

Universidad de Costa Rica

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA UEN DE DESARROLLO
INMOBILIARIO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA SOLUCIONES INTEGRALES C R S.
A. PARA LOS CANTONES DE CARRILLO Y SANTA CRUZ, GUANACASTE**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas .

JAVIER ERNESTO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por su magnífica creación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente al señor Roberto Arguedas, quien permitió que este proyecto fuera posible, así como a los señores Roque Rodríguez y Carlos Alberro Vega, quienes me guiaron a lo largo de todo el proceso.

Además, expreso mi profundo agradecimiento a todos aquellos que fueron parte de la realización de este proyecto, así como a todos los que me brindaron su apoyo para lograr alcanzar esta meta.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MBA Carlos Alberro Vega

Lector

MBA Roberto Arguedas

Lector de Empresa

M. Sc. Riguider Artavia Barboza

Director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Javier Ernesto Castañeda Rodríguez

Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN.....	3
ALCANCES.....	5
LIMITACIONES	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA E INMOBILIARIA A NIVEL MUNDIAL Y NACIONAL Y LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL PLAN DE MERCADERO Y AL MERCADERO DE SERVICIOS.....	8
1.1. La Industria Turística.....	8
1.1.1. Reseña Histórica.....	9
1.1.2. El Turismo Mundial en Cifras.....	10
1.1.3. Proyecciones de la Industria a nivel global.....	12
1.1.4. La Industria Turística en Costa Rica.....	12
1.1.5. La Industria Turística en Guanacaste.....	14
1.1.6. La Industria Turística en los cantones de Santa Cruz y Carrillo	15
1.2. La Industria de la Construcción.....	16
1.2.1. La Industria de La Construcción a nivel global.....	17
1.2.2. La Industria de la Construcción en Costa Rica	17
1.2.3. La Industria de la construcción en Guanacaste	19
1.3. Perspectivas Teóricas Referentes al Plan de Mercaderos y al Mercaderos de Servicios. 20	
1.3.1. El Plan de Mercaderos.....	20
1.3.2. Planificación estratégica.....	23
1.3.3. <i>Marketing</i> de Servicios.....	25
1.3.4. El Cliente.....	27
1.3.5. La Investigación de Mercados.....	30
1.3.6. Modelo Integral de las brechas sobre la calidad.....	32
CAPITULO II. LA EMPRESA: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A.	35

2.1.	Reseña histórica de la empresa.....	35
2.2.	Marco Estratégico de la Empresa.....	36
2.2.1.	Misión.....	36
2.2.2.	Visión.....	36
2.2.3.	Valores	36
2.2.4.	Objetivos Estratégicos.....	37
2.3.	Estructura Organizacional.....	37
2.4.	Mezcla de Mercadeo.....	38
2.4.1.	Producto.....	39
2.4.2.	Precio	40
2.4.3.	Promoción	41
2.4.4.	Plaza.....	43
2.5.	Política de Calidad.....	43
2.6.	Estrategia Comercial	44
2.6.1.	Departamento de Ventas.....	44
2.6.2.	Proceso Comercial	44
2.6.3.	Infraestructura de apoyo.....	45
2.6.4.	Política de remuneración	45
2.7.	Propuesta de Valor	45
2.8.	Factores Clave del Éxito:.....	46
2.9.	Competencia	46
2.10.	Clientes Actuales.....	48
2.11.	Mercado Meta	50
2.12.	Proveedores.....	52
2.13.	Macro Ambiente	52
2.14.	Comportamiento del Mercado.....	53
2.14.1.	Empleo	53
2.14.2.	Tasas de Interés y Créditos.....	54
2.14.3.	Precios de los Insumos.....	55
2.14.4.	Segmentos en Crecimiento.....	55
2.14.5.	Tendencias del Producto.....	57
2.14.6.	Construcción Sostenible.....	57
2.15.	La Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo Inmobiliario.....	59
2.15.1.	Guanacaste como Mercado para la UEN	59
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE MERCADEO DE SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A. A TRAVÉS DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, QUE CON SUS RESULTADOS PERMITA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO EN LOS CANTONES DE SANTA CRUZ Y CARRILLO PARA LA EMPRESA.....		62
3.1.	Justificación.....	63
3.2.	Objetivo General de la Investigación	64
3.3.	Objetivos secundarios de la Investigación.....	64
3.4.	Método de la Investigación	65
3.5.	Resultados y análisis de los datos.....	68

