

**LA IMPORTANCIA DE CREAR UN EFECTIVO PLAN DE MERCADEO Y VENTAS
DENTRO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE UNA MEDIANA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

ENSAYO

ALBA MARIA PRIETO RICO

D0104486



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GERENCIA DE MERCADEO Y VENTAS**

Bogotá, D.C.

2017

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
1. INTRODUCCIÓN	7
2. EL PLAN DE MERCADEO	7
2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO.....	8
2.1.1. Primera fase. Elaborar un diagnóstico de la situación de la organización	8
2.1.2. Segunda fase. Decisiones estratégicas de marketing	10
2.1.3. Tercera fase. Decisiones operativas de marketing...	16
3. RESUMEN EJECUTIVO	16
4. RECOMENDACIONES.....	16
APÉNDICE 1. CASO PRÁCTICO- PLAN DE MERCADEO CONSTRUCTORA ABC.....	18-39
5. CONCLUSIONES	40
6. REFERENCIAS.....	41

TABLA DE LISTAS Y FIGURAS

	Página
Figura 1 Matriz BCG	12
Figura 2. Matriz RMG.....	13
Figura 3. Matriz de Ansoff.....	13 y 30
Figuras 4 y 5. Índice de precios de la vivienda nueva y Tasas de Interés hipotecarias....	21
Figura 6. Proceso sugerido de venta.....	23
Figura 7. Distribución general de la oferta proyectos inmobiliarios Zona norte-Bogotá...	24
Figura 8. Distribución general de la oferta proyectos inmobiliarios Zona Chía y Cajicá...	25
Figura 9. Análisis DAFO Construcciones ABC.....	28
Tabla 1. Cuadro de mando y control plan de mercadeo.....	17
Tabla 2. Ventas proyectos inmobiliarios Colombia 2015-2017	22
Tabla 3. Estudio de competencia Construcciones ABC.....	27
Tabla 4. Segmentación Constructora ABC.....	32
Tabla 5. Estrategia de posicionamiento Constructora ABC.....	32
Tabla 6. Estrategia de precios/costos de Constructora ABC.....	32
Tabla 7. Plan de acción sobre precios Constructora ABC.....	36
Tabla 8. Plan de acción comercial Constructora ABC.....	36
Tabla 9. Plan de acción estrategia de cartera Constructora ABC	37
Tabla 10. Plan de acción fidelización Constructora ABC.....	37
Tabla 11. Plan de acción pauta digital Constructora ABC.....	37
Tabla 12. Cuadro de Control Constructora ABC. Fuente: Autor.....	39

**LA IMPORTANCIA DE CREAR UN EFECTIVO PLAN DE MERCADEO Y VENTAS
DENTRO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE UNA MEDIANA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

Alba María Prieto Rico, Universidad Militar Nueva Granada.

RESUMEN

Dentro de la planificación estratégica de las organizaciones, la planificación de mercadeo tiene una gran relevancia, ya que tiene como finalidad el desarrollo de planes de acción para alcanzar los objetivos comerciales de la organización. Las decisiones, y programas de acción se concretan en el plan de marketing.

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión que deben utilizar las empresas para ser competitivas, se materializa mediante la elaboración de un documento escrito elaborado esencialmente por el Director o Jefe de Mercadeo, y supervisado por el Gerente Comercial.

La función principal del plan de marketing es anticiparse a lo incierto, es decir, definir un futuro probable y deseado, y determinar el cómo ser eficaces para lograr que las cosas sucedan. La presente propuesta de ensayo pretende la elaboración de un práctico plan de mercadeo y ventas, que se integre al plan estratégico de una mediana empresa del sector construcción en la ciudad de Bogotá.

PALABRAS CLAVES: Mercadeo, Planeación, Estrategia, Gestión, Organización, Objetivos, Planes, Programas.

THE IMPORTANCE GIVES TO CREATE AN EFFECTIVE PLAN OF MARKETING AND SALES INSIDE THE CORPORATE STRATEGY OF A MEDIUM COMPANY OF CONSTRUCTION OF THE CITY OF BOGOTA.

Alba María Prieto Rico, University Militar Nueva Granada.

ABSTRACT

Inside the strategic planning of the organizations, the planning of marketing has a great relevancy, since it takes the development of action plans as a purpose to reach the commercial aims of the organization. The decisions, and programs of action make concrete in the marketing plan.

The marketing plan is a basic tool of management that the companies must use to be competitive, materializes by means of the production of a written document elaborated essentially by the Director or Chief of Marketing, and supervised by the Business manager.

The principal function of the marketing plan is to be anticipated to the uncertain thing, that is to say, to define a probable and wished future, and to determine how to be effective to achieve that the things happen. The present offer of test claims the production of a practical plan of marketing and sales, which joins to the strategic plan of a medium company of the sector construction the city of Bogota.

KEY WORDS: Marketing, Planning, Strategy, Management, Organization, Aims, Plans, Programs.

1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de ensayo pretende teorizar sobre la importancia de elaborar un excelente y práctico plan de mercadeo, que se integre al plan estratégico de una mediana empresa del sector construcción en la ciudad de Bogotá. Su objetivo general es determinar cuáles son los pasos para la elaboración del mismo y presentar un ejemplo práctico para la empresa Construcciones ABC.

La adecuada elaboración de un plan de marketing es una ayuda práctica y una herramienta básica de gestión-coordinación en las empresas, ya que es una bitácora por medio de la cual la empresa podrá llevar a buen puerto el cumplimiento de sus objetivos y metas.

2. EL PLAN DE MERCADEO

Un plan de marketing reúne, como en un mapa, las actividades de mercadeo de una empresa en un futuro específico, por lo general se proyecta desarrollar entre 1 a 5 años. Es un documento que define los objetivos, la planificación y las estrategias a seguir, detallando también a quién va dirigido y las acciones necesarias para su cumplimiento.

Con un plan de mercadeo, cualquier compañía estará mejor preparada para desarrollar la venta de productos existentes y/ o lanzar nuevos al mercado. El plan de marketing se relaciona con los planes de otros departamentos de la empresa, muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes, así como la forma en que la empresa trabaja con proveedores, distribuidores, por tanto deberá contar con el adecuado apoyo organizacional y recursos pertinentes para tener éxito.

Sin importar el tamaño de la organización, un plan de mercadeo le permitirá a la empresa: desarrollar el plan y comunicarlo a todos sus colaboradores, asignar el presupuesto con mayor eficiencia, dar seguimiento a los resultados del plan de mercadeo, tomar los correctivos necesarios durante la implementación del mismo y generar valor a la organización, lo cual es clave en un mercado tan competitivo como el actual.

2.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO

Es importante resaltar que no existe un plan de mercadeo genérico que aplique a todas las organizaciones o situaciones, lo que existe es una estructura general, que brinda los lineamientos sobre los cuales toda empresa puede elaborar su propio plan de marketing.

La extensión y disposición de un plan de mercadeo puede variar entre muchas empresas, las compañías más pequeñas podrían elaborar planes cortos y menos formales, en tanto que las corporaciones requieren planes de mercadeo más estructurados, en esencia un plan de mercadeo conlleva las siguientes fases y pasos:

2.1.1. Primera fase. Elaborar un diagnóstico de la situación de la organización.

El proceso de elaboración del plan de mercadeo debe ser eminentemente participativo, es necesario que exista una estrecha colaboración entre el responsable de Marketing, por lo general el jefe o gerente de mercadeo y el resto del equipo colaborador y/o directivo: gerente comercial, director comercial, gestor de cuentas, entre otros.

Para elaborar la fase de diagnóstico de situación se requieren dos tipos de análisis: Un análisis de la situación externa y otro de la situación interna de la organización, se tienen en cuenta variables como: el mercado meta¹, entorno, competencia, tamaño de la empresa, producto y distribución. Para realizar el diagnóstico de situación el mercadólogo puede apoyarse en herramientas como: perfil de oportunidades y amenazas en el medio, análisis competitivo, perfil de capacidades internas, matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA o DOFA, entre otros.

Las **fortalezas** son las capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos, las **oportunidades** son elementos externos que la empresa podría aprovechar, las **debilidades** son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos y las **amenazas** son elementos actuales o factores emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la empresa.

❖ ¿Cómo hacer el análisis de la situación interna?

Se deben listar las debilidades y fortalezas de la empresa, es necesario preguntarse cuál es la estrategia de mercadeo que se sigue, si es adecuada o no, a qué mercados se llega y su participación en ellas, que productos se tienen, a qué segmentos se vende, si la empresa cuenta con precios adecuados, si se cuenta con los recursos humanos y tecnológicos, cuál es la relación con los proveedores, si se cuenta con un programa de fidelización de clientes, la estrategia de publicidad y por último, si se cuenta con la fuerza comercial necesaria.

