciones inadecuadas. El control es importante porque permite vigilar que los objetivos planteados

están lográndose de acuerdo a lo planificado y verificar cualquier abuso de la autoridad delegada en otros. Existen tres tipos de control: el control preventivo está dirigido al futuro y anticipadamente impide problemas, el control concurrente se da mientras una actividad está en curso y el control de retroalimentación ocurre después de realizada una actividad.

El control permite a la gerencia mantener agilidad en la toma de decisiones, porque el manejo oportuno de la información, permite tomar medidas correctivas en el momento en el que una situación específica así lo requiera. El controlar las materias primas, el manejo de los equipos y actividades de los grupos de trabajo, son tan solo algunos de los retos que debe enfrentar un gerente para lograr que la organización cumpla con los objetivos planteados. Pero los controles pueden volverse poco funcionales cuando alejan el comportamiento organizacional de las metas de la organización, lo que puede ocurrir como resultado de normas poco flexibles y razonables.

2.2.6 Evaluación

La evaluación se convierte en una necesidad y una obligación para toda gerencia, ya que permite verificar el rumbo de la empresa y captar desviaciones en los procesos y estrategias planteadas que podrían poner en riesgo las metas de la organización.

“Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático”. (David, Fred R., 2003:300)

El autor plantea tres diferentes actividades para llevar a cabo la evaluación de las estrategias de la empresa:

- Examen de las bases de la estrategia de la empresa.
- Comparar los resultados esperados con los resultados reales obtenidos.
- Tomar medidas correctivas para garantizar que los resultados concuerden con lo planificado.

La evaluación de estrategias debe cumplir con ciertos requisitos para que sea eficaz. El primer aspecto a tomar en cuenta es que el proceso de evaluación debe ser económico, pues demasiada información y un número elevado de controles pueden perjudicar en lugar de beneficiar a la organización. También, las actividades deben tener significado y relación específica con los objetivos de la empresa y proporcionar a la gerencia información útil y relacionada con las tareas sobre las cuales ejerce control y supervisión. La información suministrada debe ser oportuna y si es posible diaria para mejorar su interpretación.

2.2.7 Benchmarking

“Benchmarking es un proceso que consiste en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas o unidades organizacionales en forma exitosa, con el propósito de compararlas con las nuestras y cuando sea necesario adaptarlas e implantarlas en nuestra propia organización”. (Jofré Vartanián, 1999:192)

El *benchkmarking* se ha convertido en una herramienta de grandes ventajas para las empresas que la adoptan, sin importar el tamaño de la misma, si son empresas de excelencia o si buscan cambiar radicalmente para sobrevivir en el mercado¹. El autor del concepto anterior nos brinda varias de ellas considerando que son las más relevantes en su aplicación, detallándolas así:

- Permite introducir mejoras de bajo costo y poco riesgo, mediante la búsqueda de ideas y prácticas exitosas en el entorno y compararlas con nuestras.
- Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos, disminuyendo el tiempo requerido para diseño, implantación y obtención de resultados de los procedimientos o prácticas que se han captado y adaptado a la organización.

¹ Segmento de mercado: Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de mercadeo.

- Dirigir la organización hacia grandes desafíos de excelencia llevando a la empresa a plantearse retos competitivos de alto nivel y a salirse de su enfoque hacia lo interno de la organización.
- Lograr un mejoramiento continuo captando y adaptando las mejores prácticas del entorno en forma permanente, dado los rápidos cambios que se dan en el mismo.

2.2.8 Reingeniería

“Repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño”. (Jofré Vartanián, 1999:229)

La reingeniería es una acción radical tomada, no para mejorar los procesos existentes, sino para desechar las hasta ahora existentes y replantearlas para tomar un nuevo rumbo o manera de lograr los objetivos planteados por la organización. Aplicar este enfoque a la organización, acarrea consecuencias y riesgos inevitables, de carácter económico, de personal y organizacional.

Jofré Vartanián, en su libro *Enfoques Gerenciales Modernos*, 1999, Editorial Delphi, nos ilustra con críticas y revisiones para este tema que la reingeniería ha implicado despidos y recargos excesivos al personal, fracasos y erradas concepciones anteriores han dañado al rediseño, el enfoque es una herramienta de alto riesgo, por lo que requiere destreza de la administración. Dicho proceso se compone de las etapas siguientes:

- Preparar a la organización para el proceso de reingeniería.
- Identificación de los procesos actualmente utilizados.
- Analizar el proceso actual.
- Rediseño del proceso.
- Diseñar el cambio social.
- Capacitación y pruebas pilotos con el personal.
- Ejecución del nuevo proceso y evaluación del mismo.

2.2.9 Planificación estratégica

“La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

(David Fred, 2003:5)

El autor anterior expone tres fases para este proceso: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. En la etapa de formulación se incluye la creación de la misión y la visión de la empresa, identificar las oportunidades y amenazas, determinar las fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, creación de estrategias alternativas y elegir las estrategias específicas a seguir. En la etapa de implantación se deben establecer objetivos anuales, diseñar políticas y motivar a los empleados de la forma que permita llevar a cabo las estrategias planteadas. Por último en la etapa de evaluación el gerente debe estar en la capacidad de darse cuenta cuando las estrategias no están funcionando adecuadamente y aplicar los controles y medidas correctivas necesarias.

2.2.10 FODA

Robbins y Coulter en su libro Administración, Editorial Prentice Hall, 1996, define un análisis FODA de la siguiente manera: *“Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de sus oportunidades y amenazas del entorno”.* (Robbins Coulter, 1996:264).

Fred R. David en su libro Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, 2003, se refiere a los elementos que intervienen y deben ser tomados en cuenta en el proceso de aplicación de la herramienta FODA. Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden estar beneficiando o dañando las aspiraciones de la empresa en el futuro. Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.

2.2.11 Proyecto

“Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana”. (Sapag Chain, 2003:1)

Para el autor anterior, un proyecto surge como respuesta a la necesidad de una solución para un problema, ya sea, el reemplazo de alguna tecnología obsoleta, el abandono de una línea de productos o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de un tercero, tal como la demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país.

2.2.12 Condominio

“Un condominio es un inmueble susceptible de aprovechamiento independiente por parte de distintos propietarios, con elementos comunes de carácter indivisible”. (Salas y Barrantes, 2003:35)

Surge la importancia para los autores anteriores, citar los diferentes tipos de condominio que pueden encontrarse.

Condominio vertical: es el tipo en el cual un condómino es propietario exclusivo de parte de un edificio, conformado por varios pisos y en común de todo el terreno y edificaciones e instalaciones de uso general.

Condominio horizontal: en este caso, el condómino es propietario exclusivo de un terreno propio y de la edificación construida sobre el mismo y copropietario de las áreas comunes o sociales.

Condominio mixto: son aquellos donde pueden presentarse en una misma finca matriz, condominios verticales y horizontales.

Condominio combinado: es un proyecto donde se combinan diferentes usos y tipos de edificaciones.

Condominio de condominios: las fincas filiales se conforman a partir de la subdivisión de una finca filial matriz. Lo anterior debe estar estipulado en los reglamentos de condominio y administración, tanto de la finca matriz inicial como de la finca filial matriz; contener, ambos reglamentos, las normas que regulen la relación entre los condóminos y de cómo se ejercen los derechos y obligaciones de los propietarios y/o condóminos.

Condominios de lotes: son aquellos donde las fincas filiales corresponden a propiedades horizontales, que pueden ser destinadas a uso agrícola, industrial, pecuario, turístico, comercial, habitacional, de recreo y/o cualquier otro propósito lícito. Pueden estar destinados para alquiler o para construir edificaciones.

2.2.13 Mercadeo

“Filosofía de dirección de mercadeo según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.

(Kotler y Armstrong, 2003:20)

Los autores Kotler y Armstrong contribuyen con los conceptos centrales de mercadeo que se identifican como necesidades, deseos y demandas; productos, servicios y experiencias; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones, relaciones y mercados. Los deseos son las formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando los deseos están respaldados por poder de compra, se convierten en demandas. La gente satisface sus necesidades, deseos y demandas con productos y servicios.

El mercadeo de cualquier empresa, sea grande o pequeña, va desde plantearse los objetivos hasta realizar un análisis de su realidad interna y externa. También debe delimitar correctamente el mercado y saber cómo deseamos ser percibidos además de desarrollar estrategias que ayuden a conseguir las metas propuestas. Podría no parecer fácil, pero realmente lo es, hacer bien un plan de mercadeo no depende del tamaño de la empresa sino de los alcances de la misma, utilizar los medios que ésta tenga y con los cuales pueda cumplir los objetivos que se han propuesto.

Planteamientos correctos de mercadeo mantienen los niveles óptimos de ventas que permitan generar el dinero suficiente para satisfacer las expectativas de los involucrados en la actividad de la empresa. Un aumento en los ingresos por ventas en la organización, conlleva satisfacción de los accionistas y mejores condiciones laborales para sus empleados, siempre enfocándose en el cumplimiento de las metas de la empresa.

2.2.14 Investigación de mercados

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de mercadeo”. (Kinneer y Taylor, 2005:6)

Los autores anteriores aportan comentarios pertinentes en relación con esta definición. *Sistemático* se refiere al requerimiento de que la investigación debe estar bien organizada y planeada, los conceptos estratégicos y tácticos del diseño deben detallarse de antemano, y también debe anticiparse la naturaleza de los datos que se obtienen y el modo de análisis a emplear. *Objetivo* implica que al realizar una investigación de mercados se debe ser neutral y no emocional. Con frecuencia se escucha que la investigación de mercados es la aplicación del método científico² al mercadeo. La investigación de mercados puede operar en ambientes diferentes al físico, social y médico, pero comparte su estándar común de objetividad.

²El método científico se refiere al conjunto de pasos necesarios para obtener conocimientos válidos (científicos) mediante instrumentos confiables. Este método intenta proteger al investigador de la subjetividad.

Los dos elementos restantes de ésta definición son *información* y el *proceso de toma de decisiones* cuya importancia es reconocer que estos dos elementos diferencian la investigación de mercados de la investigación en otras áreas. El propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información para el proceso de toma de decisiones gerenciales. El éxito de la empresa no sólo depende de que cada departamento cumpla con su papel en el proceso, sino que también deben realizar actividades que aumenten el valor de diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo a los productos de la empresa. Además la empresa debe tomar decisiones importantes, interpretando y tomando en cuenta los datos suministrados en sus departamentos internos y las investigaciones realizadas en el mercado. Tales decisiones influyen tanto para mercados nuevos como existentes, mejorar las estrategias de penetración vendiendo más a los clientes actuales sin necesidad de cambiar de producto, desarrollando mercados aprovechando aspectos geográficos y demográficos para sus productos actuales, desarrollo y mejoramiento de productos modificando los ofrecidos actualmente o incluyendo alguno nuevo y diversificando productos mediante la adquisición de empresas cuyos productos complementen los ofrecidos por la empresa. (Kinneary y Taylor, 2005)

2.2.15 Mezcla de mercadeo

“Corresponde al conjunto de variables independientes sobre las cuales una organización ejerce cierto grado de control (producto, precio, distribución y promoción)”. (Kinneary y Taylor, 2005:840)

Las variables según Kinneary y Taylor, asumen diferentes valores en diferentes tiempos, tal es el caso cuando una organización puede variar su presupuesto publicitario o cambiar su precio de venta. Las variables independientes se clasifican de acuerdo con la facilidad de manipulación o control por parte de la organización de ventas. Aquellas variables que pueden controlarse se identifican como los componentes de la mezcla de mercadeo del producto, precio, distribución y promoción. Estas variables pueden combinarse en diferentes niveles para formar programas alternativos de mercadeo y cursos de acción.

2.2.15.1 Producto

- ¿Qué atributos o beneficios de producto son importantes?
- ¿Cómo debería diferenciarse el producto?
- ¿Qué segmentos se atraerán?
- ¿Qué tan importantes son el servicio, la garantía, entre otros.?
- ¿Existe la necesidad de variación de producto o línea de producto?
- ¿Qué tan importante es la presentación?
- ¿Cómo se percibe el producto con relación a las ofertas de la competencia?

2.2.15.2 Distribución

- ¿Qué tipos de distribuidores deberían manejar el producto?
- ¿Cuáles son las actitudes y las motivaciones del canal para el manejo del producto?
- ¿Qué intensidad de cobertura mayorista/minorista se necesita?
- ¿Qué márgenes son apropiados?
- ¿Qué formas de distribución física se necesitan?

2.2.15.3 Precio

- ¿Cuál es la elasticidad de la demanda?
- ¿Qué políticas de fijación de precios son adecuadas?
- ¿Cuál debería ser el precio de la línea de producto?
- ¿Cómo se establecen las variaciones de precio para un producto?
- ¿Cómo debemos reaccionar ante la amenaza de un precio competitivo?
- ¿Qué tan importante es el precio para el comprador?

2.2.15.4 Promoción

- ¿Cuál es el presupuesto promocional óptimo?
- ¿Qué tan importantes son la promoción de ventas, la publicidad y la venta personal en la estimulación de la demanda?
- ¿Cuál es la mezcla promocional adecuada?

- ¿Cómo se mide la efectividad de las herramientas promocionales?
- ¿Qué texto publicitario es el más eficaz?
- ¿Qué medios de comunicación son los más eficaces?

2.2.16 Mercado meta

Toda empresa después de evaluar diferentes segmentos, debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos servirá, éste es el problema de la selección del mercado meta. Pero, ¿qué es un mercado meta? Según los autores Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, un mercado meta es “(...) *un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir*”. (Kotler y Armstrong, 2003:255).

Para Hartley, Robert en su obra Administración de Ventas, Editorial Continental, México, 2000 a menos que una empresa se encuentre en un monopolio seguro, no puede esperar volúmenes de ventas altos en el mercado, pues sus competidores también realizan negocios en el mismo sector comercial. La compañía debe molestarse en determinar y evaluar su potencial de mercado para poder planear sus estrategias, dentro de este mercado es posible que su tamaño crezca en el curso normal de los negocios y así tener mayor influencia en la estrategia de mercadeo.

Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing, 2003, plantean tres estrategias de cobertura de mercado que se pueden adoptar: mercadeo no diferenciado, mercadeo diferenciado y mercadeo concentrado.

- Mercadeo no diferenciado: puede también ser llamado mercadeo de masas y consiste en que la empresa omita las diferencias de cada segmento de mercado y tome la decisión de intentar llegar a todo el mercado con una oferta única.
- Mercadeo diferenciado: consiste en dirigir el producto a varios segmentos o nichos de mercado, para lo cual prepara un diseño de producto diferente para cada uno.