3.5.1.	FASE I: <i>Identificación de los corredores de bienes raíces en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste</i>	68
3.5.2.	Fase II Investigación de mercado entre los corredores de bienes raíces con operaciones en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste.....	72
3.5.3.	Fase III Percepción de los usuarios de servicios.....	102
3.5.4.	Fase IV: Identificación de los principales competidores en el sector de la Construcción en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste.....	109
3.6.	Matriz FODA.....	110
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO EN LOS CANTONES DE SANTA CRUZ Y CARRILLO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A.		
4.1.	Objetivo de la Propuesta.....	113
4.2.	Justificación de la Propuesta.....	113
4.3.	Establecimiento de los objetivos de mercadeo.....	114
4.4.	Factores críticos del éxito.....	115
4.5.	Ventaja Competitiva.....	116
4.6.	Mercado Meta y Segmentación.....	117
4.7.	Mezcla de Mercadeo para la Nueva Unidad de Negocio de Desarrollo Inmobiliario	121
4.7.1.	Estrategia de Producto.....	122
4.7.2.	Estrategia de Precio.....	129
4.7.3.	Estrategia de Plaza.....	133
4.7.4.	Estrategia de Comunicación de <i>Marketing</i> Integral (CMI).....	137
4.7.5.	Estrategia de Servicio al Cliente.....	147
4.8.	Posicionamiento.....	149
4.9.	Presupuesto de la propuesta.....	150
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		
A.	Conclusiones.....	152
B.	Recomendaciones.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....		
ANEXOS.....		
Anexo 1. Encadenamiento Industria Turística y de la construcción.....		164
Anexo 2. Llegadas de turistas al Aeropuerto Daniel Oduber Liberia.....		164
.....		164
Anexo 3. Inventario de industrias de alojamiento Guanacaste Norte.....		165
Anexo 4. Construcción mundial, participación por sector 2010.		165
Anexo 6. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.....		166
Anexo 7. Guía de entrevista a profundidad para estudio exploratorio entre Corredores de Bienes Raíces localizados en los cantones de Carrillo y Santa Cruz en la provincia de Guanacaste.		167
Anexo 8. Levantamiento de inventario de las agencias de bienes raíces establecidas en los cantones de Santa Cruz y Carrillo en la provincia de Guanacaste.....		180
Anexo 9. Guía de encuesta clientes actuales.....		183

Anexo 10. Levantamiento de inventario de las constructoras establecidas en los cantones de Santa Cruz y Carrillo en la provincia de Guanacaste.186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución por provincia por tipo de permiso de construcción.	19
Figura 2. M ² de construcción solicitados en los cantones de Santa Cruz y Carrillo....	20
Figura 3. Organigrama actual de la empresa.....	38
Figura 4. Proceso Comercial.....	45
Figura 5. Estrategia ampliación de servicios a clientes nuevos.	50
Figura 6. Distribución de agencias de acuerdo a su ubicación.	70
Figura 7. Distribución de agencias de acuerdo al tipo de propiedad	70
Figura 8. Preferencias por tipo de producto.....	73
Figura 9. Preferencias por localización del producto.	74
Figura 10. Cantidad de Habitaciones por unidad habitacional.....	74
Figura 11. Cantidad de baños por unidad habitacional.	75
Figura 12. Área promedio de las unidades comercializadas.	75
Figura 13. Cantidad de plantas preferidas por los clientes.	76
Figura 14. Importancia de una piscina en la propiedad.....	77
Figura 15. Aspectos que se toman en consideración a la hora de elegir la ubicación de una vivienda en las zonas costeras	78
Figura 16. Área promedio de lotes para construcción.	78
Figura 17. Precio de venta promedio por metro cuadrado de unidades terminadas.	81
Figura 18. Precio de venta promedio por metro cuadrado de lotes para construcción.	82
Figura 19. Origen de los clientes actuales.	83
Figura 20. Origen de los clientes actuales por continente.	84
Figura 21. Distribución de los clientes actuales provenientes Norteamérica	85
Figura 22. Distribución de los clientes de acuerdo a su estado civil y sexo.	86
Figura 23. Distribución de los clientes de acuerdo a su edad.....	86
Figura 24. Distribución de los clientes de acuerdo a ocupación.....	87
Figura 25. Porcentaje de clientes que hicieron uso del crédito bancario para adquirir la propiedad.	88
Figura 26. Uso de la propiedad.	90
Figura 27. Percepción sobre la dinámica del mercado.	91