❖ ¿Cómo hacer el análisis de situación externa?

¹ Mercado meta: Conjunto de consumidores con necesidades o características comunes que la empresa se propone atender, también conocido como target o mercado objetivo.

Lo primero que debe hacerse es un análisis del entorno, que incluye un breve repaso macroeconómico del país en donde está ubicada la empresa, junto con variables generales de interés en función del sector de actividad económica en el que compite cada organización. Posteriormente debe hacerse un análisis del mercado sobre el que actúa la empresa, revisando su estructura, naturaleza y dinámica.

2.1.2. Segunda fase. Decisiones estratégicas de marketing.

❖ Fijar los objetivos

Al contar con un diagnóstico de la situación de la organización sobre la cual se desarrollará el plan de mercadeo, procederemos a la fase de decisiones estratégicas de mercadeo, en donde se deben establecer los objetivos del área de marketing, establecer las tácticas, programas y fijar los programas para marcar claramente el camino organizacional.

Antes de definir la estrategia de mercadeo, es necesario fijar los objetivos a los que tendrá que contribuir la estrategia, estos definen claramente a donde queremos llegar, y la estrategia es el camino que trazamos para cumplirlos. Existen dos tipos de objetivos de marketing: cuantitativos, que pueden medirse y cualitativos que proponen metas más genéricas y menos tangibles.

Los objetivos deben ser viables, es decir que se puedan alcanzar, concretos y precisos, o sea totalmente coherentes con las directrices de la empresa, ajustados a un plan de trabajo, englobados a la política general de la organización, han de ser aceptados y compartidos por el resto de las áreas de la empresa, flexibles y por último motivadores, deben constituirse como un reto alcanzable para los colaboradores de la compañía.

❖ Determinar las estrategias de mercadeo

Estrategia de Cartera

Es la encargada de fijar el camino a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. El análisis de cartera debe ser un proceso estructurado en el que se observen los puntos fuertes y débiles de cada producto.

Para establecer la estrategia de cartera se pueden utilizar varias herramientas como: La matriz de crecimiento/Participación, la matriz dinámica competitiva, la matriz de la dirección del crecimiento y la matriz de posición competitiva. A continuación se brinda una breve descripción de las matrices enunciadas:

- ✓ **Matriz de crecimiento/participación:** Se le conoce también como Matriz BCG dado que fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's; es una metodología gráfica consistente en realizar un análisis estratégico del portafolio de productos de la empresa, con base en dos factores, la tasa de crecimiento y la participación de mercado. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura, estrella, interrogante, vaca y perro.



Figura 1 Matriz BCG, imagen tomada de www.matrizbcg.com

- ✓ **Matriz dinámica competitiva:** También se le conoce como matriz RGM, fue creada por una firma española, sirve para analizar y evaluar de forma sistemática, las diferentes áreas de actividad del departamento de mercadeo, para de esta forma conocer la situación real y el nivel de competitividad de la empresa y en qué áreas debe mejorar.

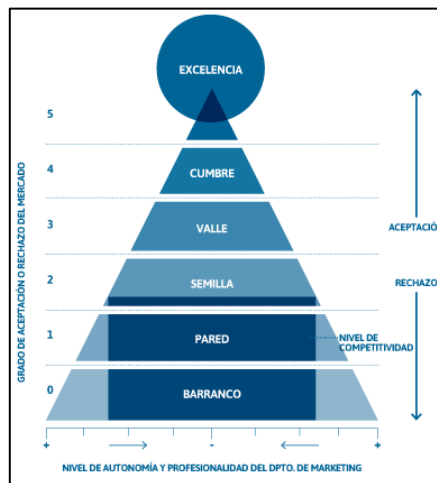


Figura 2. Matriz RMG. Imagen tomada de www.rmg.es

- ✓ **Matriz de la dirección del crecimiento:** También es conocida como matriz de Ansoff en honor al matemático Igor Ansoff quien la publicó en 1957. Su objetivo es ayudar a directivos de empresas a valorar distintas alternativas de crecimiento mediante cuatro opciones que son representadas en una tabla de 2x2: productos actuales, productos nuevos, mercados actuales y mercados nuevos.



Figura 3. Matriz de Ansoff. Fuente: <https://mercadeoypymes.blogspot.com.co>

Estrategia de segmentación

Cada empresa debe definir su propia estrategia de segmentación, la cual debe estar en línea con su posicionamiento en el mercado. Es recomendable que la estrategia de segmentación sea sencilla y de fácil manejo en la organización, debe tener la posibilidad de ser contrastada con la competencia, los segmentos no deben superar 8, debe existir sinergia entre el área comercial y la de mercadeo, el tamaño de cada segmento y su valor deben ser representativos.

Estrategia de posicionamiento

Es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra empresa desde su imagen actual a la imagen que deseamos. Los tipos de estrategias de posicionamiento se basan en:

- ✓ **Un atributo:** Como la antigüedad de la marca, o el tamaño de la empresa.
- ✓ **Los beneficios:** Destaca los beneficios de un producto, por ejemplo dejar los dientes blancos por una crema dental.
- ✓ **Uso o aplicación del producto:** Destaca la funcionalidad del producto, por ejemplo las bebidas energizantes.
- ✓ **El usuario:** Se enfoca en un consumidor específico, por ejemplo marcas de desodorantes para hombres jóvenes, que por lo general usan una celebridad para promocionarse.
- ✓ **La competencia:** Se explotan las ventajas competitivas o atributos de nuestros productos respecto a nuestros competidores, hay dos enfoques, ser el líder del mercado, o ser seguidor la cual es una estrategia que se fundamente en ser una alternativa al líder o ser una opción más económica.
- ✓ **En el precio o la calidad:** Se basa en la relación calidad y precio, o se centra en uno de los dos aspectos. Se usan por lo general para productos en los que se desea enfocar claramente que son muy confiables o muy exclusivos, o se relaciona que a mayor precio obtienes una mayor calidad, entre otros.
- ✓ **Estilos de vida:** Se centra en las actitudes e intereses de los consumidores.

Estrategia de fidelización

Consiste en estrategias cuyo objetivo es lograr que un cliente ya existente en la empresa se vuelva un cliente habitual, es decir, que compre de forma frecuente y/o nos refiera nuevos clientes. Para desarrollar una estrategia efectiva de fidelización en una empresa es importante:

- ✓ Realizar un análisis preliminar y determinar si es necesario implementar un programa de fidelización.
- ✓ Conocer al cliente analizando datos y haciendo segmentación.
- ✓ Definir a que segmentos de objetivo se dirigirá el programa de fidelización.
- ✓ Definir claramente los objetivos de la estrategia de fidelización

- ✓ Definir la promesa de valor de la estrategia de fidelización, es decir que incentivos que ofrece la empresa a sus clientes que sean parte del programa de fidelización.

Estrategia funcional-Marketing mix

El marketing mix clásico es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción (4Ps). El marketing evoluciona día a día, al igual que el mercado, y las estrategias se enfocan más en el cliente que en el producto, las nuevas variables del marketing mix son: Consumidor/cliente, costo, conveniencia y comunicación. (4Cs).

La definición de la estrategia funcional corresponde al último nivel de la estrategia de marketing, aquí se combinan las herramientas de marketing mix de manera concreta, en función de los objetivos, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, para que el plan de mercadeo resulte adecuado y sea eficaz.

2.1.3. Tercera fase. Decisiones operativas de marketing

En esta última etapa de la elaboración del plan de mercadeo, se reúnen los planes de acción, junto con el responsable y el presupuesto designado de las estrategias de la fase 2.

3. RESUMEN EJECUTIVO

El punto de partida de la presentación del plan de mercadeo es la elaboración del resumen ejecutivo, si bien es cierto que es lo último que se hace en un plan de mercadeo, su ubicación es al inicio del documento, por esto, una de las claves de la creación de un buen

resumen ejecutivo es que capte de inmediato la atención del lector y lo invite a profundizar en las demás secciones, vital por ejemplo si se presenta el plan de mercadeo ante una entidad financiera que analiza otorgarle un préstamo a la empresa.

Un resumen ejecutivo es una síntesis que ofrece un compendio de las metas, recomendaciones y puntos principales del plan presentado, para darle una perspectiva global a la dirección de la organización que aprobará el plan de mercadeo. Debe contener ciertos ítems específicos como son: nombre de la empresa, breve presentación de la misma, resumen muy específico que contenga idea principal, objetivo, factores diferenciadores de la empresa con los de la competencia, presentación de la estrategia de marketing y presupuesto requerido.