- **Mercadeo concentrado:** especialmente atractivo para empresas con recursos limitados, pues la empresa se enfoca en lograr una participación grande dentro de uno o varios segmentos de mercado, a diferencia de lograr una pequeña dentro de un sector como las dos anteriores.

2.2.17 Producto

“Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kotler y Armstrong, 2003:278)

Según los autores anteriores, un producto no está limitado solamente a bienes tangibles, el término producto involucra más que solamente bienes y servicios. Muchas empresas cometen el error de prestar más atención a los productos específicos que ofrecen, que a los beneficios que dichos productos generan; consideran que están vendiendo un producto más que proporcionando una solución para una necesidad. Al presentarse en el mercado nuevos productos y con precios más bajos, es fácil establecer que los clientes podrían elegir éstos antes que los actualmente ofrecidos, si no se toma en cuenta el mejoramiento continuo de los mismos para mantener el interés de los clientes en productos establecidos y con posicionamiento de mercado.

2.2.18 Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas”. (David Fred, 2003: 11)

La planeación estratégica es fundamental para las empresas, pues obliga a la organización a afinar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores y gestiones de la

empresa, y brinda estándares de desempeño más claros para su control. La planificación estratégica en el mercadeo contribuye en los niveles de negocios, productos y mercado, apoyando a la organización con planes más detallados para aprovechar oportunidades de mercadeo específicas.

La claridad de las estrategias permite a una organización, cumplir con sus metas en el mediano y el largo plazo, tal es el caso de lograr y acelerar ventas de productos con el fin de reinvertir en nuevos proyectos y mejorar el flujo de efectivo, reducir costos en procesos críticos de producción y mercadeo, mejorar las relaciones con los clientes y beneficios adicionales para los colaboradores de la organización.

2.2.19 Canales de distribución

“Conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial”. (Kotler y Armstrong, 2003:399).

Según este autor, los canales de distribución cumplen un papel fundamental en el acercamiento de los bienes producidos hasta los consumidores. Reúnen y distribuyen información, contribuyen en la promoción de ofertas y difusión de las mismas, mejora el contacto con los posibles compradores, permiten realizar ajustes a los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y alcanza acuerdos de precio y términos de oferta en las negociaciones.

Identificar el canal de venta apropiado para un producto no siempre es una tarea sencilla, es común observar que la prueba y error está presente en la mayoría de políticas de las empresas, tomar la decisión de utilizar una canal determinado sólo para probar si es efectivo, contribuye a pérdidas de tiempo y recurso, por lo tanto es importante tomar decisiones acertadas desde el principio para hacer uso de las herramientas y medios correctos.

2.2.20 Publicidad

Según los autores Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de Mercadeo”, Editorial Pearson Educación, 2003, se define publicidad como “*Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificad*”. (Kotler y Armstrong, 2003:7). También establecen que según sus objetivos primarios, la publicidad puede ser clasificada de la siguiente manera:

- Publicidad informativa: usada para la implementación y presentación de nuevos productos o categorías nuevas de éstos. Su aplicación permite enterar el mercado acerca de nuevos productos, sugerir nuevos usos para los mismos, informar sobre cambios de precios, explicar el funcionamiento de los productos, describir servicios disponibles, reducir temores de los clientes y crear imagen de la empresa.
- Publicidad persuasiva: conforme aumenta la competencia, se hace necesario generar una demanda selectiva de los productos ofrecidos. Su aplicación implica provocar cambio hacia una marca, persuadir a los clientes a comprar de inmediato, persuadir a los clientes para que reciban una visita y modificar la percepción que el cliente tiene del producto.
- Publicidad de recordatorio: consiste en mantener vigente la imagen y reputación de un producto que ha estado presente en el mercado por un largo lapso de tiempo, su importancia se refiere a productos maduros y permite que los consumidores sigan pensando en él. Se realiza recordando al cliente donde puede adquirir el producto, mantener el producto en la mente del consumidor constantemente, recordar a los clientes la necesidad del producto en un futuro cercano y manteniendo un alto grado de conciencia del producto.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es de naturaleza descriptiva, porque según Barrantes Echavarría, (2009), el propósito de la misma es describir situaciones y eventos. Para Dankhe citado por Barrantes Echavarría, las investigaciones descriptivas *“buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*. (Barrantes, 2009:131). Según este último, los estudios descriptivos miden todas las variables relacionadas con el problema de manera independiente buscando la mayor precisión posible, además hace énfasis que para llevar a cabo una investigación descriptiva se requiere de un conocimiento amplio del área que se investiga. El estancamiento en las ventas de la empresa en estudio, hace necesario verificar los procedimientos y estrategias utilizados hasta el momento y el grado de responsabilidad que tiene la estructura organizacional en los efectos causados.

De igual forma, se considera de carácter exploratorio porque tiene como objetivo *“(…) examinar un tema poco estudiado y que no ha sido investigado aún.”* (Barrantes, 2009:131). Para el mismo autor las investigaciones exploratorias buscan aumentar el grado de familiaridad con un fenómeno que es relativamente desconocido, principalmente relacionado con la vida del hombre y la sociedad, por lo tanto, estas investigaciones buscan descubrir. Aunque la empresa Ventajas Mundiales en la actualidad aplica estrategias para vender su producto, no existe la seguridad de que sean las correctas, por lo tanto es importante explorar, verificar y evaluar la situación actual de la empresa para determinar las medidas correctivas aplicables a los procesos de mercadeo.

3.2 Fuentes Consultadas

3.2.1 Fuentes Secundarias

Para esta investigación fue necesario consultar las siguientes fuentes:

3.2.1.1 Registros internos de la Organización

La consulta de documentos tales como, reportes de ventas, cuadros comparativos y minutas informativas han contribuido con el suministro de información necesaria para el análisis de la situación actual de la empresa y la importancia de analizar las estrategias mercadológicas utilizadas actualmente para la venta del condominio Montealondra.

ESTATUS DE VENTA CONDominio MONTEALONDRA al 31 de Mayo del 2010				
				
Casa	Reservado	Trámite con los bancos	Vendido	Entregado
Condominio # 1				
Condominio # 2				
Condominio # 3				
Condominio # 4				
Condominio # 5				
Condominio # 6				
Condominio # 7				
Condominio # 8				
Condominio # 9				
Condominio # 10				
Condominio # 11				
Condominio # 12				
Condominio # 13				
Condominio # 14				
Condominio # 15				
Condominio # 16				
Condominio # 17				
Condominio # 18				
Condominio # 19				
Condominio # 20				
Condominio # 21				
Condominio # 22				
Condominio # 23				
Condominio # 24				
Condominio # 25				
Condominio # 26				
Condominio # 27				
Condominio # 28				
Condominio # 29				
Condominio # 30				
Condominio # 31				
Condominio # 32				
Condominio # 33				
Condominio # 34				
Condominio # 35				
Condominio # 36				
Condominio # 37				
Condominio # 38				
Condominio # 39				
Condominio # 40				

(Estatus de venta del condominio Montealondra)

En el cuadro anterior se hace referencia al estatus de las ventas para las cuarenta casas en Montealondra, se detalla que solamente seis de las unidades han sido vendidas y entregadas, ya sea mediante recursos propios del cliente ó formalización de crédito con los

bancos. Otras cinco se encuentran en proceso de construcción, con sus operaciones formalizadas pero pendientes de entrega. Sin embargo, existen varios casos en los cuales las casas han sido separadas con un monto mínimo de dinero, los clientes se encuentran cancelando la totalidad de la prima mientras que tramitan un crédito con la entidad bancaria de su preferencia y así una vez formalizada la operación, iniciar el proceso constructivo de su casa.

3.2.1.2 Periódicos y Revistas

Existen muchas publicaciones en las cuales se encuentra información sobre las condiciones actualizadas para el sector de la construcción. Periódicos como El Financiero, La República y La Nación, dedican segmentos constantemente al análisis de estadísticas y el rumbo que afronta la actividad constructiva dentro de la economía nacional. Las publicaciones como revistas, es común encontrarlas dedicadas solamente a informar ya sea sobre venta de propiedades, como también a presentar artículos escritos y entrevistas a figuras importantes dentro del sector inmobiliario, se pueden citar algunas de ellas tales como: *4 Sale By Owner*, *Inmobilia*, *Construcción*, *Construir*, entre otras.

3.2.1.3 Publicaciones de la Organización y Afines

La empresa Ventajas Mundiales, a pesar de tener ya varios años en el mercado desde su constitución en el año 2001, no cuenta con procedimientos formales establecidos a nivel administrativo ó productivo, por lo que toda información recopilada proviene del entorno de la compañía, tratándose de asimilar lo mejor posible de cada fuente. Sin embargo la empresa mantiene una actualización constante de lo que hasta ahora se considera un documento oficial, el cual es su currículum, una copia del mismo puede apreciarse en el anexo 1. Adicionalmente como herramienta de ventas los *brochures* pueden ser agregados a estos documentos de referencia, el mismo puede ser consultado en el anexo 2.

3.2.1.4 Internet

El internet es una herramienta indispensable en la actualidad que permite a la organización, poseer información actualizada de la competencia, lanzamiento de nuevos productos, variaciones en los precios de los materiales y actualización de datos de los clientes. Gran parte de las empresas que ofrecen sus productos, proveen al cliente de información básica a través de sus sitios web. Para esta investigación, existen varios sitios web que proporcionaron gran cantidad de información, tal es el caso de: www.ventajasmundiales.com, www.montealondra.com, www.construccion.co.cr, www.inmobilia.com, www.supereconomicos.com, www.condominioscostarica.com, www.nacion.com y www.elfinancierocr.com.

3.2.1.5 Otras Publicaciones

La principal fuente de información son las estadísticas publicadas mensualmente por la Cámara Costarricense de la Construcción en sus comunicados, enviados vía fax, a todos sus afiliados, los cuales indican porcentajes de construcción, movimientos por sector y tipo de edificación, movimientos bancarios referentes a préstamos para vivienda, entre otros. Además todo tipo de documento que la competencia ponga a disposición y circulación para el público, tales como: *brochures*, correos electrónicos masivos, publicidad en periódicos y difusión en radio y televisión.

3.2.2 Fuentes Primarias

Resultó indispensable la información de estas fuentes, dada la carencia de información concreta que permita resolver la interrogante que originalmente ha dado lugar a esta investigación. Fueron consultadas tres poblaciones diferentes, a saber:

3.2.2.1 Funcionarios involucrados en áreas estratégicas de la empresa. Las personas consultadas en la investigación involucran al gerente general de la empresa, al gerente administrativo financiero, el ingeniero encargado de la gerencia técnica, la

asesora legal, la arquitecta encargada de velar por los detalles con los clientes y el asesor de ventas.

a) Técnica de Investigación Utilizada

La técnica utilizada ha sido una entrevista estructurada y aplicada a funcionarios que laboran a diario en la empresa. Como técnica secundaria se utilizó la observación, por ejemplo: formando parte de reuniones de personal en las cuales se tratan temas de ventas pendientes, procedimientos y lluvias de ideas que mejoren la situación de bajas ventas actuales.

b) Instrumentos Utilizados

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue una entrevista guiada de conversación que permita recopilar la información para el estudio. Dicha guía se puede apreciar en el anexo 3.

c) Descripción Metodológica

Tratándose de una empresa cuyo número de funcionarios no supera las diez personas, la mayoría de ellos son considerados informantes claves en la investigación y su información y conocimientos son importantes para los requerimientos de la empresa. Los funcionarios participantes al momento de realizar la investigación se nombran a continuación:

- Gerente General
- Gerente Administrativo Financiero
- Gerente Técnico
- Asesor Legal
- Arquitecto
- Representante de Ventas

I. Población de Interés

Esta población la constituyen los seis funcionarios citados en el apartado anterior, incluyendo dentro de los mismos al representante de ventas que actualmente está encargado de las ventas del proyecto.

II. Marco Muestral

Exclusivamente se consideraron las personas que forman parte del equipo permanente y estratégico, involucrado activamente en la toma de decisiones.

III. Tipo de Muestreo

Por las condiciones de la investigación, la cual busca información específica que permita establecer las estrategias correctas a utilizar, se estableció utilizar un muestreo por conveniencia, delimitado a la población que interesa para este caso.

IV. Tamaño de la Muestra

La población total involucrada en el apartado, involucra solamente a seis personas, por lo que fue aplicada a todos ellos en general.

V. Selección y Distribución de la Muestra

De manera que la información recolectada en las entrevistas aplicadas a los funcionarios se relacione con los criterios que influyeron a formalizar la compra los condominios y los factores que pueden mejorarse, se estableció aplicarla de forma individual para aprovechar los criterios de cada individuo.

VI. Unidad de Muestreo

Conformada por personas que se han convertido en parte fundamental en la toma de decisiones que permitan atraer compradores finales y mejorar las negociaciones del proyecto Montealondra.

VII. Unidad Informante

Funcionarios activos de la empresa que brindaron la información necesaria para completar las entrevistas.

3.2.2.2 Cientes finales de los condominios entregados en el proyecto Montealondra. Según el corte al 31 de Mayo del 2010, existen un total de 25 clientes finales para el condominio, de los cuales se ha tomado una muestra para aplicar la entrevista.

a) Técnica de Investigación Utilizada

La técnica utilizada ha sido una entrevista guiada y aplicada a clientes finales para conocer la manera como se realizó el acercamiento de la empresa con ellos.

b) Instrumentos Utilizados

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue una guía de conversación que permita mediante una entrevista a los clientes que han realizado una negociación formal con la empresa, recopilar la información para el estudio. Dicha guía se puede apreciar en el anexo 4.

c) Descripción Metodológica

El proceso de venta del condominio registra hasta Mayo del 2010, un total de veinticinco compradores de los cuarenta necesarios para concluir con la venta total de proyecto. La información relacionada y proveniente de los clientes fue recopilada formalmente mediante una entrevista, como se adelantó anteriormente y el procedimiento empleado se describe a continuación:

I. Población de Interés

Esta población la constituyen aquellos clientes de la empresa que adquirieron una casa y cuyo estatus se encuentra incluido en la reserva, formalización ó entrega de la misma.

II. Marco Muestral

Exclusivamente se consideraron las personas que compraron una unidad en el condominio pues la investigación busca precisamente vender las unidades restantes en el corto plazo, lo que agrega importancia a la decisión de compra de éstas personas y la manera cómo se influyó en la decisión. Existe competencia cercana a la ubicación geográfica del condominio, pero los compradores decidieron adquirir en Montealondra antes que alguno de los ofrecidos por la competencia, lo que lleva a investigar los aspectos que fueron considerados relevantes por los clientes para tomar la decisión de invertir en un condominio dentro del proyecto en estudio.