Figura 28. Percepción sobre el ambiente del mercado.	93
Figura 29. Medios de promoción constructoras de la zona.	96
Figura 30. Disposición para recomendar una constructora.	97
Figura 31. Disposición para recomendar a una constructora nueva.	98
Figura 32. Tipos de compensación esperados en base a la referencia de la constructora.	99
Figura 33. Factores a considerar a la hora de escoger una empresa constructora. ...	100
Figura 34. Medios que puede emplear una empresa constructora para comunicarse con sus clientes potenciales y actuales.	101
Figura 35. Importancia de una oficina de ventas o show room.	102
Figura 36. Medio por el cual conoció a Soluciones Integrales C R S.A. y razón por la que lo contrató.	104
Figura 37. Nivel de satisfacción de los clientes del servicio de construcción.	105
Figura 38. Atributos más destacados por los clientes.	106
Figura 39. Áreas de mejora.	107
Figura 40. Fidelidad de los clientes.	108
Figura 41. Definición Mercado Meta.	118
Figura 42. División administrativa del Cantón de Santa Cruz.	119
Figura 43. División administrativa del Cantón de Carrillo.	120
Figura 44. Canal de distribución.	134
Figura 45. Elementos promocionales a utilizarse en la estrategia de CMI.	138
Figura 46. Imagen corporativa actual y línea de diseño nueva.	140
Figura 47. Propuesta de diseño boletín informativo.	141
Figura 48. Ejemplos de artículos promocionales.	142

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Descuentos en el Fee de servicio, según cantidad de servicios contratados.	41
Cuadro 2. Principales competidores identificados por la Compañía.....	47
Cuadro 3. Matriz Cliente/Producto de la cartera actual de clientes.	48
Cuadro 4. Estructura del Mercado Meta actual de la Compañía.	51
Cuadro 5. Estructura del Mercado Meta actual de la Compañía.	54
Cuadro 6. Distribución por tipo de obra por metro cuadrado.	56
Cuadro 7. Variables que afectan el precio de los productos inmobiliarios	80
Cuadro 8. Tamaño del mercado en unidades monetarias.....	95
Cuadro 9. Mercado objetivo	121
Cuadro 10. Conceptualización de las unidades a desarrollar	128
Cuadro 11. Estimación de costos proyecto inmobiliario	132
Cuadro 12. Presupuesto anual Plan de mercadeo.....	150

RESUMEN

Soluciones Integrales CR S. A. es una empresa de capital 100% costarricense, fundada en el año 2010 y enfocada en brindar servicios de mantenimiento, ingenieriles y desarrollo de bienes inmuebles. A lo largo de sus 10 años de existencia, la visión de su fundador, le ha permitido incorporar cada vez más servicios dentro de su portafolio. Lo que empezó como una pequeña empresa dedicada al mantenimiento y limpieza de edificios, hoy ofrece una importante gama de servicios en la rama de la construcción de obras, diseño, mantenimiento e inspección.