4. RECOMENDACIONES

¿Cómo hacer el seguimiento y el control del plan de mercadeo?

Se recomienda la elaboración de un cuadro de mando y control, que contenga las cifras que muestran la evolución de las ventas por entradas , por productos, por segmentos, los indicadores de servicio al cliente, los indicadores de competitividad, entre otros, como el siguiente:

Cuadro de control plan de marketing									
	Indicador	Descripción	% Cumplimiento	Responsable	Periodicidad	Factor Clave	2016 \$	2017 \$	Contingencia
CRECIMIENTO	VENTAS TOTALES PRIMER SEGMENTO			Mercadeo y comercial	Mensual				
	Producto 1				Mensual				
	Producto 2				Mensual				
	Producto 3				Mensual				
	Producto 4				Mensual				
	Producto 5				Mensual				
	Producto				Mensual				
	VENTAS TOTALES SEGUNDO SEGMENTO			Mercadeo y comercial	Mensual				
	Producto 7				Mensual				
Producto 8				Mensual					
Producto 9				Mensual					
FINANCIERO	Rentabilidad de las visitas(ventas/# de visitas)			Comercial	Mensual				
	Beneficio neto			Gerencia	Semestral				
COSTOS	Gastos de publicidad			Mercadeo	Semestral				
SERVICIO AL CLIENTE	Satisfacción clientes			Servicio al cliente	Semestral				
IMAGEN DE MARCA	Posicionamiento de marca			Mercadeo	Anual				

VENTAS PROYECTADAS Vs. VENTAS EJECUTADAS		
CONCEPTO	UNIDAD	VALOR
Ventas Proyectadas		
Ventas Reales		
Desistimientos o Resciliaciones		

HISTÓRICO VISITAS 2016 Vs. 2017			
Meses	No. de visitas	Meses	No. de visitas
ene-16		ene-17	
feb-16		feb-17	
mar-16		mar-17	
abr-16		abr-17	
may-16		may-17	
jun-16		jun-17	
jul-16		jul-17	
ago-16		ago-17	
sep-16		sep-17	
oct-16		oct-17	
nov-16		nov-17	
dic-16		dic-17	

Tabla 1. Cuadro de mando y control plan de mercadeo. Elaborado por el autor

Es necesario establecer un seguimiento periódico de los planes de acción, con el fin de llevar un control del cumplimiento de los objetivos propuestos, tomar acciones correctivas y hacer los ajustes necesarios al plan de mercadeo.

APÉNDICE 1. CASO PRÁCTICO- PLAN DE MERCADEO CONSTRUCTORA ABC

Primera Fase. Diagnóstico de situación.

Análisis de situación interna constructora ABC

La empresa Constructora ABC es una mediana empresa que pertenece al sector de la construcción que ofrece: “garantizar la satisfacción de sus clientes, mediante la innovación con tecnología de punta, utilizando materiales de excelente calidad, afianzando las alianzas estratégicas con los proveedores, cumpliendo las normas vigentes de la industria nacional y la eficiencia en los procesos”.

ABC Constructora tiene como visión “Convertirse en una compañía líder proveyendo servicios en Gerencia de proyectos, de construcción e ingeniería mediante una generación de valor reconocida no igualada para sus clientes”. Su filosofía consiste en: “Apoyar la industria nacional”. ABC tiene 3 líneas de negocio: Proyectos Inmobiliarios, Construcción y Licitaciones y Consultorías.

En los últimos tres años, ABC ha conseguido estructurar cerca de ocho (8) proyectos inmobiliarios que no pertenecen a vivienda de interés social (VIS): 7 de vivienda y 1 de oficinas, ubicados en la ciudad de Bogotá, en zonas como Chapinero, Cedritos, Chicó, Ciudad Jardín Norte y en el municipio aledaño de Cajicá. Así mismo continúa haciendo proyectos de diseño y construcción institucionales. Lo cual representó para la empresa unos ingresos anuales promedios de \$15.150.000.000 de pesos, y una rentabilidad promedio del 11% anual.

Debilidades de Constructora ABC

El área de construcción y licitaciones se ha rezagado, se continúan obras en países como Perú y Paraguay. De los 8 proyectos inmobiliarios en ventas, dos no cumplen con las cuotas de

ventas necesarias para mantener el adecuado retorno de la inversión, cuatro son exitosos, y los dos últimos mantienen niveles aceptables de negociaciones.

La imagen de la marca cuenta con solidez y prestigio, pero bajo reconocimiento y recordación, en encuesta elaborada a visitantes en salas de negocios, solo el 23.3% manifestó conocer a la constructora ABC.

La profesionalidad comercial de su equipo de ventas no es todo lo satisfactoria que debiera. El área de servicio al cliente presenta deficiencias, atiende solo en horario de oficina de lunes a viernes, y los canales de comunicación dispuestos no siempre responden adecuadamente, presenta alto número de quejas por no contestar los teléfonos a través de la página web.

La empresa no cuenta con un programa de fidelización. Las instalaciones son adecuadas, sin embargo las salas de negocios presentan baja señalización, al no contar con banderas, vallas y otros elementos que atraen público, lo anterior dado a que los presupuestos son ajustados.

Fortalezas de Constructora ABC

Permanece en una constante búsqueda de diferentes formas para hacer la obra más rápido y con la mejor calidad, es pionera en la aplicación de la técnica Lean Construction, que básicamente consiste en pensar la obra como si fuera una fábrica que se desarrolla en sitio. El Lean Construction comparado con la forma tradicional de construir, permite obtener ahorros de un 10% en términos de tiempo y aproximadamente de un 5% en costos.

Es una empresa que innova en temas de sostenibilidad como bajos consumos de agua, de energía o aprovechar los diferentes puntos de una edificación con terrazas, también en sistemas constructivos novedosos como reemplazo de pilotes tradicionales por sistemas de

mejoramiento de suelos, utiliza tecnologías para facilitar la planeación y el control de los proyectos.

Todos sus gerentes están certificados como Gerentes de proyectos o están en proceso de certificarse, lo que garantiza que ABC haga sus proyectos de forma estandarizada y con buenas prácticas.

Análisis de la situación externa para Constructora ABC

Entorno y mercado

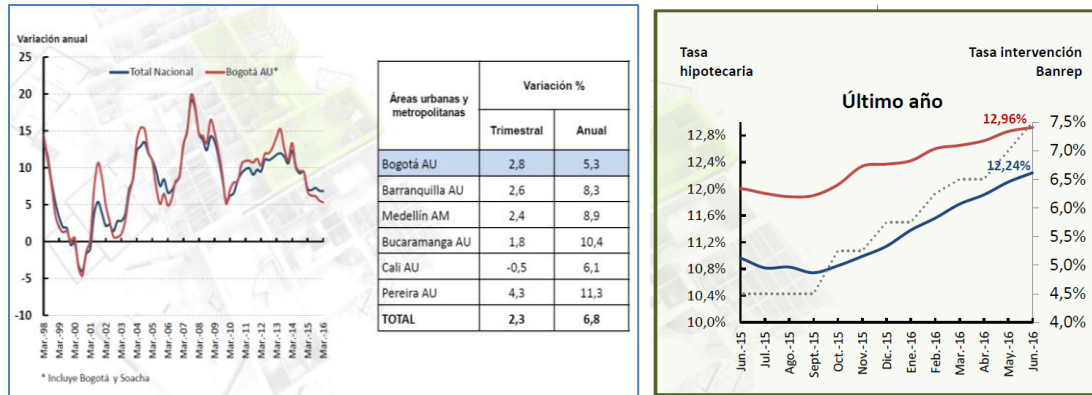
Al analizar el comportamiento de la economía en Colombia del año 2016, se observa que la construcción fue el sector líder del PIB con un 12.7% de participación, el área total causada para construcción sumó 4,4 millones de metros cuadrados, la vivienda contribuyó con el 74% de esta área, mientras que los proyectos no residenciales aportaron el restante 26%.²

Se pronostica que los precios de la vivienda para el año 2017 seguirán manteniéndose constantes³, sin embargo, la implementación de la reforma tributaria estructural, el IVA de 19% a muchos productos de la canasta familiar y el aumento a las tasas de interés de referencia del Banco de la República a fin de controlar la inflación, ha hecho que la confianza del consumidor descienda al índice más bajo registrado desde el 2007, ubicándose en -11.8% la disposición para comprar vivienda.⁴

² Fuente DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Cuentas Nacionales

³ Fuente: Estudios económicos Cámara colombiana de la construcción

⁴ Fuente: Fedesarrollo



Figuras 4 y 5. Índice de precios de la vivienda nueva y Tasas de Interés hipotecarias. Fuente: Estudios económicos Cámara Colombiana de la Infraestructura.