III. Tipo de Muestreo

Por las condiciones de la investigación, la cual busca información específica que permita establecer las estrategias correctas a utilizar, se estableció utilizar un muestreo por conveniencia, delimitado a la población que interesa para este caso.

IV. Tamaño de la Muestra

La población total involucrada en el estudio, asciende tan solo a veinticinco personas, por lo que fue aplicada a diez de los clientes finales del proyecto.

V. Selección y Distribución de la Muestra

De manera que la información recolectada en las entrevistas aplicadas a los clientes se relacione con los criterios que influyeron a formalizar la compra de su casa, se estableció aplicarla a aquellos clientes que compraron realmente alguna casa en el proyecto, aplicando a cada uno de ellos el cuestionario para el estudio.

VI. Unidad de Muestreo

Conformada por personas que se convirtieron en compradores finales durante el proceso de búsqueda y negociación del proyecto Montealondra.

VII. Unidad Informante

Clientes finales de la empresa que brindaron la información necesaria para completar los cuestionarios.

3.2.2.3 Profesionales de empresas de publicidad. Durante los primeros meses del año 2010, la empresa optó por recurrir a un profesional del campo publicitario para que le brinde asesoría y cuyos conocimientos, también han sido aprovechados para la investigación.

a) Técnica de Investigación Utilizada

La técnica utilizada ha sido una entrevista estructurada y aplicada a un funcionario y especialista en publicidad, quien ha brindado asesoría y presentado algunas propuestas para mejorar el nivel de ventas y alcanzar los objetivos planteados.

b) Instrumentos Utilizados

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue una entrevista guiada de conversación que permita recopilar la información para el estudio. Dicha guía se puede apreciar en el anexo 5.

c) Descripción Metodológica

Existen muchas empresas de publicidad en nuestro país, pero para las asesorías y por ende para contribuir con el estudio se solicitó la cooperación del señor José Augusto Cárdenas de la empresa Tribu, quien también brinda sus servicios profesionales a clientes externos, fuera de su horario normal.

I. Población de Interés

Esta población está constituida solamente por el señor José Augusto Cárdenas, quien cuenta con gran experiencia en el campo publicitario en México y nuestro país.

II. Marco Muestral

Se ha tomado en consideración contar con el señor Cárdenas, pues es el líder del departamento creativo y publicitario de una importante empresa en campo, lo puede colaborar a asesorar a nuestro equipo permanente y estratégico, involucrado activamente en la toma de decisiones.

III. Tipo de Muestreo

Por las condiciones de la investigación, la cual busca información específica que permita establecer las estrategias correctas a utilizar, se estableció utilizar un muestreo por conveniencia, delimitado al sujeto que interesa para este caso.

IV. Tamaño de la Muestra

La población total involucrada en el apartado, está compuesta por una persona, el señor Cárdenas.

V. Selección y Distribución de la Muestra

De manera que la información recolectada en la entrevista aplicada al publicista seleccionado, permita aclarar las formas cómo las firmas competidoras usualmente abordan y realizan su acercamiento con el cliente, se ha delimitado la entrevista a un solo profesional pero con recomendaciones serias.

VI. Unidad de Muestreo

Conformada por una persona con experiencia nacional e internacional, con conocimiento amplio en el tipo de producto analizado y el ofrecido por la competencia, se ha convertido en parte fundamental en la toma de decisiones que permitan atraer compradores finales y mejorar las negociaciones del proyecto Montealondra.

VII. Unidad Informante

Gerente de publicidad en la empresa Tribu y gerente general de su propia firma, hace del señor José Augusto Cárdenas nuestra fuente de información para completar las entrevistas.

3.3 Definición de Variables

Cuadro de variables

Objetivo específico	VARIABLES de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Analizar las causas por las cuales se ha reflejado una caída en la venta de condominios.	Caída de las ventas.	La venta es la transferencia de algo, un producto, servicio, idea u otro a un comprador, mediante el pago de un precio convenido.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de ventas de condominios en el proyecto Montealondra. 	<ul style="list-style-type: none"> Estados financieros. Reportes de ventas. Estadísticas de la Cámara Costarricense de la Construcción.
Comparar las características del producto en relación con lo que la competencia ofrece a sus clientes.	Producto ofrecido.	Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> Características del producto. Necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a funcionarios y clientes. Observación directa. Visita a los proyectos de la competencia. Publicidad difundida por la competencia.
Evaluar la calidad y manejo de los canales de distribución correctos para	Canales de distribución.	Los <u>Canales de distribución</u> son el conjunto de <u>empresas</u> o individuos que participan en la	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia del medio utilizado para las ventas. Calidad del servicio de 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de personal. Entrevistas a funcionarios y a clientes.

satisfacer el mercado.		transferencia, de un bien o <u>servicio</u> a medida que éste se desplaza del productor al <u>consumidor</u> .	mercadeo ofrecido a los clientes.	
Describir las estrategias que garantizan resultados exitosos de mercadeo en la actualidad.	Estrategias de mercadeo.	La estrategia de mercadeo es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de estrategias utilizadas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de personal. • Análisis FODA • Lluvia de ideas. • Entrevista con profesionales en publicidad.
Proponer soluciones concretas para incrementar las ventas del proyecto.	Incremento de las ventas.	La venta es la transferencia de algo, un producto, servicio, idea u otro a un comprador, mediante el pago de un precio convenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el nivel de las ventas. • Completar la venta del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación descriptiva. • Ayuda profesionalizada • •

Capítulo IV

Análisis de Resultados y Diagnóstico de la Situación Actual

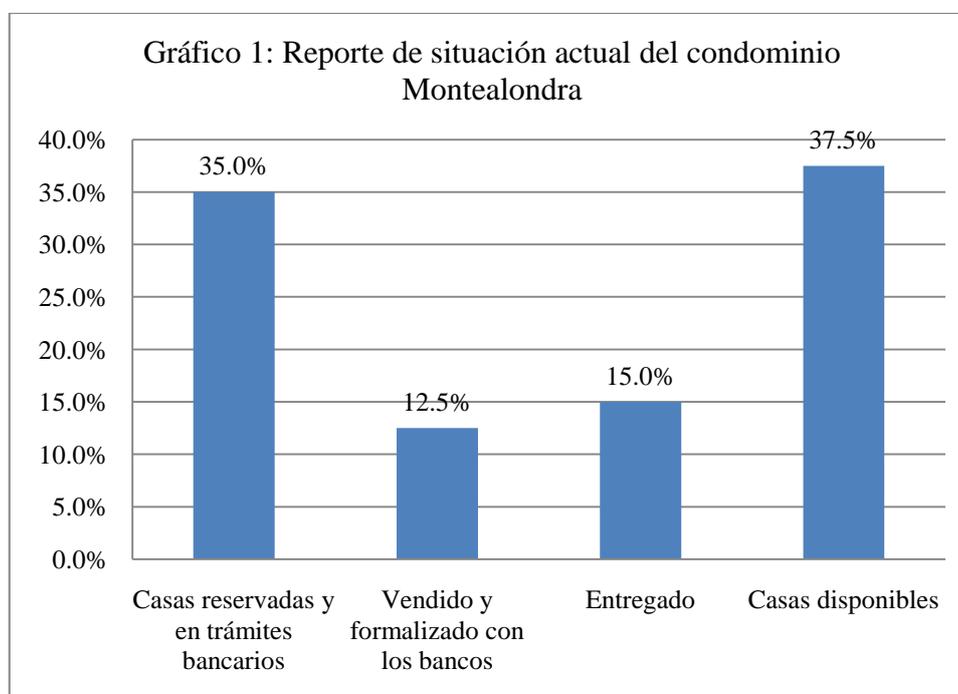
4.1 Información de Fuentes Secundarias

4.1.1 Registros internos de la organización

El bajo nivel de ventas ha sido reflejado constantemente en los reportes y cuadros de ventas presentados por la gerencia administrativa, los cuales presentan información de la situación actual de las negociaciones, como se presenta a continuación:

Cuadro 1: Reporte de situación actual del condominio Montealondra al 31 de Mayo del 2010				
Situación actual del proceso	Casas reservadas y en trámites bancarios	Vendido y formalizado con los bancos	Entregado	Casas disponibles
Cantidad de casas	14	5	6	15
Peso porcentual	35,0%	12,5%	15,0%	37,5%

Fuente: Reporte de ventas al 31 de Mayo del 2010 de la Gerencia Administrativa



Fuente: Reporte de ventas al 31 de Mayo del 2010 de la Gerencia Administrativa

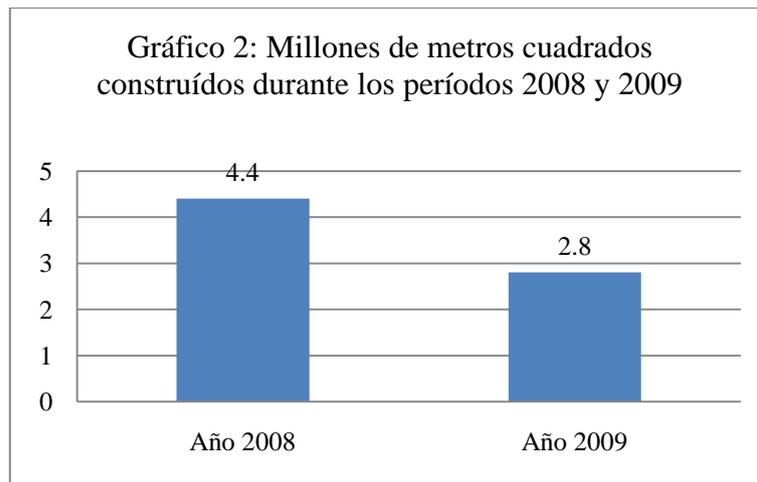
Tomando en cuenta que la venta del condominio inició en el segundo semestre del año 2008 y que la cantidad a vender es de cuarenta unidades, la adquisición de dichas unidades ha tenido un lento movimiento cuyas cifras reflejan que un 35% del total de casas se encuentran separadas pero en trámite de crédito bancario, un 12.5% se encuentra vendido formalmente y con gestiones bancarias formalizadas con algún ente bancario ó ha sido financiado con recursos propios del cliente, un 15% de ellas ha sido formalmente entregada a su cliente final y un total quince casas equivalentes al 37.5% del proyecto continúan disponibles para la venta.

4.1.2 Periódicos y revistas

Constantemente en los medios escritos locales se encuentra información referente a la situación que atraviesa el sector inmobiliario. Ejemplo de lo anterior es la publicada en el periódico La Nación del día 22 de mayo de 2010 en su sección El País, en la cual es consultada la oficina del alcalde en San José y se recalca que la crisis económica mundial, cuyo efecto en Costa Rica fue mayor el año pasado, retrasó la construcción de algunos proyectos habitacionales en la ciudad de San José. La Municipalidad de San José, recopiló información importante que refleja los siguientes datos:

Cuadro 2: Reporte de metros cuadrados construidos en San José Durante los períodos 2008 y 2009		
Construcción en millones de metros	Año 2008	Año 2009
Cantidad de m2	4.4	2.8

Fuente: Periódico La Nación del día 22 de Mayo del 2010



Fuente: Periódico La Nación del día 22 de Mayo del 2010

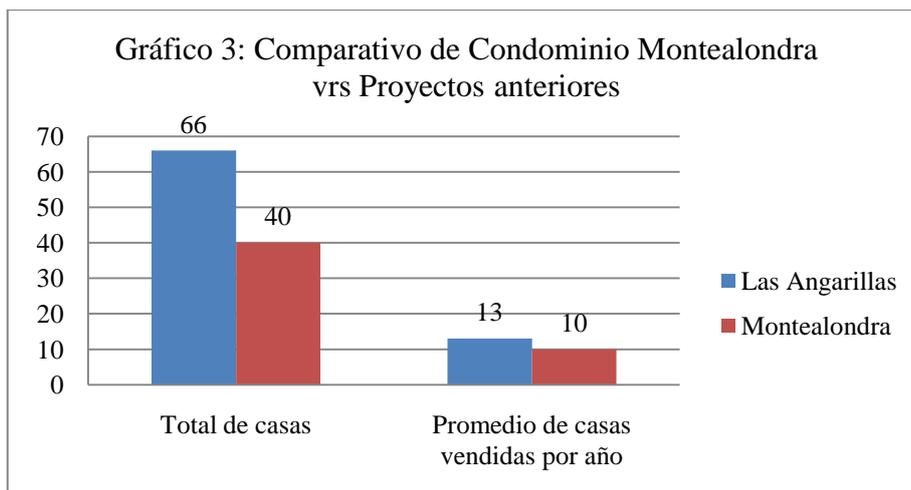
El cuadro y gráfico anterior reflejan una caída de 1.6 millones de metros cuadrados construidos para el año 2009, el cual fue el más afectado por la crisis y que provocó que muchos proyectos quedaran en una etapa de incubación y provocó que sus desarrolladores ni siquiera hayan gestionado los permisos respectivos ante la municipalidad correspondiente a cada proyecto.

4.1.3 Publicaciones de la organización y afines

Un documento importante en la organización y convertido en carta de presentación de la misma es el currículum de la empresa, el cual muestra información general del equipo de trabajo, proyectos anteriores y diversidad de productos ofrecidos por la organización. Dicho documento expone información sobre un condominio llamado Las Angarillas, el cual fue desarrollado en Heredia y corresponde a la única experiencia previa de la empresa en el campo de desarrollo de condominios del tipo que semejan en tamaño a Montealondra.

Cuadro 3: Comparativo de Condominio Montealondra vrs Proyectos anteriores				
Proyecto	Total de casas	Tiempo de duración	Promedio de casas vendidas por año	Casas disponibles
Las Angarillas	66	5 años	13	0
Montealondra	40	2.5 años	10	15

Fuente: Gerencia Administrativa de Ventajas Mundiales



Fuente: Gerencia Administrativa de Ventajas Mundiales

El cuadro y gráficos anteriores muestran que el proyecto Montealondra, a pesar de contar con 26 casas menos que el anterior desarrollado, ha conseguido un promedio de ventas menor durante los dos años y medio de su desarrollo.