Por otro lado, Costa Rica se ha fortalecido como uno de los destinos turísticos principales de toda América Latina y sin duda el más importantes del Istmo. Dentro de todo el portafolio de atractivos que ofrece el país, Guanacaste es la región con mayor potencial por sus imponentes paisajes, cultura, gastronomía, clima, así como la grande y creciente infraestructura turística e inmobiliaria.

Por todo lo anterior, el presente trabajo plantea un plan estratégico de mercadeo para la Unidad Estratégica de Negocio de Desarrollo Inmobiliario de la empresa, para los cantones de Carillo y Santa cruz en Guanacaste, con el propósito de penetrar este mercado, a la fecha inexplorado para la empresa, y de esta manera ayudar aumentar su rentabilidad y valor.

A partir de la investigación realizada tanto entre los principales agentes de bienes raíces ubicados en las zonas objeto de interés, así como entre sus clientes actuales, se estudió el mercado inmobiliario y se detectaron las fortalezas y debilidades tanto del servicio que ofrece la empresa, como de sus competidores. Así como las principales oportunidades y amenazas del mercado.

A partir del análisis de la información recabada, se plantea una propuesta de mercadeo dirigida específicamente a las zonas delimitadas, en concordancia con los objetivos de la empresa. Se plantea potenciar las ventajas competitivas mediante la re concepción del servicio de construcción para proveer beneficios únicos a sus clientes, establecer precios competitivos, implementar y promocionar el nuevo concepto del servicio a través de las comunicaciones, elementos visuales y material

promocional, así como optimizar los aspectos que influyen sobre la eficiencia del servicio y la satisfacción del cliente.

Mediante la estrategia de mercadeo propuesta, se desea ingresar al mercado inmobiliario en las zonas mencionadas y posicionar a la empresa como una nueva y competitiva opción para la construcción de unidades inmobiliarias mediante un modelo construcción sostenible amigable con el medio ambiente.

INTRODUCCIÓN

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte de los sectores de la construcción y el turismo a la dinámica de la actividad económica nacional a lo largo de su historia, pero, sin duda, más especialmente en los últimos años y de manera fundamental, en la provincia de Guanacaste. De hecho, la contribución promedio de estos dos sectores al crecimiento en los años recientes (2000-2015) está en el orden de 0,24 puntos porcentuales del Producto Interno bruto.

No obstante, y pese a su gran importancia, son sectores que presentan fuertes y constantes fluctuaciones, pues son altamente sensibles a los cambios, no solo en la economía doméstica, sino también a las variaciones en el comportamiento de las economías foráneas.

Afortunadamente y debido en gran parte a la recuperación de los grandes mercados y economías, después de la crisis del 2008, especialmente la norteamericana, estos sectores se han estabilizado y recuperado el dinamismo e importancia dentro de la economía nacional. En efecto, según datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), la cantidad de metros cuadrados construidos en el país aumentó de 5.416.297 en el 2009 a 8.122.125 en el 2015. Así mismo, y de acuerdo con el Instituto Costarricense de Turismo, (ICT), la cantidad de llegadas internacionales a Costa Rica pasó de 1.922.579 en el 2008 a 2.526.817 en el 2014.

Guanacaste, pese a ser reconocida como la segunda provincia más pobre, acoge a casi la mitad de todos los turistas que visitan al país cada año, pues se estima que 4 de cada 10 turistas visitan la provincia. Este hecho ha generado el desarrollo de grandes megaproyectos turísticos e inmobiliarios a lo largo de la costa. Es así como en los cantones de Santa Cruz y Carrillo, por ejemplo, encontramos más de 10 megadesarrollos, los cuales no solo albergan y atraen un gran número de visitantes, sino que además generan una gran demanda de mano de obra capacitada para administrarlos y operarlos, la cual proviene en su gran mayoría, al menos para los cargos gerenciales, administrativos y mandos medios, desde el Valle Central.

Aunado a lo anterior y de acuerdo a los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadistas y Censos en su Décimo Censo Nacional de Población y Sexto de Vivienda 2011, Guanacaste ha venido presentando flujos de migración interna positiva. Es así como para los años comprendidos entre el 2006 y el 2011, la migración interna tuvo un balance positivo del 1,71%.