En el acumulado de los últimos 12 meses, se registraron 167.075 inmuebles vendidos, lo que representa una disminución del -3,6% anual. El segmento con mejor desempeño corresponde al de 70-135 salarios mínimos legales vigentes (vivienda interés social), cuyo crecimiento fue del 9,7% anual, mientras que el segmento de vivienda de hasta 70 salarios mínimos legales vigentes registró una contracción del -31,9% anual. Para el segmento no VIS el único segmento que registró buen desempeño con un 9.3% de crecimiento fue el de 135-235 SMLV⁵, es decir, desde \$99.591.795 a \$173.363.495.

El crecimiento en ventas de los sectores de vivienda de interés social (70-135 SMLV) y no interés social en 135-235 SMLV, obedece en gran parte al impulso dado por el gobierno nacional al sector construcción denominado MI CASA YA, en donde se subsidian puntos a la tasa de interés sobre los créditos para compra de vivienda otorgados por las entidades bancarias.

⁵ SMLV: Salario mínimo legal vigente: \$737.717 para el año 2017

<u>Ventas (acumulado doce meses)</u>							
Ventas totales		VIP	VIS	NO VIS			TOTAL
		(hasta 70 sml)	(70-135 sml)	(135-235 sml)	(235-335 sml)	(> 335 sml)	
Mar 2015 - Feb 2016	Unidades	19.369	43.800	45.809	23.750	40.628	173.356
Mar 2016 - Feb 2017		13.192	48.052	50.062	21.461	34.308	167.075
(12 meses)	Var % anual	-31,9%	9,7%	9,3%	-9,6%	-15,6%	-3,6%

Tabla 2. Ventas proyectos inmobiliarios Colombia 2015-2017. Fuente: Indicadores de la actividad edificadora CAMACOL Abril 2017.

A pesar de la coyuntura del sector construcción, éste sigue creciendo por encima de la economía nacional, sin embargo, no ha sido inmune a los efectos de la dinámica local e internacional, razón por la cual su capacidad de generación de valor agregado, dinámica comercial, y creación de empleos se ha moderado.

Oportunidades para Constructora ABC

Las entidades financieras mantienen tasas de interés altas, sin embargo el gobierno nacional ofrece subsidios a la tasa de interés mediante el programa MI CASA YA en proyectos de vivienda nueva que ofrezcan inmuebles de hasta 335 salarios mínimos legales vigentes, es decir \$247.135.000, lo cual ha impulsado las ventas en el sector construcción para inmuebles de ese rango de precios.

Construcciones ABC centra actualmente su mercado en hogares con ingresos desde 5 millones de pesos, no tiene proyectos que apunten a familias con ingresos de 1 a 3 salarios mínimos, los cuales requieren vivienda tipo VIS, por lo que apuntar al futuro desarrollo de esta clase de proyectos puede convertirse en una gran oportunidad de negocio.

Es importante realizar un mejoramiento en el proceso de compra de los clientes de Constructora ABC: Los interesados son atraídos a los proyectos mediante la publicidad o las salas de negocios, se convierten en un Lead (registro en sistema), si se realiza una gestión comercial eficiente se consigue el cierre y tendemos un cliente al cual se debe fidelizar para que se convierta en un cliente recurrente o refiera nuevos compradores, así:

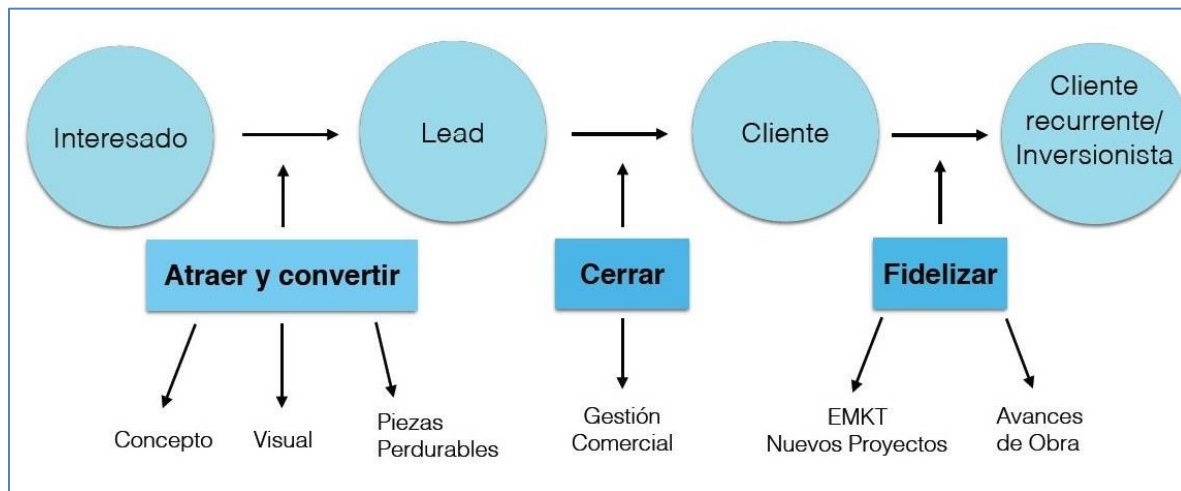


Figura 6. Proceso sugerido de venta. Cuadro elaborado por el autor.

Amenazas para Constructora ABC

Según el DANE, la inversión en obras civiles tiene la variación más baja de los últimos tres años, lo cual explica el rezago de ABC en su línea de negocio de Licitaciones en infraestructura.

Constructora ABC ubica todos sus proyectos en el segmento de vivienda no interés social (NO VIS) mayores a 235 salarios mínimos legales vigentes, el cual presenta variaciones anuales negativas de hasta -15.6%.

El 2016 estuvo marcado por un escenario de bajos niveles de confianza de los consumidores, durante todo el año el indicador se ubicó en terreno negativo y se prevé que para el año 2017 este comportamiento se mantenga como en el año inmediatamente anterior.

La inflación continua con índices altos, el IPC registra variaciones mensuales del 1%, los costos de los principales insumos del sector construcción siguen al alza.⁶

Análisis de Competencia para Constructora ABC

Bogotá, cierra el mes de Marzo de 2.017 con 806 proyectos y 22.042 inmuebles en oferta. El siguiente análisis resume aspectos relevantes de las zonas norte y alrededores de Bogotá en donde Construcciones ABC tiene sus principales proyectos, la información fue levantada mediante visita a cada uno de los proyectos como cliente incógnito, y soportados con información de la Galería Inmobiliaria⁷.

Resumen proyectos inmobiliarios Zona Norte Bogotá

Característica	Valor	Alcobas	Oferta	% Oferta	Estado	Oferta	% Oferta
Numero Proyectos	148	1	334	23%	Preventas	703	48%
Numero Inmuebles	1.464	2	520	36%	Construccion	709	48%
Precio Promedio	571.084.116	3	607	41%	Terminados	52	4%
Area Promedio	97	4	3	0%	Total	1.464	100%
\$ m2 Promedio[5.699.249	Total	1.464	100%			
Unidades Nuevas Mes	145						

Precio	Oferta	% Oferta	Area	Oferta	% Oferta	Precio m2	Oferta	% Oferta
0 - 200	5	0%	0 - 60	260	18%	0 - 4200	45	3%
200 - 250	69	5%	60 - 70	132	9%	4200 - 4600	140	10%
250 - 300	99	7%	70 - 80	190	13%	4600 - 5000	206	14%
300 - 350	145	10%	80 - 100	322	22%	5000 - 5400	106	7%
350 - 450	322	22%	100 - 120	244	17%	5400 - 5800	282	19%
450 - 600	372	25%	120 - 160	175	12%	5800 - 6200	329	22%
Mayor 600	452	31%	> 160	141	10%	Mayor 6200	356	24%
Total	1.464	100%	Total	1.464	100%	Total	1.464	100%

Figura 7. Distribución general de la oferta proyectos inmobiliarios Zona norte-Bogotá. Fuente: Galería inmobiliaria

- ✓ La oferta de la zona norte es de 1.464 unidades, ha disminuido un 17% frente al año 2016, por su parte el número de proyectos ha pasado de 168 a 148.

⁶ Fuente: Banco de la República

⁷ Compañía especializada en generar herramientas para el sector inmobiliario

- ✓ De acuerdo con la oferta por alcobas, la vivienda de 3 alcobas tiene la mayor participación con el 41%, seguida por la vivienda de 2 alcobas con el 36% y por la de 1 alcoba con el 23%.
- ✓ Por área, el 35% de la oferta es de inmuebles entre 70 y 100 m², el 22% es de más de 120 m² y el 27% es de menos de 70 m².
- ✓ Por precio, el 31% de la oferta supera los \$600 millones, el 47% está entre \$350 y \$600 millones y el 22% es de menos de \$350 millones.
- ✓ Por precio por metro cuadrado, el 27% de la oferta se ubica entre \$5.000.000 y \$5.800.000/m², el 27% menos de \$5.000.000 y el 47% supera los \$5.800.000/m².
- ✓ Por estado, la oferta de proyectos en preventas (antes de inicio de construcción) y en construcción es del 48% frente al 4% de proyectos terminados.