4.1.4 Internet

Esta herramienta permite filtrar información y así poder realizar búsquedas de proyectos que se encuentren en clara competencia con el condominio Montealondra, tal es el caso de la ubicación geográfica y las características de los mismos. Un detalle de los condominios que ofertan en la zona de Moravia y alrededores es el siguiente:

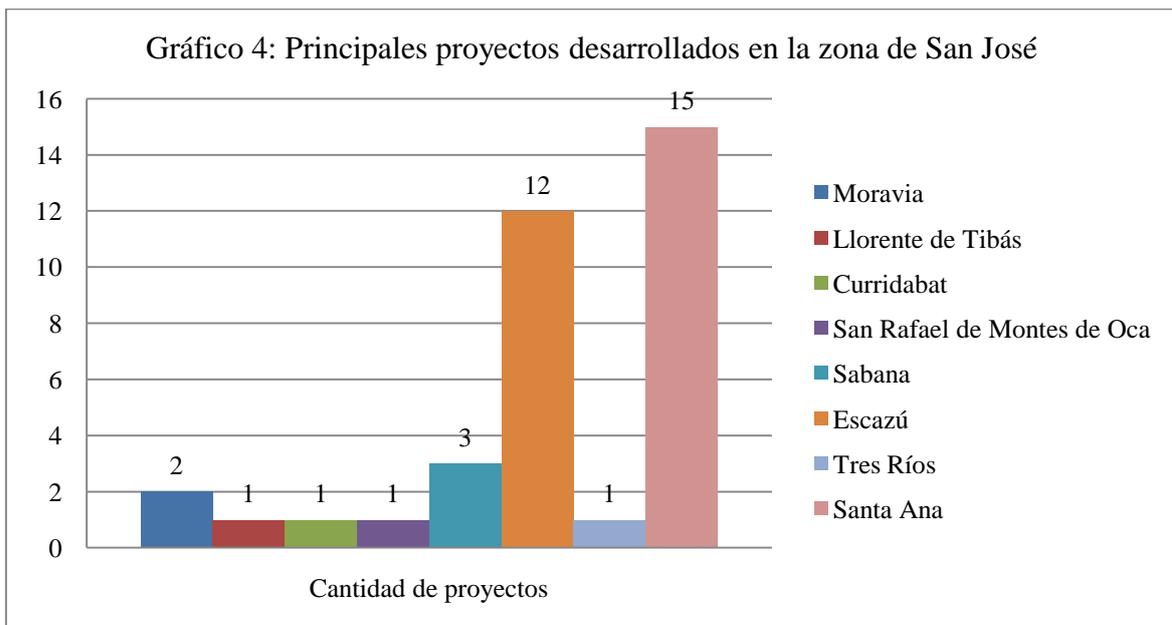
Cuadro 4: Principales proyectos que compiten en la zona de Moravia y alrededores		
Nombre del proyecto	Ubicación Geográfica	Nombre del Desarrollador
Condominio Montealondra	Moravia	Ventajas Mundiales
Condominio Vía Real	Llorente de Tibás	Fomento Urbano
Condominio Hacienda Imperial	Curridabat	Anónimo
Condominio La Montaña	San Rafael de Montes de Oca	Corlande
Condominio Hacienda Cecilia	Moravia	Desarrollos La Joya

Fuente: Sitio web www.condominioscostarica.com

Sin embargo, también se debe competir con otros condominios ubicados en diferentes zonas de San José.

Cuadro 5: Principales proyectos desarrollados en la zona de San José	
Ubicación Geográfica	Cantidad de proyectos
Moravia	2
Llorente de Tibás	1
Curridabat	1
San Rafael de Montes de Oca	1
Sabana	3
Escazú	12
Tres Ríos	1
Santa Ana	15

Fuente: www.condominioscostarica.com/san_jose



Fuente: www.condominioscostarica.com/san_jose

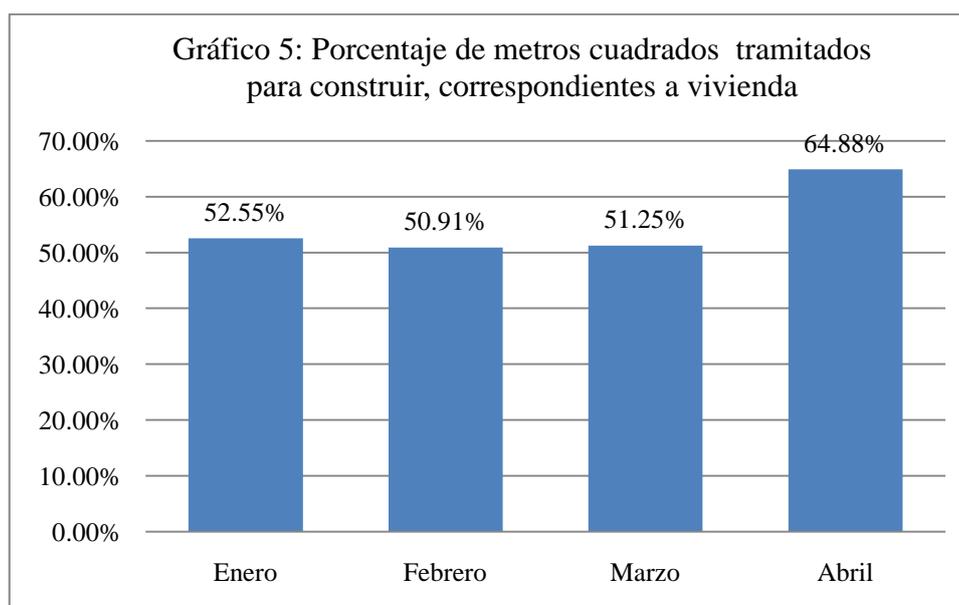
El gráfico anterior muestra como el proyecto Montealondra, se encuentra dentro de un área con poca oferta, lo que se convierte en una ventaja a tomar en cuenta dentro de las estrategias de la empresa.

4.1.5 Otras publicaciones

La Cámara Costarricense de la Construcción en su página web, ha presentado las cifras correspondientes a la actividad de vivienda en nuestro país durante los primeros cuatro meses del año en curso, las cifras fueron consultadas al finalizar el mes de Mayo del 2010.

Cuadro 6: Cantidad de metros cuadrados tramitados para construir				
Período comprendido entre los meses de Enero a Abril del año 2010				
Tipo de Edificación	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Vivienda	275.007	285.901	301.504	233.623
Industria	29.725	45.570	58.891	33.714
Comercio	200.222	212.367	209.627	63.735
Otros	18.352	17.692	18.320	29.006
Total	523.306	561.530	588.342	360.078
Datos expresados porcentualmente				
Vivienda	52,55%	50,91%	51,25%	64,88%
Industria	5,68%	8,12%	10,01%	9,36%
Comercio	38,26%	37,82%	35,63%	17,70%
Otros	3,51%	3,15%	3,11%	8,06%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Sitio web www.construccion.co.cr



Fuente: Sitio web www.construccion.co.cr

La actividad vivienda, como lo refleja el cuadro y gráfico anteriores, es la cifra más significativa del sector construcción nacional, manteniéndose estable durante los tres primeros meses y mostrando una clara mejoría en el cuarto mes, lo que proyecta claras ventajas y positivismo para el logro de los objetivos planteados para el período restante del año en curso.

Otras fuentes de información como *brochures*, publicaciones en periódico y revistas, han permitido realizar comparaciones de los proyectos que compiten más fuertemente con el condominio Montealondra, la ubicación del proyecto permite filtrar a pocos competidores en la zona cercana y así poder realizar visitas a cada uno de esos proyectos para verificar los acabados y bondades ofrecidas los competidores, los principales puntos de comparación entre los productos que se ofrecen en la zona de Moravia y alrededores pueden apreciarse en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 7: Comparativo de proyectos					
Características de proyecto	Nombre del proyecto				
	Montealondra	Via Real	Hacienda Imperial	La Montaña	Hacienda Cecilia
Tapia perimetral	x	x	x	x	
Seguridad 24 horas	x	x	x	x	x
Calles adoquinadas	x		x		x
Electrificación subterránea	x			x	x
Dos plantas	x	x	x	x	x
Piscina	x				
Agua caliente	x	x	x	x	x
Sala de eventos	x			x	x
Area de juegos infantiles	x		x	x	x
Muebles de cocina y baños	x	x	x	x	x
Sobres de granito	x	x		x	x
Clósets	x	x	x	x	x
Ventanería de aluminio	x	x	x	x	x
Alcantarillado sanitario	x				
Amplias zonas verdes	x		x	x	
Acabados de primera calidad	x	x			x

Fuente: *Brochures*, distribuidos por los desarrolladores de los proyectos en la pasada feria de la construcción del 14 al 18 de Marzo del 2010

El cuadro anterior refleja claramente que el proyecto Montealondra está muy completo y se consideraron muchos detalles importantes para que fuera competitivo en el área y aprovechara tales ventajas para atraer mayor cantidad de clientes interesados en comprar un condominio en el proyecto Montealondra.

4.2 Información de Fuentes Primarias

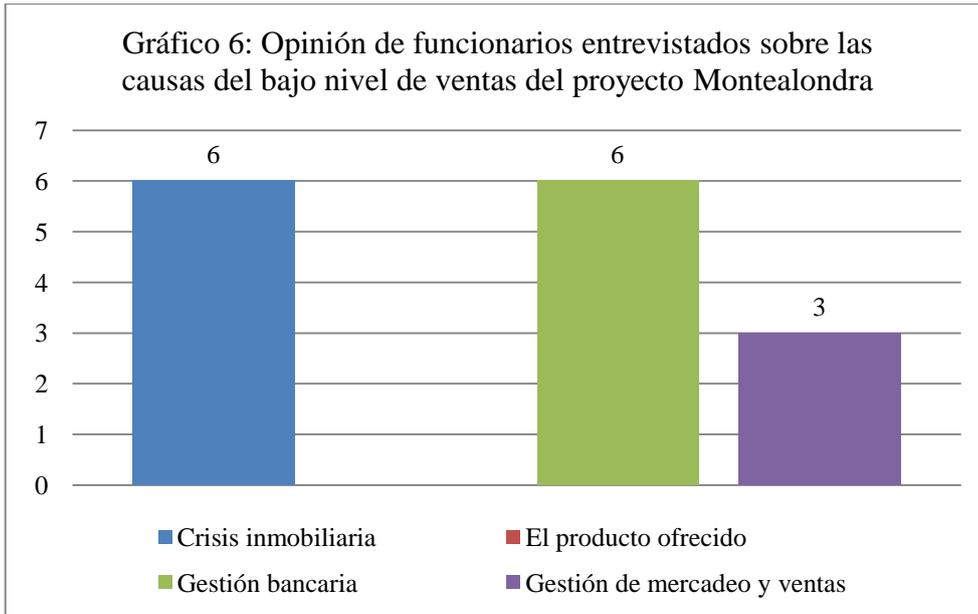
4.2.1 Funcionarios involucrados en áreas estratégicas de la empresa

La aplicación de entrevistas estructuradas permitió recopilar información que será de utilidad para emitir criterio sobre la situación actual de la empresa y la manera en la que se ha manejado el proceso de venta del condominio Montealondra.

El primer punto analizado en las entrevistas aplicadas a los funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales, fue la caída en las ventas del proyecto, cuyos resultados después de las entrevistas muestran los siguientes datos:

Cuadro 8: Principales causas del bajo nivel de ventas, según entrevistas aplicadas a funcionarios	
Variable	Respuestas afirmativas
Crisis inmobiliaria	6
El producto ofrecido	0
Gestión bancaria	6
Gestión de mercadeo y ventas	3

Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales



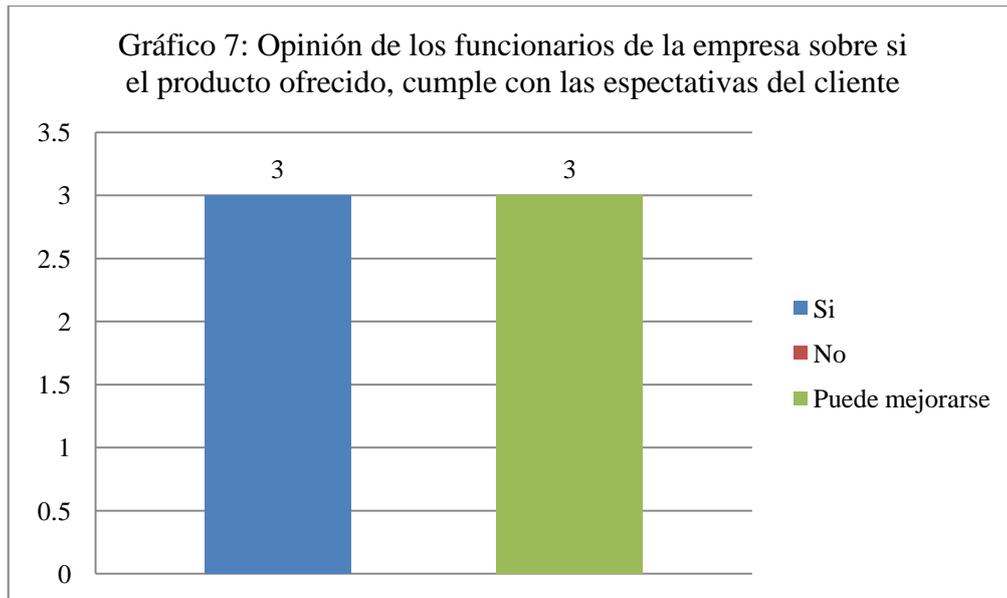
Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales

El gráfico anterior refleja como los funcionarios de la empresa atribuyen la caída de las ventas a factores como la crisis inmobiliaria, la cerrada gestión bancaria y en menor proporción pero también significativa, se le atribuye cierto grado de responsabilidad a la gestión del representante de ventas.