Esto quiere decir que fue más gente la que tomó la decisión vivir en la provincia costera que la que decidió abandonarla. Estos flujos migratorios son de personas cuyo lugar de residencia era, mayoritariamente, el Valle Central y se encuentran en su gran mayoría dentro de la población económicamente activa.

Esta coyuntura ha hecho que la empresa Soluciones Integrales CR S.A. haya fijado su mirada en estos dos importantes y dinámicos cantones Guanacastecos y haya decidido crear una Unidad Estratégica de Negocios orientada a desarrollar soluciones de vivienda para este mercado.

Por tanto, el presente trabajo pretende dar respuesta a la Gerencia General de la empresa a la necesidad de crear un Plan Operativo de Mercadeo para comercializar de forma eficiente y eficaz las unidades habitacionales a desarrollar en los cantones citados en la provincia Guanacasteca, tomando como eje central de esta estrategia al cliente y entendiendo que la empresa, más que productos terminados (casas o condominios), comercializa el servicio de construcción.

Este proyecto y la estrategia operativa mercadológica se sustentarán primordialmente en una investigación de mercado orientada a los diferentes agentes de bienes raíces de la zona, quienes dominan y conocen a profundidad la dinámica de oferta y demanda inmobiliaria en los cantones anteriormente citados.

ALCANCES

El alcance del proyecto es la realización de un plan de mercadeo que le permita a la empresa Soluciones Integrales CR S. A. potenciar la comercialización de unidades habitacionales en los cantones de Santa Cruz y Carrillo en Guanacaste.

El proyecto incluye una descripción y análisis de los sectores turístico e inmobiliario de Costa Rica, enfocado con mayor énfasis en la provincia de Guanacaste. Así mismo, describe y analiza la nueva unidad de negocios en el marco estructural y económico actual de la empresa. Seguidamente, elabora una investigación cualitativa y cuantitativa entre los principales agentes de bienes raíces de la zona y, finalmente, propone un plan de mercadeo para dicha unidad y define las estrategias para cada una de las variables de la mezcla de mercadeo.

LIMITACIONES

Dadas las limitaciones financieras de la compañía, se decidió delimitar el alcance de la propuesta al mercado de unidades verticales residenciales, por lo tanto, el análisis no contemplará el mercado institucional, comercial ni urbanístico, así como tampoco el industrial.

Dado el gran tamaño de la Provincia de Guanacaste, así como la uniformidad en la distribución de las diferentes áreas desarrolladas turística e inmobiliariamente, se restringe y limita alcance de un plan que abarque un área geográfica específica, en este caso, los cantones de Santa Cruz y Carrillo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadeo para la Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo Inmobiliario (UEN) para la empresa Soluciones Integrales, mediante una investigación de mercado en los cantones de Carrillo y Santa Cruz, Guanacaste, que potencialice la comercialización de soluciones habitacionales de vivienda en dichos cantones.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el desarrollo de la industria turística e inmobiliaria, tanto a nivel mundial como local, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la propuesta del plan de mercadeo.
2. Describir la situación coyuntural de la empresa Soluciones Integrales S. A., su actual estrategia de negocios y las principales características del entorno en las que se desarrolla.
3. Analizar las oportunidades reales de mercado actual de la UEN mediante la elaboración de una investigación de mercado, en los cantones de Carrillo y Santa Cruz Guanacaste, que a su vez sirva como base para el desarrollo de un plan operativo de mercadeo para la UEN de Desarrollo Inmobiliario de la empresa Soluciones Integrales S. A.
4. Desarrollar un plan de mercadeo para la UEN de desarrollo inmobiliario en la empresa constructora Soluciones Integrales S. A. en congruencia con la realidad de la empresa, la realidad del mercado.
5. Plantear las recomendaciones estratégicas para que la empresa pueda desarrollar relaciones de fidelidad a largo plazo con sus clientes, derivadas del resultado de la investigación.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA E INMOBILIARIA A NIVEL MUNDIAL Y NACIONAL Y LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS REFERENTES AL PLAN DE MERCADEO Y AL MERCADEO DE SERVICIOS.