Resumen proyectos inmobiliarios Chía y Cajicá

Característica	General	Cajicá	Chía	Alcobas	Oferta	%
Numero Proyectos	48	25	23	1	97	8%
Numero Inmuebles	1.155	793	362	2	290	25%
Precio Promedio	275.783.455	269.176.636	290.256.403	3	757	66%
Area Promedio	82	81	84	4	11	1%
\$ m ² Promedio	3.393.418	3.325.319	3.542.594	Total	1.155	100%

Area	Oferta	%	Precio	Oferta	%	Precio m ²	Oferta	%
0 - 55	83	7%	0 - 200	151	13%	0 - 2900	100	9%
55 - 65	152	13%	200 - 230	168	15%	2900 - 3100	182	16%
65 - 75	263	23%	230 - 260	157	14%	3100 - 3300	155	13%
75 - 85	206	18%	260 - 290	193	17%	3300 - 3500	306	26%
85 - 95	173	15%	290 - 320	195	17%	3500 - 3700	125	11%
95 - 105	188	16%	320 - 350	147	13%	3700 - 3900	213	18%
> 105	90	8%	Mayor 350	144	12%	Mayor 3900	74	6%
Total	1.155	100%	Total	1.155	100%	Total	1.155	100%

Figura 8. Distribución general de la oferta proyectos inmobiliarios Zona Chía y Cajicá. Fuente: Galería inmobiliaria

- ✓ Por ubicación, el 69% de la oferta está concentrada en Cajicá en 25 proyectos y 793 unidades y el 31% está ubicado en Chía.

- ✓ El 66% de la oferta corresponde a inmuebles de 3 alcobas con 757 unidades, el 25% es de 2 alcobas, el 8% es de 1 alcoba y el 1% restante es de 4 alcobas, lo que indica que el mercado está dirigido en mayor parte a familias.
- ✓ Por área, el 41% de la oferta se concentra entre 65 y 85 m², principalmente entre 65 y 75 m² con el 23%. El 8% es de más de 105 m².
- ✓ Por precio, el 34% de la oferta se agrupa entre \$260 y \$320 millones, seguida del rango entre \$200 y \$230 millones participando del 15%. El 13% de la oferta tiene precios inferiores a \$200 millones.
- ✓ En cuanto al precio por metro cuadrado, se observa que el 26% de la oferta tiene precios entre \$3.300.000 y \$3.500.000/m², seguido por la oferta entre \$3.700.000 y \$3.900.000/m² con el 18%. La vivienda con precios superiores a \$3.900.000/m² participa del 6%, mientras que la vivienda con precios hasta de \$2.900.000/m² participa con el 9%. Estos precios incluyen parqueaderos y acabados.

Listado de proyectos

A continuación se listan algunos de los proyectos que son competencia directa de los proyectos de construcciones ABC en Bogotá y en Cajicá, ordenados por constructora, estrato, fecha de inicio, unidades, áreas, etapas, características de diseño, zonas comunes, condiciones financieras ofrecidas y por último que tipo de pauta publicitaria usan.

Este tipo de análisis se realiza reuniendo cada una de los detalles obtenidos en visita como cliente incógnito a las diferentes salas de negocios de proyectos que son competencia directa, permiten evaluar condiciones, enfocar el nicho de mercado para lanzamientos, y/o ajustar aspectos de los proyectos propios, se recomienda actualizar de manera mensual y socializar con directivos y equipos comerciales.

A nivel general se detecta que las empresas constructoras líderes cuentan con colaboradores especializados que realizan el acompañamiento al cliente desde la visita a sala de negocios

hasta la entrega del inmueble. Su imagen corporativa es excelente, casi el 80% cuenta con apartamentos modelos con decoración especializada, las salas de negocios cuenta con señalización con banderas y vallas, sus vendedores cuentan con discursos comerciales estandarizados, usan uniforme y hacen seguimiento por correo y por teléfono con el fin de cerrar la venta.

PROYECTO	BAVIERA	BAU 127	INFINITUM	ALTAVISTA 146	RESERVA DEL LAGO
CONSTRUCTORA	MARVAL	ESFERICA	OIKOS	GRUPO SIENA	INGEURBE
UBICACIÓN	AENIDA BOYACÁ CON CL 170 (esquina)	CRA 7C 127-44	Av. Caracas 58-58	CALLE 146 15-22	KM 4 VIA CAJICÁ
ESTRATO	4	5	4	4	3
FECHA INICIO	abr-16	2013	1er SEMESTRE 2014	1er SEMESTRE 2013	2do SEMESTRE 2014
TOTAL UNIDADES	376	456	501	622	268
SISTEMA CONSTRUCTIVO	TRADICIONAL	PLACA FUNDIDA CONCRETO	TRADICIONAL	TRADICIONAL	TRADICIONAL
AREAS	DESTE 65.57 M2 HASTA 148.83 M2	DESDE 69 M2 HASTA 89 M2	DESDE 28 M2 HASTA 197 M2	DESDE 45.5 M2 HASTA 67 M2	DESDE 68 M2 HASTA 90 M2
N° ETAPAS	2	3	3	6	2
N° HABITACIONES	2 Y 3 ALCOBAS	2 Y 3 ALCOBAS	1, y 2ALCOBAS	1, 2 Y 3 ALCOBAS	2 Y 3 HABITACIONES
BANCO CONSTRUCTOR	BBVA	BANCOLOMBIA	DAVIVIENDA	DAVIVIENDA	COLPATRIA
FIDUCIARIA	FIDUBOGOTA	FIDUCOLOMBIA	FIDUCIARIA DAVIVIENDA	FIDUCIARIA DAVIVIENDA	FIDUBOGOTA
N° PISOS	23 + TERRAZA	8	28	8	18 + TERRAZA
ASCENSOR	SI (2 por torre)	SI (2 por torre)	SI (2 por torre)	SI (2 por torre)	SI (2 por torre)
PARQUEADEROS	SI (1 por apartamento)	SI (1 por apartamento)	SI (1 por apartamento)	SI (1 por apartamento)	SI (1 por apartamento)
DEPOSITO	SI	SI	SI	SI	SI
FINANCIERO	FINANCIERO	FINANCIERO	FINANCIERO	FINANCIERO	FINANCIERO
\$ M2 APROX.	\$5.500.000 APROX	\$5.300.000 APROX	\$6.500.000 APROX	\$5.000.000 APROX	\$6.150.000 APROX
APTO MODELO	EN CONSTRUCCIÓN	SI (1 área mas grande)	SI (2 área mediana y grande)	SI (2 área mediana y grande)	NO
INICIO CONSTRUCCION	2do SEMESTRE 2018	2do SEMESTRE 2014	2do SEMESTRE 2015	2do SEMESTRE 2015	1do SEMESTRE 2015
FECHA ESTIMADA ENTREGAS	2do SEMESTRE 2019	1er SEMESTRE 2017	2do SEMESTRE 2018	2do SEMESTRE 2017	1do SEMESTRE 2017
ZONAS COMUNES	CANCHA DE SQUASH, SOLARIUM CON KIOSKO, SKY LOUNGE, LOBBY, PISTA INFANTIL, PARQUE INFANTIL, ENFERMERIA, ZONA DE ESTAR	PARQUE INFANTIL, MIRADOR, SALA INTERACTIVA SEMIDOTADA, PUTTIN GREEN, SUBESTACIÓN ELECTRICA, TANQUE DE AGUA, CUARTO TECNICO, PARQUEADERO BICICLETAS, ZONAS VERDES	PORTERÍA CON RECEPCIÓN, OFICINA DE ADMINISTRACIÓN, ZONA DE SERVICIOS PARA EMPLEADOS (VESTIER Y COCINA), 2 SALONES SOCIALES, TERRAZA BBQ, SALÓN DE JUEGOS DOTADO, SAUNA Y TURCO, PISCINA CON JACUZZI INTEGRADO, GIMNASIO, ORATORIO, TERRAZA CAFÉ, CENTRO DE NEGOCIOS	2 EDIFICIOS COMUNALES DE 2 Y 3 PISOS, PORTERÍA CON RECEPCIÓN, PUNTO DE CONTROL PARA ACCESO VEHICULAR, ZONA DE SERVICIOS PARA EMPLEADOS (VESTIER Y COCINA), 2 SALONES SOCIALES, TERRAZA BBQ, SALÓN DE JUEGOS DOTADO, SAUNA Y TURCO, PISCINA CON JACUZZI INTEGRADO, GIMNASIO DOTADO, CENTRO DE NEGOCIOS, ORATORIO.	TERRAZA COMUNAL EN EL SEGUNDO NIVEL, CON UN SENDERO PEATONAL Y 1200 M2 APROX. DE ZONAS VERDES Y JARDINES, LUDOTECA INFANTIL CON SALIDA A UNA TERRAZA PARA LOS NIÑOS DE UN ÁREA DE 300 M2 CON ZONAS VERDES Y PARQUE INFANTIL, SALÓN DE VIDEO JUEGOS WII, ESPACIO PARA MESA DE PING-PONG CON DOTACIÓN, 2 SALONES PARA NEGOCIOS EMPRESARIALES, 2 SALONES PARA EVENTOS, RECEPCIÓN TIPO HOTEL, CON UN LOBBY DE DOBLE ALTURA
PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD
Revista estrenar vivienda	SI	SI	SI	SI	SI
Portal finca raiz	NO	NO	NO	NO	NO
Portal m2	NO	NO	NO	NO	NO
Portal estrenar vivienda	SI	NO	SI	SI	SI
Redes sociales	FACEBOOK CONSTRUCTORA (inactiva)	FACEBOOK CONSTRUCTORA, YOU TUBE	FACEBOOK CONSTRUCTORA, YOU TUBE	FACEBOOK CONSTRUCTORA, YOU TUBE	FACEBOOK CONSTRUCTORA, YOU TUBE
Pagina web	PAGINA DE LA CONSTRUCTORA, SECCIÓN DEL PROYECTO	PAGINA DE LA CONSTRUCTORA, SECCIÓN DEL PROYECTO	PAGINA DE LA CONSTRUCTORA, SECCIÓN DEL PROYECTO	PAGINA DE LA CONSTRUCTORA, SECCIÓN DEL PROYECTO	PAGINA DE LA CONSTRUCTORA, SECCIÓN DEL PROYECTO
Vallas	SI, EN EL TERRENO DONDE SE CONSTRUIRÁ	NO	NO	NO	SI EN EL PROYECTO