El segundo punto analizado en las entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa, pretende establecer si el producto ofrecido satisface las expectativas y necesidades de los clientes, para lo cual los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 9: Cumple y satisface el producto ofrecido por la empresa con las expectativas de los clientes	
Variable	Respuestas afirmativas
Si	3
No	0
Puede mejorarse	3

Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales



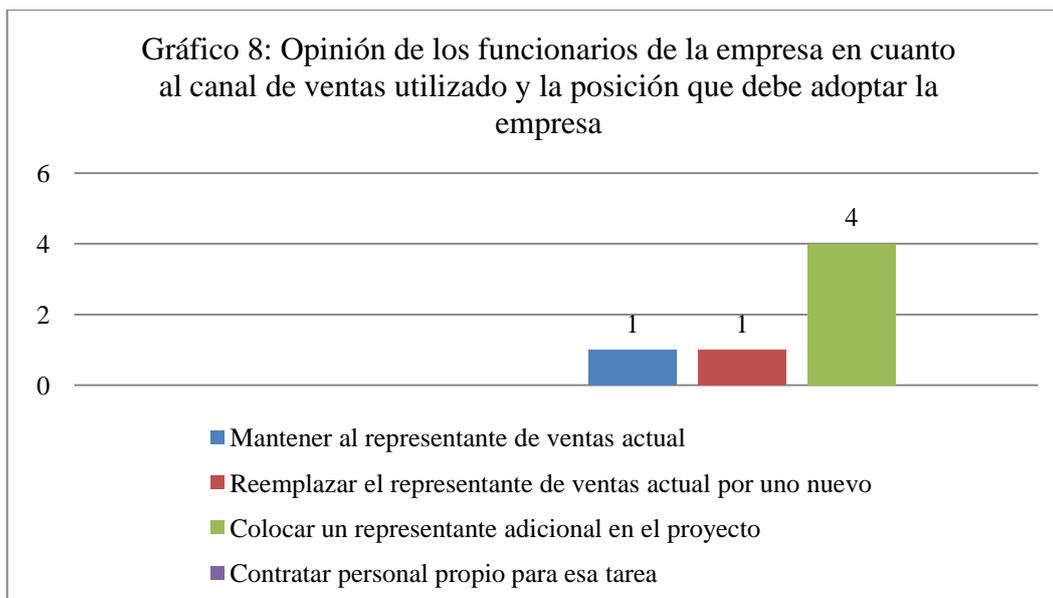
Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales

Los criterios según el cuadro y gráfico anteriores están divididos, de los seis funcionarios entrevistados, tres opinan que el producto cumple con lo deseado por los clientes, sin embargo los restantes tres opinan que podría ser mejorado para incrementar la calidad del mismo.

El tercer punto de consulta a los funcionarios de la empresa, requiere analizar si el canal de ventas utilizado hasta el momento es el adecuado, debe reforzarse o cambiarse para beneficio de la organización y sus objetivos, a continuación los resultados:

Cuadro 10: Opinión de los funcionarios de la empresa en cuanto al canal de ventas utilizado y la posición que debe adoptar la empresa	
Variable	Respuestas afirmativas
Mantener al representante de ventas actual	1
Reemplazar el representante de ventas actual por uno nuevo	1
Colocar un representante adicional en el proyecto	4
Contratar personal propio para esa tarea	0

Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales



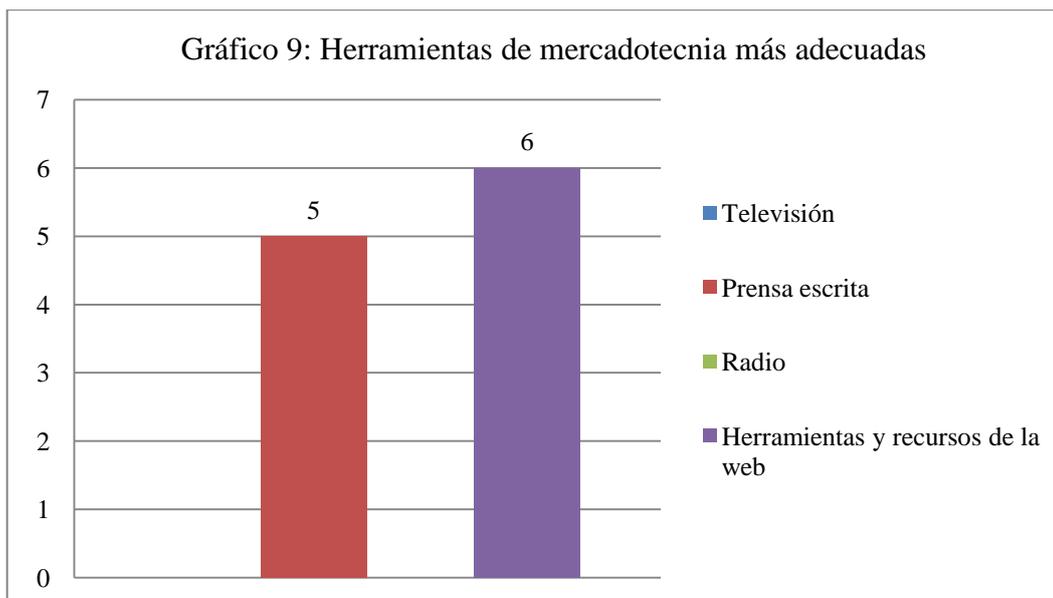
Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales

El cuadro y gráfico anteriores reflejan que de los seis funcionarios entrevistados, uno opina que el representante de ventas debe mantenerse tal como hasta el momento, uno de ellos sin embargo mantiene un criterio de reemplazar al representante de ventas y cuatro de los entrevistados opinan que lo mejor sería aumentar el número de personas en la actividad de ventas.

El cuarto punto revisado en las entrevistas a funcionarios de la empresa, corresponde a detallar cuáles son las herramientas de mercadotecnia más utilizadas en el medio inmobiliario y cuáles se ajustarían mejor al propósito de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 11: Herramientas de mercadotecnia más adecuadas	
Variable	Respuestas afirmativas
Televisión	0
Prensa escrita	5
Radio	0
Herramientas y recursos de la web	6

Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales



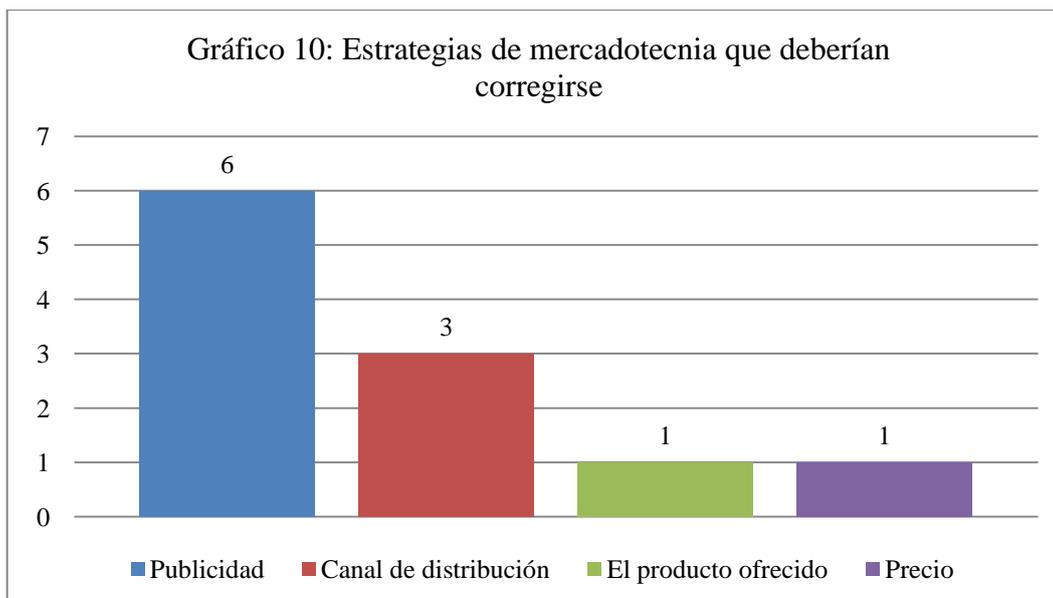
Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales

El cuadro y gráfico anteriores nos muestran como seis funcionarios entrevistados, concuerdan con dos principales recursos mercadotécnicos, los cuales son los medios de publicación escrita y las herramientas web como sitios en internet, correos, redes sociales, etc., han sido utilizados hasta el momento por la empresa y se considera deben mantenerse.

El quinto y último tema considerado en la entrevista a los funcionarios fue identificar que estrategias de mercadotecnia deben ser cambiadas ó reforzadas para alcanzar el objetivo de vender por completo el condominio Montecalondra, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 12: Estrategias de mercadotecnia que deberían corregirse	
Variable	Respuestas afirmativas
Publicidad	6
Canal de distribución	3
El producto ofrecido	1
Precio	1

Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales



Fuente: Entrevistas aplicadas a funcionarios de la empresa Ventajas Mundiales

El gráfico y cuadro anteriores exponen los criterios de tomar medidas correctivas en factores como la publicidad y el canal de ventas hasta ahora utilizado, pocos se refirieron al precio y al producto, pues hasta el momento los clientes parecen estar satisfechos con la calidad del mismo y en cuanto a su precio inclusive realizan solicitudes adicionales de acabados y algunos detalles que generan cargos extras a las operaciones, lo que hace pensar que el dinero no es un factor negativo para ellos.

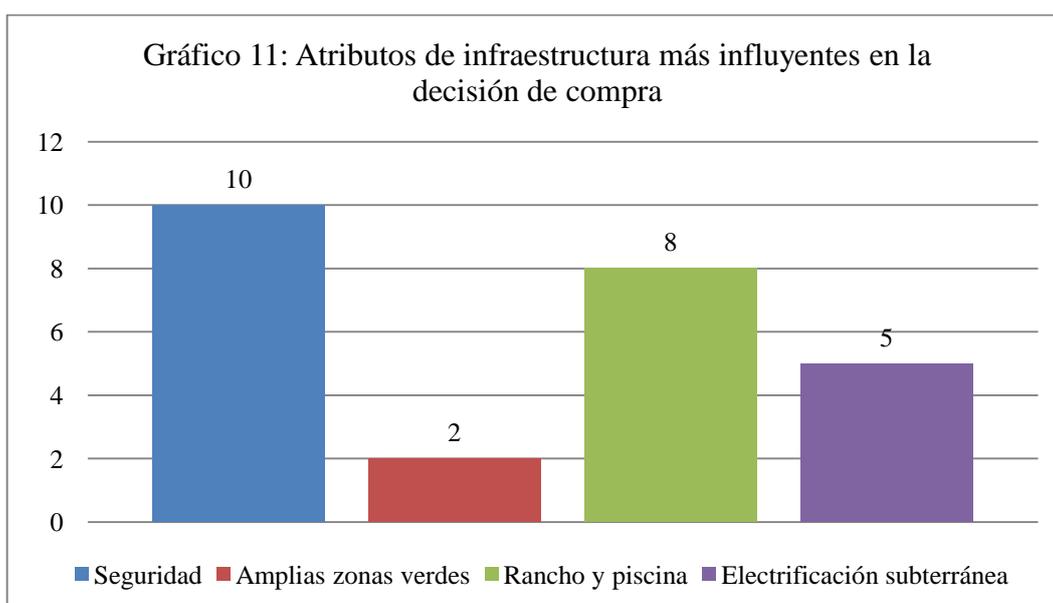
4.2.2 Clientes finales de los condominios entregados en el proyecto Montealondra

Se recopiló información de los clientes finales del condominio con el propósito de conocer los aspectos claves que incidieron en su decisión de compra y aquellos factores que nos distinguen de la competencia, además los puntos en los cuales se debe mejorar el producto. También se consideró evaluar el papel del canal de ventas y el desempeño percibido por los clientes durante todo el proceso de compra y construcción.

El primer punto analizado en las entrevistas a clientes finales del condominio, fueron los puntos de infraestructura general más notables del proyecto y que lograron atraer su atención hacia el producto ofrecido, como se detalla en la siguiente información:

Cuadro 13: Atributos de infraestructura más influyentes en la decisión de compra	
Variable	Respuestas afirmativas
Seguridad	10
Amplias zonas verdes	2
Rancho y piscina	8
Electrificación subterránea	5

Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra



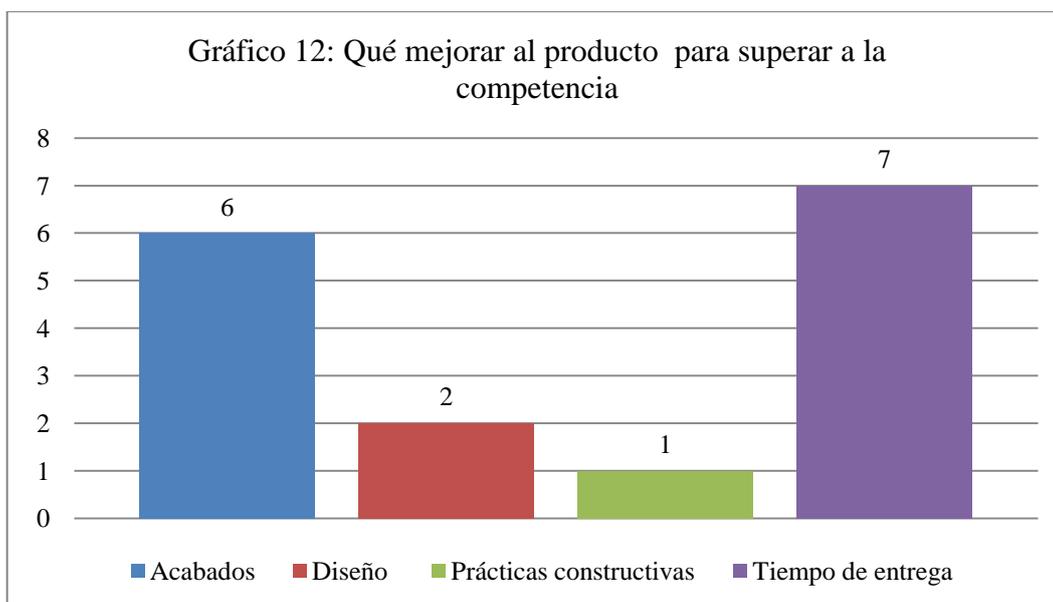
Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra

La empresa se inclinó por el factor seguridad en este proyecto, además áreas sociales grandes y elegantes, lo que parece haber dado buen resultado entre los clientes y contribuido a que éstos dos factores sean los de mayor peso en la decisión inicial de adquirir una unidad habitacional en el proyecto.

El segundo punto de análisis en las entrevistas a los clientes, corresponde a los aspectos ofrecidos por la competencia y que los clientes consideran una debilidad en los nuestros ó consideran que se pueden mejorar, tales como:

Cuadro 14: Aspectos que deberían mejorarse del producto para superar a la competencia	
Variable	Respuestas afirmativas
Acabados	6
Diseño	2
Prácticas constructivas	1
Tiempo de entrega	7

Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra



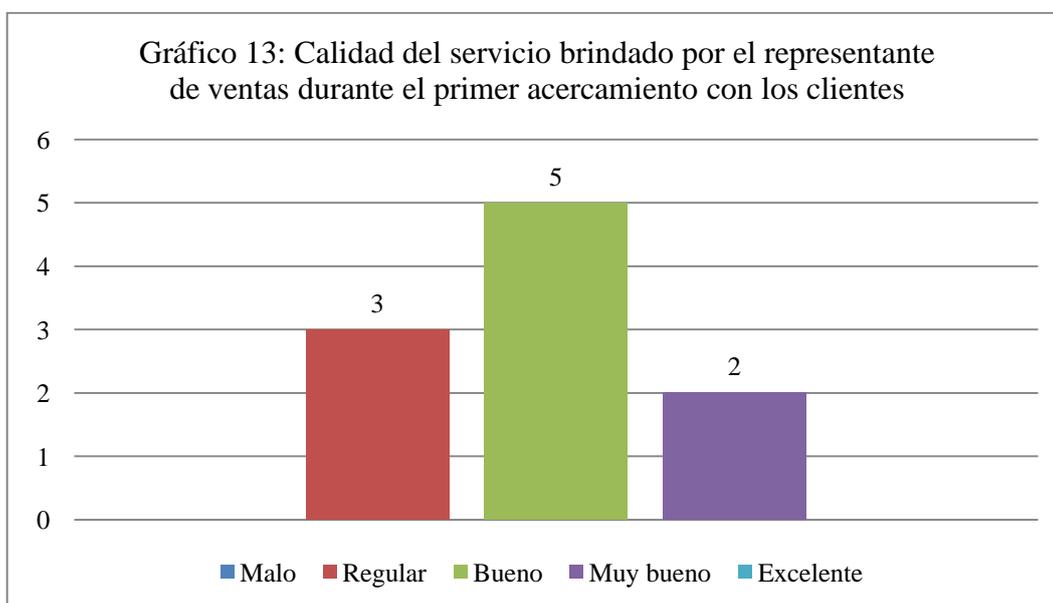
Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra

El gráfico y cuadro anteriores reflejan la opinión de los clientes finales, quienes a pesar de haber seleccionado nuestro proyecto para comprar, consideran que es importante mejorar en campos como los tiempos de entrega y mejora de acabados con respecto a lo que ofrece la competencia actualmente.

El tercer punto a considerado en las entrevistas a clientes, ha sido el primero de tres correspondientes a evaluar la calidad del servicio y gestión del representante de ventas encargado de canalizar las ventas del proyecto, incluyendo la primera impresión del cliente, el seguimiento de los trámites de formalización y el soporte que pudo haber brindado ó la carencia del mismo, para lo cual se inicio con la siguiente información:

Cuadro 15: Trato recibido por parte del representante de ventas en los primeros acercamientos	
Variable	Respuestas afirmativas
Malo	0
Regular	3
Bueno	5
Muy bueno	2
Excelente	0

Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra



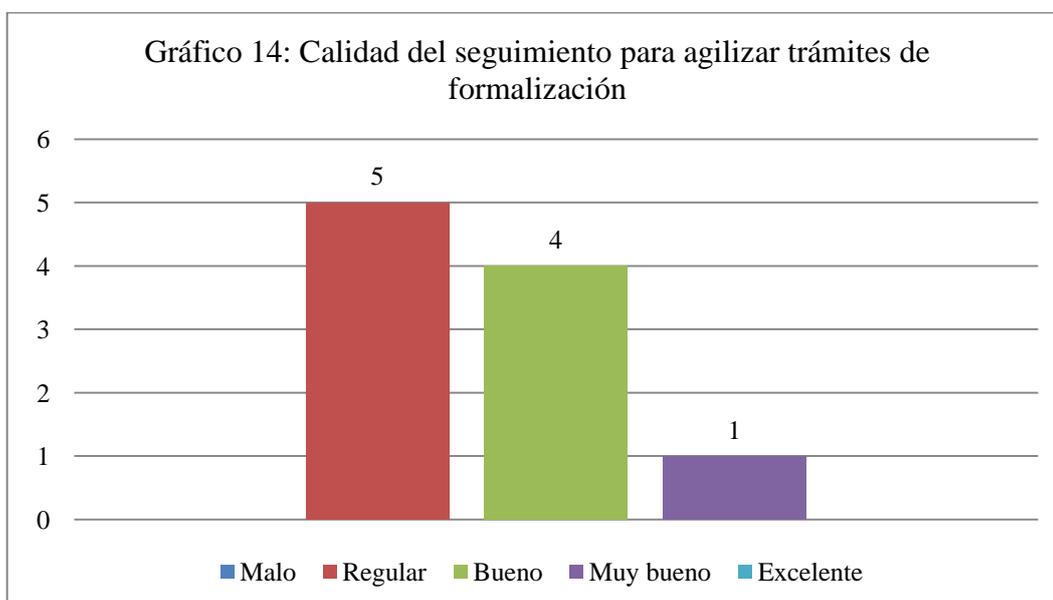
Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra

Según el cuadro y gráfico anteriores, los primeros acercamientos, en opinión de los clientes fueron de regular a bueno en su mayoría, lo que indica que el canal de ventas utilizado por la empresa no es del todo deficiente pero si requiere de mucho trabajo para lograr excelencia en el servicio al cliente.

El cuarto punto analizado en las entrevistas con los clientes, destaca la manera como cada uno de ellos fue asistido por el representante de ventas durante el proceso de los trámites bancarios y el seguimiento que se le brindó al proceso de negociación para lograr la formalización de la operación respectiva, a continuación los resultados:

Cuadro 16: Calidad del seguimiento para agilizar trámites de formalización	
Variable	Respuestas afirmativas
Malo	0
Regular	5
Bueno	4
Muy bueno	1
Excelente	0

Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra



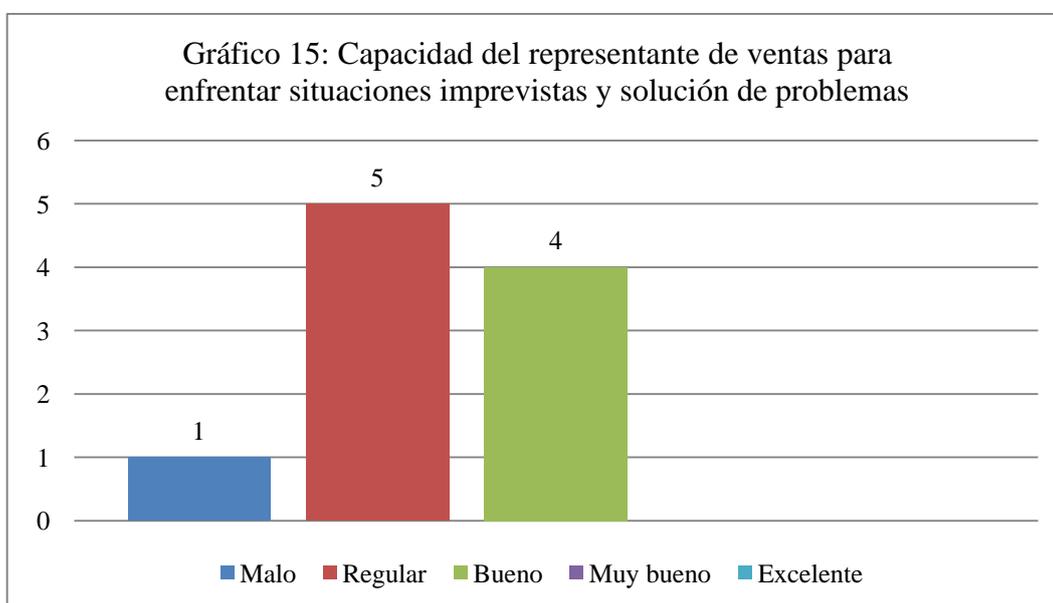
Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra

Los datos expresados en el cuadro y gráfico anteriores, denotan que de los diez clientes entrevistados, cinco de ellos mantienen una calificación de regular para la labor del representante de ventas, mientras que cuatro de ellos consideran su gestión como buena, brindando un acompañamiento a los trámites de los clientes para lograr formalizar las operaciones, debido a que los clientes requieren constante seguimiento para agilizar los trámites y hacerlos sentirse parte indispensable en el proceso.

El último tema analizado en las entrevistas a los clientes, es la capacidad con que el representante se enfrenta a cambios e imprevistos de las negociaciones y mantiene la relación con los clientes sin poner en riesgo la operación de venta y la mala calificación de un cliente hacia la empresa, por lo que se analizó lo siguiente:

Cuadro 17: Capacidad del representante de ventas para enfrentar situaciones imprevistas y solución de problemas	
Variable	Respuestas afirmativas
Malo	1
Regular	5
Bueno	4
Muy bueno	0
Excelente	0

Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra



Fuente: Entrevistas aplicadas a compradores finales del condominio Montealondra

Como se aprecia en el cuadro y gráfico anteriores, tampoco se lograron resultados excelentes, sino que se mantiene la opinión de los clientes en cuanto a que la capacidad del representante merece una calificación de regular en la mayoría de ocasiones que se enfrenta a situaciones críticas tales como: cambios oportunos en el diseño de las casas, actualización de documentos en las operaciones bancarias para los créditos de los clientes, escogencia de acabados, etc, las cuales requieren de asesoría inmediata y eficiente para resolver este tipo de situaciones durante el proceso de venta.

4.2.3 Profesionales de empresas de publicidad

Este apartado se propone analizar con ayuda de un profesional del campo mercadológico y publicitario, las estrategias utilizadas hasta el momento y establecer si son las correctas para el tipo de producto que se vende o de lo contrario tomar en cuenta recomendaciones de un profesional para concretar el objetivo planteado de vender completamente el condominio Montealondra durante el segundo semestre del año 2010.

La entrevista con el señor José Augusto Cárdenas, profesional en mercadeo y publicidad consultado para esta investigación, fue dividida en dos preguntas básicas para tomar sus opiniones sobre las herramientas que la empresa ha utilizado y algunas novedades que están disponibles en la actualidad, la información de dichas preguntas y respuestas se detalla a continuación:

Primera parte de la entrevista

Desde el inicio del proyecto Montealondra la empresa ha empleado varios tipos de herramientas mercadológicas y publicitarias para su proceso de ventas. ¿Podría referirse usted a cada una de ellas?

- **Vallas publicitarias:**
Es una herramienta que se utiliza con regularidad en el campo de la construcción, tiene poder visual pero debe ser ubicada en lugares estratégicos que aseguren captar la atención de los interesados.
- **Anuncios en sección de económicos del periódico La Nación:**
Es uno de los medios escritos más populares en el país y localizar anuncios que permiten estar ahí para las personas que buscan información específica de viviendas como las ofrecidas por Ventajas Mundiales.
- **Asistencia a ferias anuales como Expo-construcción:**
Este tipo de eventos son más útiles para las empresas comercializadoras de materiales y para las entidades bancarias para dar a conocer sus nuevos productos,

dado que ingresa todo tipo de gente que no necesariamente tiene la capacidad de adquisición que la empresa necesita.

- Banner en páginas web de www.teletica.com y www.nacion.com:
Este tipo de sitios web son de gran tránsito y un banner en ese lugar constituye una fuerte herramienta para llegar a la mayor cantidad posible de personas, pero se corre el riesgo de no poder controlar o discriminar los individuos que le interesan a la empresa.
- Sitios web propios para la empresa y el proyecto: www.ventajasmundiales.com y www.montealondra.com.
Ambas páginas cumplen con lo necesario para brindar información de los clientes de los proyectos y las características de los mismos.
- Afiliación a revistas tales como 4 Sale by Owner:
Las revistas como ésta son de difusión complicada y es difícil identificar clientes potenciales para su distribución.

Segunda parte de la entrevista

Existen algunas herramientas, las cuales todavía la empresa no ha utilizado para intentar vender rápidamente el proyecto Montealondra. Podría usted brindar su criterio acerca de ellos.

- Correos electrónicos masivo:
Es ofrecida por firmas con bases de datos poco confiables, lo que no asegura que podamos filtrar adecuadamente a los destinatarios.
- Banner en MSN Messenger:
Esta herramienta es muy versátil y permite realizar filtros para llegar solamente a la población de interés, sin embargo se trabaja por *clicks* y los mismos podrían ser activados en poco tiempo y la inversión ser consumida rápidamente.

- **Banner en buscador Google:**
Esta es de mucho mas trafico que otras pues se utiliza constantemente como buscador en la internet, se puede filtrar la población de interés, se trabaja por *clicks* al igual que la anterior por lo que es posible limitar las visitas por un lapso de tiempo para extender el tiempo disponible de la inversión para no tener que renovar constantemente.
- **Radio:**
Suele ser utilizada por algunos desarrolladores por su poder de difusión pero su costo es elevado y carece de un atributo indispensable en este campo como lo es el factor gráfico.
- **Televisión:**
Existen espacios dedicados para productos como los que se pretenden ofrecer, sin embargo no en horarios de alta audiencia y para lograr un espacio de este tipo la inversión sería extremadamente costosa.

Los resultados de la entrevista, permitieron comparar los distintos tipos de herramientas utilizadas en la actualidad, haciéndose notar herramientas que poseen la capacidad de discriminar eficientemente a la población del mercado meta de la empresa, controlar costos de acuerdo a las capacidades del presupuesto y revelando la poca practicidad de algunas otras que han sido utilizadas y probadas anteriormente por la organización.

4.3 Análisis FODA del condominio Montealondra

Ha sido necesario el análisis FODA para establecer un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo del proyecto Montealondra. Es considerado de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas, por lo que la aplicación de esta herramienta permite resumir los cuatro conceptos de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro 18: Análisis FODA del condominio residencial Montealondra	
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad perimetral las 24 horas. 2. Electrificación subterránea. 3. Alcantarillado sanitario, evitando el uso de drenajes internos. 4. Piscina para niños y adultos. 5. Amplio rancho multiusos. 6. Amplias zonas verdes y jardines. 7. Excelentes prácticas constructivas (100% bloques de concreto, materiales de primera calidad). 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutivo de ventas poco eficiente. 2. Tiempos de entrega muy largos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas opciones habitacionales en la zona de Moravia. 2. Excelente ubicación geográfica. 3. Reactivación del mercado inmobiliario. 	<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de soluciones habitacionales en lugares cercanos a Moravia. 2. Publicidad engañosa de la competencia. 3. Trámites bancarios complicados y exigentes.

El cuadro anterior muestra un resumen de los cuatro conceptos de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, presentes en el condominio residencial Montealondra y permiten realizar un análisis de la situación actual del mismo para poder tomar medidas correctivas para la planificación estratégica necesaria, cuyo objetivo es vender por completo el condominio mencionado durante el segundo semestre del año 2010.

La información recopilada en el análisis muestra como el factor interno de las fortalezas presenta características del proyecto que le permiten competir fuertemente, además de estar equiparado con los proyectos cercanos, posee atributos que lo distinguen de otros, tales como: amplias zonas verdes, excelentes instalaciones de recreo y aspectos de infraestructura llamativos como lo son sus calles y el desfogue de aguas negras y jabonosas

mediante el alcantarillado sanitario municipal sin necesidad de ser tratadas dentro de cada propiedad con drenajes, los cuales podrían presentar problemas de colapso con el tiempo.