Tabla 3. Estudio de competencia Construcciones ABC. Fuente: Autor

Diagnóstico de la Situación de Constructora ABC

El diagnóstico de situación de Construcciones ABC se realizará utilizando la herramienta análisis DAFO, las oportunidades y amenazas se detectaron en el análisis externo, mientras que las fortalezas y debilidades se revelan en el análisis interno.

Análisis DAFO para Construcciones ABC.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * La construcción continua siendo uno de los sectores líderes de la economía del país * Los precios de vivienda continúan manteniendose constantes. * El gobierno impulsa la compra de vivienda mediante programa MI CASA YA. * El mayor número de proyectos inmobiliarios se concentran en Bogotá y Cundinamarca. * Colombia tiene déficit habitacional, por lo que muchos hogares viven en arriendo y tienen intención de comprar. * El mercado que más crece en sector inmobiliario es el VIS * El segmento inmobiliario entre 95 y 173 millones registra crecimiento * Países diferentes a Colombia requieren obras de infraestructura para el gobierno de EU 	<ul style="list-style-type: none"> *La inversión en obras civiles tiene la variación más baja de los últimos tres años *Los hogares con mayores ingresos y por ende mayor intención de compra tienen más casa propia. *Las tasas de financiación para compra de vivienda son altas. *La gente no tiene hábito de ahorro. *La desaceleración del Plan Colombia, rezago el área de negocio de consultoría, construcción y licitaciones. *Implementación de la reforma tributaria estructural y el IVA de 19% hizo descender la intención de compra de vivienda.
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> *3 líneas de negocio: Proyectos Inmobiliarios, Construcción y Licitaciones y Consultorías *Ha conseguido estructurar cerca de 8 proyectos inmobiliarios no VIS en los últimos 3 años *La imagen de la marca cuenta con solidez y prestigio * Instalaciones adecuadas *Empresa pionera en la aplicación de la técnica Lean Construction *Innova en temas de sostenibilidad y en el uso de tecnologías *Todos sus gerentes están certificados como Gerentes de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> *Los proyectos inmobiliarios de ABC son NO VIS *ABC tiene proyectos para hogares con ingresos elevados *La imagen de la marca tiene baja recordación *Salas de negocios tienen baja señalización *Tiene presupuestos ajustados de publicidad *La profesionalidad comercial de su equipo de ventas no es todo lo satisfactoria que debiera *El área de servicio al cliente presenta deficiencias

Figura 9. Análisis DAFO Construcciones ABC. Elaborado por autor.

Segunda Fase. Plan de mercadeo de Construcciones ABC. Decisiones estratégicas de marketing.

Fijación de Objetivos de Constructora ABC

El sistema más habitual de establecer objetivos corporativos es: 1. Tasas de crecimiento, 2. Rentabilidad y 3. Consolidación; sin embargo su aplicación es más adecuada para empresas grandes. Como el caso que ocupa este ensayo es una mediana empresa, el orden de establecimiento de los objetivos debe ser: 1. Consolidación. 2. Rentabilidad y 3. Crecimiento.

Objetivos cuantitativos

- ✓ Cumplir el presupuesto de ventas definido para el año.
- ✓ Finalizar proyectos en tiempos estimados
- ✓ Garantizar un mínimo de tres proyectos que permiten alcanzar los objetivos en ventas propuestos.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente.
- ✓ Medir las competencias corporativas y específicas de la compañía, alineadas a la misión, visión y valores corporativos.
- ✓ Establecer los indicadores de gestión.

Objetivos cualitativos

- ✓ Garantizar que los clientes tengan una experiencia significativa de compra.
- ✓ Hacer que las salas de negocios se conviertan en una experiencia positiva para los visitantes.
- ✓ Aumentar las ventas por pauta digital.
- ✓ Maximizar sinergia de la compañía con la agencia de publicidad.

- ✓ Comunicar la estrategia de la junta directiva sobre cultura lean construction (cero desperdicios), para que trascienda a todas las áreas de la compañía.

Estrategias de Marketing de Constructora ABC

Estrategia de Cartera

Es la encargada de fijar el camino a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. Para definir la estrategia de cartera de Construcciones ABC se usará la herramienta Matriz de Ansoff, ya que su uso es idóneo para decidir sobre sí mejorar lo que ya tiene la empresa o crear algo nuevo valorando el riesgo y las oportunidades de cada alternativa.



Matriz de Ansoff. Fuente: <https://mercadoypymes.blogspot.com.co>

Estrategias de penetración de mercados Constructora ABC- Matriz Ansoff

- ✓ Se ajustarán los precios de las unidades inmobiliarias de acuerdo a estudio de competencia, haciendo un balance del m2 de cada una de las unidades por vender.
- ✓ Se ajustarán porcentajes de descuentos financieros.

- ✓ Se concretarán convenios comerciales con entidades como fondos de empleados, cajas de compensación para otorgar beneficios a los afiliados que compren inmuebles en Construcciones ABC.
- ✓ Se lanzará una nueva imagen publicitaria de la mano con la agencia.
- ✓ Aumentaremos los canales de distribución de los proyectos mediante la creación de salas de negocios alternos.
- ✓ Se realizarán mejoras en los diseños y acabados de las unidades rezagadas.

Estrategias de desarrollo de nuevos productos Constructora ABC- Matriz Ansoff

- ✓ Se realizarán estudios de competencia con frecuencias mensuales.
- ✓ El área comercial participará de la estructuración de nuevos proyectos.
- ✓ Se realizarán proyectos de acuerdo a las nuevas tendencias: espacios más funcionales, diseños prácticos y modernos, uso de tecnologías, acabados amigables con el medio ambiente.
- ✓ Se realizarán proyectos en nuevas zonas de la ciudad.

Estrategias de desarrollo de nuevos mercados Constructora ABC- Matriz Ansoff

- ✓ Captaremos nuevos clientes mediante aumento de la pauta digital de los proyectos de la compañía.
- ✓ Se aprovecharán las redes sociales para hacer publicidad, mediante la creación de blogs que atraigan posibles compradores.
- ✓ Se abre canal para recibir lotes de ciudades diferentes a Bogotá.

Estrategia de diversificación Constructora ABC-Matriz Ansoff

- ✓ Creación de la unidad de negocios centro de acabados y/o personalización de inmuebles.