El segundo concepto interno involucra las debilidades presentadas por el proyecto en el cual las notables han sido los largos tiempos de entrega ofrecidos a los clientes para recibir su casa y la mala gestión del representante de ventas que representa a la empresa con los clientes.

Existen factores externos y el primero de ellos, las oportunidades, reflejan varias condiciones que deben ser aprovechadas por la empresa tales como, la excelente ubicación geográfica del proyecto en una zona de fáciles accesos, baja oferta de condominios de calidad como Montealondra y el más reciente pero esperado por los desarrolladores, la reactivación del mercado inmobiliario.

El otro factor externo corresponde a las amenazas que pueden afectar el proyecto y corresponden a: el desarrollo de condominios con características competitivas en zonas cercanas a Moravia, la manera como la competencia mercadea sus proyectos ofreciendo beneficios que el cliente puede descubrir como falsos no antes de haber recibido su producto y por último, las restricciones y gran cantidad de requisitos que las entidades bancarias solicitan a los clientes para la aprobación de sus créditos para vivienda.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Relacionadas con las causas por las cuales se ha reflejado una caída en la venta de condominios.

- La crisis financiera que inició en el año 2008 y cuyo efecto se reflejó mayormente durante todo el año 2009 en nuestro país, impactó de forma directa al mercado inmobiliario convirtiéndose así en la principal causa de bajas ventas para los desarrolladores de condominios como Ventajas Mundiales. Esta crisis provocó una disminución de hasta un 32% en el año 2009 con respecto al 2008 del total de la inversión en el sector inmobiliario costarricense, paralizando gran cantidad de proyectos en construcción y retrasando el inicio de muchos otros.
- El papel establecido por los Bancos que ofrecen productos de crédito para vivienda, se convirtió en la segunda causa más importante en el bajo nivel de ventas del proyecto Montealondra, debido a la gran cantidad de requisitos, rígidos avalúos y largos plazos de estudio para la aprobación de créditos, situación a la cual se enfrentaron los posibles clientes durante el período de crisis y, que provocaron que muchos de los interesados debieran aportar mayores montos de prima para poder cumplir con las condiciones solicitadas por las entidades financieras para otorgar el crédito respectivo. En la mayoría de los casos el proceso de venta debió darse por nulo.
- La gestión a cargo del representante de ventas, no ha sido la más adecuada y gran parte de las opciones de venta revocadas pudieron haberse evitado con una discriminación adecuada del mercado meta, mejorando la comunicación entre los clientes y el representante de ventas de la empresa para lograr una correcta asesoría y así establecer si el producto que solicitaban estaba realmente a su alcance, evitando la pérdida de tiempo y recursos valiosos de la compañía, pues muchas de las negociaciones quedaron en la etapa de reserva de la casa y durante dos años no lograron alcanzar la formalización de la venta para dar inicio a la construcción.

5.1.2 Relacionadas con las características del condominio Montealondra y las que la competencia ofrece a sus clientes.

- El condominio Montealondra posee características que no ofrecen los principales competidores en la zona de Moravia y alrededores, tales como: piscina para niños pequeños y de mediana edad, piscina independiente para adultos, una casa club de gran tamaño, amplias zonas verdes y el desfogue de aguas negras y jabonosas realizado mediante el alcantarillado sanitario municipal, eliminando el uso de molestos drenajes y plantas de tratamiento dentro de la propiedad, causa esta de saturación de terrenos y contaminación ambiental con el tiempo, eliminando una de las principales causas de reclamos de garantías a la empresa en proyectos anteriores.
- Tanto la empresa Ventajas Mundiales como la gran mayoría de desarrolladores de la competencia coinciden en ofrecer a los clientes un producto que cumpla con ciertas características fundamentales que buscan los clientes de hoy en día, tales como: tapias perimetrales, servicio de seguridad con modalidad de veinticuatro horas al día durante los siete días de la semana, diseños modernos en las casas, calles adoquinadas, electrificación subterránea, muebles de cocina, baños y closets, sobes de granito en cocina y baños, estructura de ventanas en aluminio y áreas de juegos infantiles.
- Aunque el condominio Montealondra es uno de los proyectos más completos, se presentan debilidades que pueden ser aprovechadas por la competencia para restar posibles ventas a la empresa Ventajas Mundiales. Tal es el caso de los tiempos de entrega para las casas, los cuales presentan plazos extensos debido al procedimiento aplicado por la empresa, la cual debido a su tamaño, ha definido trabajar por avance de obra, el cual depende directamente de los desembolsos realizados por los Bancos durante el proceso constructivo, para avanzar con las obras y así evitar construir con recursos financieros propios de la empresa, lo anterior para todos aquellos casos en los cuales la compra de las casas involucre un trámite de financiamiento bancario. Algunos de los desarrolladores que componen la competencia construyen sus proyectos con recursos propios pero comprometen a sus clientes para que

asuman una mayor responsabilidad financiera y legal, modificando los contratos de venta para asegurar el pago total de la casa al finalizar y entregar las obras.

5.1.3 Relacionadas con la evaluación de la calidad y manejo de los canales de distribución correctos para satisfacer a los clientes.

- La empresa Ventajas Mundiales carece de personal o de un Departamento de Mercadeo y Ventas, responsable de llevar a cabo las labores de servicio al cliente, planificación de presupuestos de publicidad y estrategias de mercadeo de sus proyectos, por lo que ha recurrido desde hace ocho años a la contratación de servicios profesionales de un corredor de bienes raíces externo, quien a título personal representa a la empresa en el proyecto y realiza las negociaciones con los clientes a cambio del pago de comisiones según los avances de las ventas realizadas.
- El canal de ventas utilizado hasta el momento ha sido evaluado de calidad regular, tanto por los clientes finales del proyecto Montecalondra consultados, como por los funcionarios de la empresa involucrados en la planificación estratégica, si bien los clientes se mostraron satisfechos con el trato recibido de su parte inicialmente al visitar el proyecto e iniciar las negociaciones, hacen notar su descontento con el seguimiento brindado por el representante de ventas en la etapa posterior a los primeros acercamientos y la falta de capacidad para resolver oportunamente las consultas e imprevistos relacionados con el proceso constructivo de sus casas.
- La capacidad y habilidades del representante de ventas son constantemente cuestionadas por el equipo de trabajo que conforma la administración de la empresa Ventajas Mundiales, quienes reconocen un esfuerzo del vendedor para colocar las unidades disponibles en el mercado, sin embargo, plantean que el mismo carece de habilidades interpersonales para tratar con muchos de los clientes. De igual forma suele realizar ofertas y negociaciones sin tener en cuenta que la empresa puede adquirir responsabilidades de carácter financiero y legal, las cuales no son convenientes de asumir, por lo que se considera no haber obtenido los resultados a los cuales el representante de ventas se comprometió en el momento de asumir la

representación del condominio Montealondra, tomando en cuenta que se le ha brindado exclusividad a su posición como vendedor del proyecto.

5.1.4 Relacionadas con la descripción de las estrategias que garantizan resultados exitosos de mercadeo en la actualidad.

- La empresa ha utilizado con éxito estrategias de mercadeo tales como: un banner en la página web de nación.com y teletica.com, vallas publicitarias y anuncios ocasionales en la sección de económicos del periódico La Nación.
- Algunas de las estrategias de mercadeo probadas anteriormente pero que no brindaron rendimientos positivos han sido: la organización de eventos *Open House*, participación en la feria de Expo-construcción, afiliaciones temporales a las revistas Inmobilia y *4 Sale By Owner*, la entrega de *brochures* en el proyecto, creación de usuario en redes sociales como *Facebook* y un banner interactivo en el buscador de internet *Google*.
- Como apoyo a las estrategias de mercadeo, la empresa mantiene actualizados el sitio web de empresa www.ventajasmundiales.com y el sitio del proyecto www.montealondra.com para consultas, solicitudes de información y contacto directo con la empresa.
- Las estrategias de mercadeo más utilizadas en la actualidad por los profesionales del medio publicitario son las electrónicas, pues permiten llegar a gran cantidad de individuos, utilizando el recurso informático para discriminar el mercado meta de acuerdo a su edad, estado civil, nivel de ingresos y educación.

5.1.5 Relacionadas con proponer soluciones y técnicas concretas para incrementar las ventas del proyecto

- El proyecto carece de un estudio de mercado formal y fundamentado realizado por un profesional, ya que la decisión de llevar a cabo la inversión, fue tomada a nivel gerencial con criterios propios de los accionistas, basándose en experiencias previas.

- La empresa Ventajas Mundiales no cuenta actualmente con estrategias diseñadas para lograr vender, durante el segundo semestre del año 2010 las quince casas todavía disponibles.
- Se deben tomar medidas correctivas inmediatas para modificar y reforzar las estrategias utilizadas.
- Es indispensable la asesoría de un profesional calificado para definir las estrategias para la venta del proyecto y no sólo para difusión de información básica y antecedentes de la empresa.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Relacionadas con las causas por las cuales se ha reflejado una caída en la venta de condominios.

- Utilizar la reactivación de la oferta de productos bancarios, como herramienta para la creación de una alianza estratégica con los Bancos, en la cual se permita realizar a cambio de la recomendación de sus productos financieros y beneficios, la difusión de *brochures* en sus plataformas de servicios, colocación de pizarras informativas y la difusión de los videos del proyecto en sus pantallas electrónicas ubicadas en las salas de espera de las agencias, para promocionar el proyecto.
- Contratar los servicios de una firma inmobiliaria profesional en mercadeo de unidades habitacionales como representante de ventas adicional en el proyecto, para incrementar el grado de compromiso de los involucrados en el proceso de ventas y servicio al cliente, fomentando una sana competencia que permita concretar la venta de las quince casas disponibles.

5.2.2 Relacionadas con las características del condominio Montealondra y las que la competencia ofrece a sus clientes.

- Utilizar en mayor proporción las características fuertes del proyecto como la seguridad, extensas áreas sociales y las piscinas, en los recursos publicitarios establecidos, condiciones éstas que bien pueden considerarse como ventajas competitivas en comparación con los proyectos desarrollados por la competencia.
- Modificar el procedimiento constructivo inicial, estableciendo en la opción de venta el inicio de las obras con el monto de dinero correspondiente a la prima del 20% del valor de la casa cancelado por los clientes y el aporte de capital propio de la empresa para acelerar el proceso de construcción de las casas en su etapa de obra gris durante los primeros meses, tiempo durante el cual los clientes formalizan sus créditos, disminuyendo en hasta dos meses los tiempos de entrega.

5.2.3 Relacionadas con la evaluación de la calidad y manejo de los canales de distribución correctos para satisfacer a los clientes.

- Confeccionar un nuevo contrato de servicios con los representantes de ventas asignados al proyecto, en el cual se defina como fecha de pago total de las comisiones respectivas el momento de formalización de la venta mediante recursos propios del cliente o crédito bancario y no la fecha en que se reserva de la casa, con el propósito de exigir mayor compromiso con la empresa y el cliente.
- La posibilidad de crear un Departamento de Mercadeo y Ventas para la empresa, no es recomendable en este momento debido al reducido tamaño de la compañía y la excesiva carga financiera que representa esa decisión. Los bajos niveles de ventas y pocos proyectos en curso, no justifican la incorporación de una estructura compleja de Mercadeo y Ventas incluida dentro del sistema administrativo de la compañía, por lo que la tercerización del proceso se define hasta el momento como la solución más económica y sencilla de controlar.

5.2.4 Relacionadas con la descripción de las estrategias que garantizan resultados exitosos de mercadeo en la actualidad.

- Ampliar el plazo de los contratos para el segundo semestre correspondientes a los banner en la nación.com y la sección de económicos.com en el periódico La Nación, el banner en la página web principal de Teletica.com y el banner interactivo en el buscador de internet google.co.cr.
- Incorporar al presupuesto de publicidad, la instalación de al menos dos vallas publicitarias en los alrededores de Moravia durante el segundo semestre del año, ubicadas en zonas estratégicas con gran peso visual en las principales vías de circulación tales como: San Pedro de Montes de Oca y Curridabat.
- Participar en la próxima Expo-casa a realizarse en el centro ferial Pedregal del día 4 al 8 de Agosto del 2010, con la reserva e instalación de un stand de 2.5 x 3.0 metros, aunque se ha participado anteriormente con resultados negativos, las condiciones del mercado estaban influenciadas por el factor de crisis del año 2009. Tal situación ha dado un giro durante este año y se notó en el último evento de este tipo realizado en el mes de Marzo del 2010, resultó ser un éxito para los desarrolladores y las entidades bancarias.

5.2.5 Relacionadas con proponer soluciones y técnicas concretas para incrementar las ventas del proyecto

- Se recomienda para futuros proyectos, previo a la toma de decisión de compra de la propiedad y obras iniciales, la confección de un estudio de mercado formal y documentado realizado por un profesional en el campo del mercadeo.

Bibliografía

Barrantes Echavarría, Rodrigo (2009). *Investigación*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

David, Fred R (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.

Gutiérrez, Javiera (2008). Crisis inmobiliaria en los EE.UU. podría afectar a Costa Rica. Publicado en La Nación. Disponible en: <http://www.nacion.com/ambitos/2008/>
22 de febrero de 2010

Hartley, Robert F. (2000). *Administración de Ventas*. México: Editorial Continental.

Jofré Vartarián, Arturo. (1999). *Enfoques Gerenciales Modernos*. Costa Rica: Editorial Delphi

Kinnear, Thomas y Taylor, James (2005). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Mc Graw Hill.

kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. y Coulter Mary (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

Salas, Evelyn y Barrantes, Jaime (2006). *Ley 7933 Reguladora de la Propiedad en Condominio*. Biblioteca Jurídica Diké.

Sapag, Nassir y Sapag, Reynaldo (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1
(Currículum de la empresa)



CURRICULUM VITÆ

EMPRESA

Razón Social	Ventajas Mundiales S.A.
Cédula Jurídica	3-101-286980
Número Registro CFIA	CC-04384
Teléfonos	506 24436767
Fax	506 24425707
Correo Electrónico	soluciones@ventajasmundiales.com
Sitio Web	ventajasmundiales.com
Dirección	Río Segundo de Alajuela
Apartado Postal	1516-1000 San José, Costa Rica

Ámbito de Trabajo	Desarrollo de Condominios Residenciales y Construcción y administración de edificaciones de diversa índole.
-------------------	---

PROPIETARIO

Nombre	Eric Thormaehlen Hanke
Profesión	Empresario
Nacionalidad	Costarricense
Cédula de identidad	1 644 646
Teléfono	506 24436767
Idiomas	Español, Inglés, Alemán
Cargo actual	Presidente



PERSONAL PROFESIONAL EN PLANTA Y SITIO

Nombre	Jairo Fernández
Profesión	Ingeniero Civil (IC 8894)
Cargo actual	Director Técnico
Nombre	Laura Trejos
Profesión	Arquitecta (A 9781)
Cargo actual	Diseño y Seguimiento de Proyectos
Nombre	Melba Pastor
Profesión	Abogada (6985)
Cargo actual	Asesora Legal
Nombre	Roy Calderón
Profesión	Contador
Cargo actual	Jefe Administrativo
Nombre	Margot Gómez
Profesión	Administradora de Empresas
Cargo actual	Asistente de Contabilidad
Nombre	Erika Morera
Profesión	Licenciada en Contaduría
Cargo actual	Asistente de Contabilidad
Nombre	Juan Diego Chavarría
Profesión	Bach en Administración de Empresas
Cargo actual	Proveedor

EXPERIENCIA EMPRESARIAL EN RESIDENCIAS

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2003	Familia Ralf Fischer	Río Oro, Santa Ana, SJ	580m2

1. RESIDENCIA FAMILIA FISCHER



2. PELICAN HARBOR MARINA Corp.

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2004	Pelican Harbor Marina	Hacienda Lindora, Sta Ana, SJ	411m2



3. *SUNDAYS ON THE BAY TRADING Co.*

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2004	Pelican Harbor Marina	Hacienda Lindora, Sta Ana,SJ	411m2



4. RESIDENCIA DE BRUCE FLEMING.

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2008	Bruce Fleming	Rancho Cartagena, Guanacaste	550m2





EXPERIENCIA EMPRESARIAL EN CONDOMINIOS RESIDENCIALES

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2008	Ventajas Mundiales	San Rafael de Heredia	10,560m ²

1. CONDOMINIO RESIDENCIAL LAS ANGARILLAS

Condominio Residencial Las Angarillas. El complejo consta de 66 Condominios, áreas recreativas entre ellas parque, playground y cancha multiuso; calles adoquinadas y caseta de seguridad.





AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2007	Ventajas Mundiales	Surf Side, Guanacaste	1,000m ²

2. CONDOMINIO RESIDENCIAL PACIFIC GARDEN VILLAS

El Complejo consta de 6 condominios de 120m² cada uno, piscina, rancho para BBQ, calles adoquinadas, electrificación subterránea y caseta de guarda.





AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2006	Ventajas Mundiales	Santa Lucía, Heredia	480m2

3. CONDOMINIO RESIDENCIAL JARDINES DEL BENEFICIO.

El Complejo consta de 30 casas de las cuales Ventajas Mundiales construyó 3 unidades de 160m2 cada una.





AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2008	Greg Zrazik	Playa Potrero, Guanacaste	1,600 m2

4. CONDOMINIO RESIDENCIAL VILLAS CATALINA

El Complejo consta de 16 unidades, Casa Club, piscinas, calles de concreto y electrificación subterránea. Ventajas Mundiales construyó un Triplex de 600m2, 6 condominios de 240m2 cada uno y la infraestructura de todo el Complejo.







AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2008	Ventajas Mundiales	La Alondra, Moravia	7,600m ²

5. CONDOMINIO RESIDENCIAL MONTEALONDRA

El Complejo consta de 40 casas entre los 160m² y 205m², Casa Club, piscinas, calles adoquinadas, electrificación subterránea y caseta de guarda. Actualmente en construcción.







MODELO A



MODELO B



MODELO C





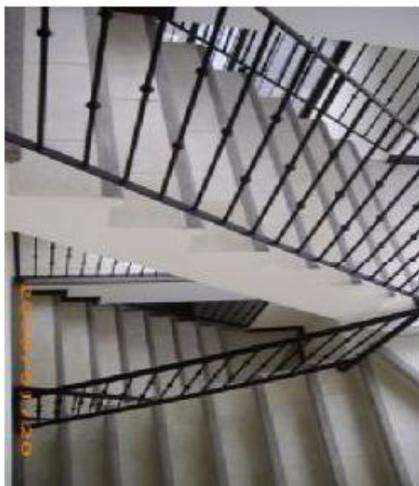
EXPERIENCIA EMPRESARIAL EN EDIFICIOS

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2008	Inversiones Wilmi S.A.	Barrio Pitaya, San José	900m2

1. EDIFICIO WILMI

El Edificio de oficinas consta de tres pisos. El primero se compone de vestíbulo con ascensor y el parqueo. El segundo y tercer piso es un área multiuso.







AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2009	Inversiones Comercia Centroamericanas Rys S.A.	Pavas, San José	367m2

1. EDIFICIO AUTOS SELECT

El Edificio consiste en una nave industrial con altura para dos pisos. Posee tres áreas en diferentes niveles: en el primer nivel la sala de exhibición, en el segundo nivel una segunda área de exhibición y en el tercer nivel la oficina de ventas.

EXPERIENCIA EMPRESARIAL EN INFRAESTRUCTURA

AÑO	PROPIETARIO	UBICACIÓN	AREA
2005	Coricafé S.A.	Río Segundo de Alajuela	3028

1. PLANTEL DE CORICAFE Y BODEGAS DE CEMEX

Se realizo el movimiento de tierras, las tapias, las tuberías pluviales y el adoquinado de las calles de todo el complejo.





MISION:

Somos un equipo de trabajo orientado a satisfacer las necesidades de nuestros Clientes a quienes debemos entregar a su entera satisfacción un producto de primera calidad, tanto a nivel de proyectos de construcción como de desarrollo residencial, siempre trabajando en armonía con el medio ambiente.

VISION:

Consolidarse como empresa constructora y desarrolladora de proyectos residenciales, alcanzando un nivel de primera calidad en el desarrollo de sus proyectos y en la satisfacción de los Clientes; esto a través de la conformación de un equipo de trabajo en continua superación, con una alta mística de trabajo y esfuerzo.

VALORES:

- **Mística de trabajo:**

Siempre dedicados, identificados y satisfechos por lo que hacemos buscando dar el mejor esfuerzo en forma oportuna para entregar nuestro producto eficientemente y con el mejor aprovechamiento de los recursos.

- **Ética y moral :**

Nos orientamos por los principios básicos que deben gobernar a todo ser humano, tratando de que cada miembro de nuestro equipo de trabajo tenga un comportamiento ejemplar con nuestros clientes, sus compañeros y en su ambiente familiar.

- **Compromiso con la calidad:**

Nos esforzamos porque la calidad de nuestro producto final sea acorde con las necesidades de nuestros Clientes, siendo para ello conscientes de que debemos hacer las cosas bien desde el principio.

- **Compromiso con la comunidad y el ambiente:**

Pretendemos desarrollar obras que sean amigables con las comunidades vecinas y con el ambiente que nos rodea, respetando siempre la normativa que ha sido establecida por las autoridades del ramo.



REFERENCIAS

UWE THORMAEHLEN: Tel 24436767
email: uweth@coricafe.com

PETER Y VOLKER SACHS: Tel 25216845
email: psachs@panamerican.co.cr

RALPH FISCHER: Tel 0049-421-3300736,
email: ralfischer62@yahoo.de

GREG ZRAZIK: Tel: 001-312-568-4904
email: gzrazik@medpropertiesgroup.com

BRUCE FLEMMING: Tel: 001-912 4842308
email: BrFleming69@aol.com

RICK PAQUETTE: Tel: 00506-2654-5050
email: rick@flamingobeach.com

CLAUDIA CHARPENTIER: Tel: 00506-8396-7659

SOFÍA ZUMBADO: Tel: 00506-8383-9290

Anexo 2
(Brochure del proyecto Montealondra)

SAN VICENTE DE MORAVIA

VENTAJAS MONTEALONDRA

- Caseta de seguridad y portón eléctrico para el acceso a través de dos vías.
- Seguridad 24 horas.
- Calles adoquinadas.
- Electrificación subterránea.
- Alcantarillado sanitario.
- Piscina
- Rancho BBQ y sala multiuso.
- Playground.
- Tapia Perimetral.
- Parqueo para visitas.
- Amplias zonas verdes con jardines.



MA
MONTEALONDRA
CONDOMINIOS

VISITE NUESTRA PAGINA WEB:



www.montealondra.com
Tels: (506) 2235-3100

UN PROYECTO DE:



Ventajas Mundiales
DESARROLLO Y CONSTRUCCION

DÉSE LA OPORTUNIDAD DE COMPRAR EN UNA ZONA PRIVILEGIADA CERCA DE TODO



MA
MONTEALONDRA
CONDOMINIOS

Tels: (506) 2235-3100
www.montealondra.com

MONTEALONDRA

CONSTRUCCION Y ACABADOS DE LUJO

Piso planta baja: cerámica de primera calidad.

Piso planta alta: cerámica de primera calidad.

Paredes: de bloques en toda la casa, paredes internas incluyendo el tapicidal.

Cielos planta baja: concreto repallado.

Cielos planta alta: gypsolit.

Puertas: en madera sólida con diseños de tablero.

Ventanas: en aluminio anodizado de color.

Cerrajería: de primera calidad, con agarres duros.

Cerraduras: con llave en áreas accesorias y dormitorios principales.

Cocina: muebles de primera calidad.

Baños: baño sanitario y muebles de primera calidad.

Closets: ocupando en líneas de marmar o similares.

También mejor de baño tipo lavaplatos a seguridad.

Electrodomésticos: cuentan con neveras para heladera y TV en todos los dormitorios, en la cocina y en la sala. Todos los tonos de cemento con pulido acabado, con el fin de proteger los electrodomésticos.

Nuestros acabados incluyen limpiaparapisos, excepto las estereos, en áreas comunes.

Módulo: el fogadero de la cocina, la pila y la prensa para lavar ropa. Al igual que los baños de seguridad contarán con agua caliente.

En el baño de servicio se diseñó previsto para Thermohot.

Seguridad: caseta de guardia para vigilancia continua.

Portón eléctrico: No se olvidarán controles por tumbos de seguridad.





PLANTA BAJA PLANTA ALTA

DISTRIBUCION ARQUITECTONICA DE CASA MODELO A - 305,00 m²



PLANTA BAJA PLANTA ALTA

DISTRIBUCION ARQUITECTONICA DE CASA MODELO B - 110,00 m²

Tels: (506) 2235-3100
www.montealondra.com




PLANTA BAJA PLANTA ALTA

DISTRIBUCION ARQUITECTONICA DE CASA MODELO C - 300,00 m²

Anexo 3

(Guía de conversación aplicada a funcionarios)

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

Entrevistador: _____

Funcionario entrevistado: _____

La apertura de ventas del condominio Montealondra, se inició en el
1) año 2008. ¿Cuál o cuáles considera usted han sido las principales
causas del bajo nivel de ventas?

- a) Crisis inmobiliaria
- b) El producto ofrecido
- c) Gestión bancaria
- d) Gestión de mercadeo y ventas

El diseño de las casas se realizó pensando en un producto de calidad y
2) fácil colocación en el mercado. ¿Considera usted que el producto
ofrecido por la empresa satisface y cumple con las expectativas de
nuestros clientes?

- a) Sí
- b) No
- c) Puede mejorarse

La empresa ha utilizado desde proyectos anteriores a un
representante de ventas externo como canal de distribución de sus
3) productos. Sabiendo lo anterior, que posición debe adoptar la
empresa para lograr incrementar las ventas del proyecto
Montealondra?

- a) Mantener al representante de ventas actual
- b) Reemplazar el representante de ventas actual por uno nuevo
- c) Colocar un representante adicional en el proyecto
- d) Contratar personal propio para esa tarea

La inversión en mercadeo y publicidad ha sido una constante durante el proceso de ventas del proyecto Montealondra. ¿Cuál ó cuales
4) herramientas de mercadotecnia considera usted serían las más adecuadas para mercadear este tipo de condominios?

- a) Televisión
- b) Prensa escrita
- c) Radio
- d) Herramientas y recursos de la web

El incremento de las ventas se ha convertido en una necesidad para la empresa en esta etapa del proyecto. ¿Qué estrategias de
5) mercadotecnia considera deban corregirse para lograr vender por completo Montealondra en los siguientes seis meses?

- a) Publicidad
- b) Canal de distribución
- c) El producto ofrecido
- d) Precio

Anexo 4

(Guía de conversación aplicada a los clientes)

ENTREVISTA A CLIENTES

Entrevistador: _____

Cliente entrevistado: _____

El condominio Montealondra posee varios atributos importantes en

1) cuanto a infraestructura se refiere. ¿Cuál ó cuáles considera usted influyeron en su compra?

- a) Seguridad
- b) Amplias zonas verdes
- c) Rancho y piscina
- d) Electrificación subterránea

El diseño de las casas se realizó pensando en un producto de calidad

2) para satisfacer a nuestros clientes. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse para superar a los productos ofrecidos por la competencia?

- a) Acabados
- b) Diseño
- c) Prácticas constructivas
- d) Tiempo de entrega

En el proyecto se encuentra a disposición de los clientes un

3) representante de ventas para atenderle. ¿Cómo considera fue el trato recibido la primera vez por esta persona?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno

- e) Excelente

4) Durante el proceso de formalización con la empresa y con los bancos se requiere de seguimiento constante para agilizar los trámites respectivos. ¿Cómo calificaría la ayuda brindada por el representante de ventas?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

5) Los cambios imprevistos en procesos constructivos y legales durante el proceso construcción son bastante comunes. ¿Cómo fue en su opinión, el desempeño y asesoría recibidos por nuestro personal de ventas y servicio al cliente?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

Anexo 5

**(Guía de conversación aplicada a especialista en
publicidad)**

ENTREVISTA A PROFESIONAL EN MERCADEO Y PUBLICIDAD

Entrevistador: _____

Publicista profesional: _____ José Augusto Cárdenas _____

- 1) **Desde el inicio del proyecto Montevalandra la empresa ha empleado varios tipos de herramientas mercadológicas y publicitarias para su proceso de ventas. Podría referirse usted a cada una de ellas?**

a) Vallas publicitarias

b) Anuncios en sección de económicos del periódico La Nación

c) Asistencia a ferias anuales como Expo-construcción

d) Banner en páginas web de www.teletica.com y www.nacion.com

e) Sitios web propios para la empresa y el proyecto:
www.ventajasmundiales.com y www.montevalandra.com

f) Afiliación a revistas tales como 4 Sale by Owner

- 2) **Existen algunas herramientas, las cuales todavía la empresa no ha utilizado para intentar vender rápidamente el proyecto Montevalandra. Podría usted brindar su criterio acerca de ellas?**

a) Correos electrónicos masivos

b) Banner en MSN Messenger

c) Banner en Google

b) Radio

c) Televisión