Estrategia de segmentación Constructora ABC

La siguiente información resume la segmentación por cada uno de los proyectos (productos) de Constructora ABC, junto con sus principales problemáticas y retos:

PROYECTO	PRECIO PROMEDIO EN SMLV	PUBLICO OBJETIVO	PROBLEMÁTICA	RETO
Aptos Chicó	837	Solteros, jóvenes empresarios, parejas recién casadas	Se cuenta con un presupuesto de publicidad por agotarse.	El proyecto está en sostenimiento final pero aún quedan apartamentos por vender.
Chapinero 1	558	Solteros, jóvenes empresarios, parejas recién casadas		Mantener el ritmo de ventas actual hasta cierre de proyecto.
Chapinero 2	418	Solteros, jóvenes empresarios, parejas recién casadas		Escriturar los inmuebles vendidos evitando desistimientos por negación de créditos.
Chapinero 3	279	Solteros, jóvenes empresarios, parejas recién casadas	La mayoría de clientes pertenecen al sector petrolero, por lo que se espera negación de créditos, lo cual dejará al proyecto con nuevas unidades a la venta.	
Ceditos	586	Familias clase media alta	Apartamentos actuales no cuentan con parqueadero	Varias personas influyen en el proceso de compra, por lo que se requiere mayor persuasión por parte de los vendedores para los cierres de ventas.
Ciudad Jardín	404	Familias clase media	Los apartamentos actualmente tienen filtraciones, porque los últimos disponibles están en el piso debajo de la terraza.	El proyecto ya está en un 60% habitado y no hay sala de negocios.
Cajicá Aptos	321	Familias clase media	La gente no está llegando a la sala de negocios y la competencia es muy alta.	Actualmente no hay un diferencial muy marcado, es necesario dar valor agregado.
Cajicá casas	837	Familias clase alta	La competencia es muy alta, la oferta es baja.	Captar nuevos clientes

Tabla 4. Segmentación Constructora ABC. Fuente: Autor

Estrategia de posicionamiento Constructora ABC

La estrategia de posicionamiento de Constructora ABC se basará en:

Estrategia de posicionamiento ABC Construcciones	
Competencia	Compañía líder proveyendo servicios en Gerencia de proyectos, de construcción e ingeniería.
Calidad y precio	ABC Construcciones le ofrece soluciones de vivienda o en ingeniería con altos estándares de calidad a precios razonables.

Tabla 5. Estrategia de posicionamiento Constructora ABC. Fuente: Autor

Estrategia de fidelización ABC Construcciones:

- Se mejorará el diseño, navegación y acceso a la página web, estará disponible para dispositivos móviles, se ofrecerán herramientas digitales como: Chat virtual en donde un funcionario de servicio al cliente atenderá solicitudes, se brindarán herramientas como la zona clientes, en donde podrán consultar el estado de su inmueble/proyecto, así como hacer los pagos de las cuotas iniciales de sus inmuebles sin necesidad de ir al banco, con el respaldo de pagos seguros PSE.
- Plan de referidos, en donde si un cliente nos compra otro inmueble o refiere a un familiar que haga la compra de uno nuevo, se le otorgan incentivos como descuentos, año gratis de pago de administración, acabados plus como instalación de puerta de seguridad, lavavajillas, muebles de linos, etc.
- Se ordenará la base de datos de clientes registrados y se enviarán invitaciones a lanzamientos de nuevos proyectos con beneficios por ser clientes antiguos, tarjetas digitales de cumpleaños, avances de obras, etc.

Estrategia funcional de Construcciones ABC-Marketing mix

Estrategia de productos/cliente de Construcciones ABC

La estrategia de producto/cliente es coherente con la estrategia de cartera previamente establecida, no se realizarán más proyectos sin un proceso de estructuración que identifique las necesidades y/o requerimientos actuales de los clientes, en cuanto a espacios funcionales, número de alcobas, acabados, entre otros aspectos.

Estrategia de precios/costos de Construcciones ABC

Estrategias de precios	Situaciones generales
Precios altos (con un plus respecto al precio medio de su segmento)	Se establecerán precios más altos en proyectos con índices de valorización altos. Estratos altos. Inmuebles en fachadas exteriores. En licitaciones de obras de ingeniería complejas y/o en regiones con accesos difíciles o alejados.
Precios de penetración (por debajo del precio de los competidores directos)	Se establecerán precios por debajo de la competencia para proyectos fuera de Bogotá. Estratos bajos. Inmuebles con vista interior. Nuevas licitaciones obras de ingeniería
Bonos de descuento	Adicionalmente se darán bonos de descuento por campañas promocionales y descuentos comerciales por convenios con otras entidades.

Tabla 6. Estrategia de precios/costos de Constructora ABC. Fuente: Autor

Estrategia de plaza/conveniencia de Construcciones ABC

- Un proyecto de construcción tarda en promedio 2 años desde el inicio de ventas hasta la fecha de entrega, lo cual requiere que se dé un acompañamiento y seguimiento a los cliente, Construcciones ABC requiere coordinadores comerciales con 4 proyectos a cargo en promedio, que acompañan la comercialización de los negocios, desde el cierre de la venta hasta la entrega del inmueble. Para el caso de proyectos de ingeniería por licitación, deberán ser gerentes de proyectos encargados de 3 proyectos máximo.
- El equipo comercial de Construcciones ABC y colaboradores en ingeniería de proyectos será personal contratado directamente por la compañía, por tanto la responsabilidad tiene línea directa ante el cliente.
- Los objetivos de ventas se fijan en el plan anual de ventas, serán consecuentes con la proyección de ingresos esperada por el departamento financiero y se revisarán mensualmente.
- Se capacitará periódicamente al personal comercial en técnicas de venta y servicio al cliente con el fin de estandarizar el discurso comercial de construcciones ABC para todas sus salas de negocio.

Estrategia de promoción/comunicación de Construcciones ABC

- Potenciar la comunicación externa, mediante una campaña de posicionamiento de marca apoyada por la agencia publicitaria.
- Se cambiará la imagen de la publicidad exterior.
- Hacer presencia como empresa en más ferias relacionadas con el sector construcción.
- Incrementar la actividad de Construcciones ABC en revistas, periódicos, radio y tv.

Tercera fase. Plan de mercadeo de Construcciones ABC. Decisiones operativas de marketing.

A continuación encontraremos los principales planes de acción de Construcciones ABC:

Plan de acción sobre precios			
Acciones	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Indagar/mejorar precios de la competencia	Permanente	Gerente	De acuerdo a la proyección final de cada proyecto
Fijar incrementos mensuales en los precios para asegurar la proyección esperada en ventas del proyecto y la valorización de los inmuebles en el mercado	Permanente	Director Comercial	De acuerdo a la proyección final de cada proyecto
Fijar beneficio en precio para clientes que compren por convenios empresariales suscritos (fondos de empleados, cajas de compensación y cooperativas)	Permanente	Director de Marketing	3% sobre el valor proyectado de ventas
Fijar escalas de descuentos financieros por pagos por adelantado	Inicio proyecto	Gerente	6% Inicio de proyecto. 8% en Ejecución. 10% Cierre de proyecto

Tabla 7. Plan de acción sobre precios Constructora ABC. Fuente: Autor

Plan de acción comercial Constructora ABC				
Decisión estratégica	Plazo	Responsable	Acciones	Presupuesto
Fomentar el mercado en el área natural	Junio de 2017	Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Conseguir bases de datos para telemarketing *Controlar el volumen de visitas que llegan a las salas de negocios. *Controlar el volumen de contactos que llegan por teléfono y medios digitales *Clasificar base de datos de clientes 	\$ 5,000,000
Mejorar la atención a clientes	1 año	Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> * Conseguir capacitación para los vendedores en técnicas comerciales. * Conseguir capacitación para el departamento de servicio al cliente. *Unificar discurso de ventas para todas las salas de negocios *Procedimiento y control de convenios comerciales *Implementar encuestas de visitas 	\$ 10,000,000
Intensificar y ordenar la actividad comercial	1 año	Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> *Organizar y dinamizar la actividad comercial *Elaborar cuadro de mando 	
Motivar al equipo comercial	1 año	Gerente comercial	<ul style="list-style-type: none"> *Elaborar tabla de comisiones e incentivos para los vendedores *Hacer seguimiento de cumplimientos de metas 	1.5% del presupuesto de comisiones por proyecto

Tabla 8. Plan de acción comercial Constructora ABC. Fuente: Autor

Plan de acción Estrategia de cartera Construcciones ABC				
Decisión estratégica	Plazo	Responsable	Acciones	Presupuesto
Mejoramiento de diseño unidades rezagadas	1 año	Director de Marketing/Diseño	<ul style="list-style-type: none"> *Cambiar diseño unidades sin vender *Adicionar acabados plus 	\$ 35,000,000
Nueva imagen publicitaria institucional	1 año	Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Con visto bueno de directivos enviar brief a la agencia *Aprobar el nuevo diseño de logo y pauta institucional 	\$ 30,000,000
Salas de negocios alternas	1 año	Director de Marketing/Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> *Arrendar locales en centros comerciales *Adecuar locales para salas de negocios 	\$ 100,000,000
Estudios de competencia	1 año	Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar estudios de competencia mensuales y socializar la información con el equipo comercial *Contratar empresa especializada en estudios de mercado y socializar trimestralmente 	\$ 40,000,000

Tabla 9. Plan de acción estrategia de cartera Constructora ABC. Fuente: Autor

Plan de acción Fidelización Construcciones ABC				
Decisión estratégica	Plazo	Responsable	Acciones	Presupuesto
Mejoramiento de diseño, navegación y accesabilidad de la página web corporativa	3 meses	Director de Marketing/Agencia de publicidad	*Cambiar proveedor hosting	\$ 70,000,000
			*Mejorar diseño y funcionalidad, adicionar formularios de registro	
			*Realizar acuerdo con pagos electrónicos, acondicionar página web .	
			*Adicionar modulo chat virtual	
Plan de referidos	6 meses	Director de Marketing/Gerencia	*Ofrecer descuento del 1% a cliente frecuente	\$ 50,000,000
			*Ofrecer 1 año gratis de administración a cliente que refiera a otro y sea un negocio efectivo	
Implementar Gestión de relaciones con los clientes-CRM	1 año	Director de Marketing	*Implementar software CRM *Hacer uso del envío de e-mails marketing (EMKT) a los clientes	\$ 40,000,000

Tabla 10. Plan de acción fidelización Constructora ABC. Fuente: Autor

Plan de acción pauta digital Constructora ABC				
Decisión estratégica	Plazo	Responsable	Acciones	Presupuesto
Direccionar campañas a dispositivos móviles	1 año	Director de Marketing	*Cambiar formato navegador web	\$ 35,000,000
			*Mejorar navegación página web	
Implementar remarketing	1 año	Director de Marketing	*Realizar aplicación que invite a los usuarios a registrarse	\$ 10,000,000
			*Envío EMKT automatico al correo de cada cliente registrado con información preliminar	
Implementar geolocalización	1 año	Director de Marketing	*Direccionar campañas a grupos objetivos	\$ 20,000,000
			*Suscribir convenio WAZE	
Segmentación digital	1 año	Director de Marketing	*Suscribir convenio adwords google	\$ 40,000,000
			*Segmentar pautas a través de redes sociales por grupos de edades e intereses.	

Tabla 11. Plan de acción pauta digital Constructora ABC. Fuente: Autor

Control plan de mercadeo Construcciones ABC

Para asegurarnos de que se están alcanzando los objetivos previstos en el plan de mercadeo y que las estrategias y planes de acción son los más idóneos, es necesario establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene

como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas de contingencia en el caso de que se considere necesario.

A continuación se resume el control de mando de control para el plan de mercadeo de Construcciones ABC, en la descripción se indicará si las ventas se incrementaron, si decrecieron o se mantienen, el factor clave es el determinante principal de cumplimiento o no cumplimiento, se verá el comparativo en cifras del año actual y el inmediatamente anterior y por último se sugerirá una acción correctiva o de contingencia en caso que no funcione la estrategia o plan de acción.

Cuadro de control mercadeo Construcciones ABC									
	Indicador	Descripción	% Cumplimiento	Responsable	Periodicidad	Factor Clave	2016 \$	2017 \$	Contingencia
CRECIMIENTO	VENTAS TOTALES UNIDAD INMOBILIARIA			Mercadeo y comercial	Mensual				
	Proyecto 1				Mensual				
	Proyecto 2				Mensual				
	Proyecto 3				Mensual				
	Proyecto 4				Mensual				
	Proyecto 5				Mensual				
	Proyecto 6				Mensual				
	VENTAS TOTALES UNIDAD INGENIERÍA Y LICITACIONES			Mercadeo y comercial	Mensual				
	Licitación 1				Mensual				
	Licitación 2				Mensual				
Licitación 3				Mensual					
FINANCIERO	Rentabilidad de las visitas(ventas/# de visitas)			Comercial	Mensual				
	Beneficio neto			Gerencia	Semestral				
COSTOS	Gastos de publicidad			Mercadeo	Semestral				
SERVICIO AL CLIENTE	Encuestas de satisfacción			Servicio al cliente	Semestral				
IMAGEN DE MARCA	Posicionamiento de marca			Mercadeo	Anual				

Tabla 12. Cuadro de Control Constructora ABC. Fuente: Autor

Resumen Ejecutivo plan de mercadeo Constructora ABC

El presente estudio es un plan de marketing realizado para la Constructora ABC de Bogotá, mediana empresa dedicada a la gerencia, construcción y promoción de proyectos inmobiliarios. La constructora ABC cuenta con 8 años de antigüedad y se ha destacado por un rápido crecimiento, desarrollando aproximadamente 3 proyectos inmobiliarios por año.

Entre el año 2010 y el 2016, la construcción pasó de representar el 7,2% al 9,4% del PIBD, de esta manera, el sector construcción se ha consolidado como un motor para el desarrollo del país. Las PYME no solo responden por el 64% del empleo en Colombia, sino que aportan 30% al producto interno bruto y participan con el 96,4% de la industria.

La sede principal de Constructora ABC es el municipio de Cota Cundinamarca, dado los beneficios tributarios que otorga este municipio para empresas domiciliadas, contrata mano de obra de Bogotá, Soacha y Cota principalmente, actualmente cuenta con una plantilla de 120 colaboradores contratados de manera directa, esta cifra no incluye los empleos indirectos que se generan con la construcción de cada proyecto inmobiliario.

Su mercado principal es la ciudad de Bogotá y alrededores, en donde cuenta actualmente con 7 proyectos en Bogotá y 2 en Cajicá, espera realizar proyectos el próximo año en Tunja y Villavicencio, por lo que es una mediana empresa del sector construcción que espera ser reconocida como una de las 25 empresas más grandes del sector para el año 2020.

Por lo anterior, la empresa ABC decidió llevar a cabo la elaboración de este plan de mercadeo, el cual será la brújula que define los objetivos, la planificación, las estrategias a seguir, así como los responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para su cumplimiento.

5. CONCLUSIONES

El plan de mercado es un documento escrito, que tiene un contenido sistematizado y estructurado; ayuda a definir la función del área de mercadeo y posibilita el control de la gestión comercial. Tiene gran utilidad para las empresas ya que:

- Ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales relacionados como: aumentar las ventas, captar nuevos clientes, mejorar la participación de mercado, fidelizar a los clientes, potenciar la imagen de la empresa, mejorar la competitividad, entre otros.
- Promueve el trabajo en equipo, sin embargo el jefe o director de marketing debe asegurarse de involucrar a las personas cruciales para la elaboración del plan de mercadeo.
- Hace parte crucial dentro del plan estratégico corporativo, ya que establece compromisos claros para los departamentos de mercadeo y comercial.
- Es importante que antes de la presentación del plan de mercadeo, la dirección de la empresa conozca de que se trata el plan, para qué sirve y cuál es su alcance.
- Es crucial asegurarse de que se cuenta con el tiempo suficiente para su elaboración, que debe estructurarse en etapas y el análisis debe ser concienzudo, se recomienda tener ayuda de consultorías externas.
- Finalmente, si el plan de mercadeo es aprobado por los directivos, es importante que se establezca el cuadro de mando, el cual proporcionará el seguimiento y control de los objetivos del plan de mercadeo.

6. REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

- Kotler, P., (Decimocuarta edición) (2012), Dirección de Marketing. Estado de México, México: Pearson.
- Santesmases, M., (Quinta Edición) (2004), Marketing Conceptos y Estrategia. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Sainz de Vicuña, J (Segunda Edición) (2012), El plan de marketing en la pyme. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Ñaupás, H., (Cuarta Edición) (2014), Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Artal, M., (Décimo segunda edición) (2013), Dirección de Ventas Organización del Departamento de Ventas y gestión de vendedores. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Hernández, R., (Sexta edición) (2014), Metodología de la investigación. México D.F, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P., (Décimo cuarta edición) (2012), Marketing. México D.F, México: Editorial Pearson.
- Dominguez, A., (2016), Métricas del Marketing. Madrid, España: Editorial ESIC.

WEB

- Milligan, Shayne. Marketing Strategies (1). New Delhi, IN: Research World, 2012. ProQuest ebrary.
- Muñoz, R.(2014). Marketing del siglo XXI, Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/2172>.