El presente capítulo consta de dos secciones: la contextualización de la industria turística y de la construcción tanto a nivel mundial como local y, posteriormente, el desarrollo de los conceptos teóricos relevantes para el análisis y desarrollo de la propuesta de un plan de mercadeo para la UEN de desarrollo inmobiliario en la empresa constructora Soluciones Integrales S. A. para los cantones de Carrillo y Santa Cruz en Guanacaste.

Se hace necesario contextualizar al lector en las industrias del turismo y de la construcción, pues son estos dos sectores donde la empresa objeto de estudio del presente trabajo pretende desarrollar su negocio. El primero, el turismo, genera las fuentes de empleo necesarias para atender la creciente demanda de servicios relacionados con el sector. Esta mano de obra capacitada en muchas ocasiones no puede ser suplida por las localidades costeras, por lo que se hace necesario “importarla” del Valle Central e incluso del exterior. Este personal no nativo requiere de soluciones habitacionales donde residir. Así mismo, el turismo también genera un flujo de viajeros que no solo nos visitan, sino que, además, a lo largo de últimos 15 años, han decidido adquirir casas de habitación en nuestro país.

En el anexo 1 se ilustra de manera gráfica el encadenamiento lógico y sustenta la necesidad de contextualizar estas dos industrias.

1.1. La Industria Turística

El turismo es, según definición de la organización Mundial del Turismo (OMT) “los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual, una noche de estadía como unidad y como máximo 365 días, por ocio, negocios u otros motivos” (OMT 2018). A lo largo de la historia la necesidad innata del ser humano por movilizarse pasó de un simple viaje para buscar mejores condiciones de vida a ser una

de las industrias más importantes en la economía global. A continuación, se contextualizará la industria turística a nivel mundial así como local.

1.1.1. Reseña Histórica

El hombre viaja desde su aparición en la Tierra por necesidad. Es muy probable que las poblaciones nómadas hayan aparecido antes que las sedentarias, lo que demuestra que la necesidad de moverse es una característica humana.

Fundamental en la historia del viaje es la figura del peregrino. El peregrinaje, debido a su carácter de fenómeno de masas, periódico y organizado, ha sido considerado el antecedente del viaje moderno. El peregrino se mueve por rutas preestablecidas y descansa en lugares adecuados para ello, igual que el turista moderno viaja en grupos y duerme en hoteles.

Sólo en tiempos más reciente se empieza a viajar "por diversión". Los inicios de este tipo de viaje, al que hoy denominamos "turismo" se encuentran en la experiencia del Grand Tour: a partir del siglo XVIII, los hijos de la nobleza inglesa viajaban durante meses por las diferentes capitales europeas como complemento y término de su formación educativa (Muñoz 2005).

En este mismo periodo surgen los balnearios y se ponen de moda las localidades de veraneo en la montaña y al mar. En 1841 Thomas Cook, padre del turismo moderno, comenzó a vender pasajes de tren entre Leicester y Loughborough, por los que se le considera el primer organizador de viajes turísticos; en 1855 ya organizaba viajes "todo incluido" a la Exposición de París (Muñoz 2005).

Pero en aquella época el turismo era una experiencia limitada a pocas personas. Es en los años entre las dos guerras mundiales, y especialmente tras la segunda, cuando se gesta y desarrolla el fenómeno del turismo de masas. Con el boom económico, el turismo al extranjero toma grandes proporciones. Los primeros en participar en este tipo de vacaciones son los norteamericanos, los europeos en los años 60 y, poco más tarde, los canadienses y japoneses (Muñoz 2005).

Tres han sido los aceleradores fundamentales que han transformado el turismo en una industria:

- La curiosidad hacia otros lugares y otras culturas
- La evolución de los medios de transportes, que han reducido las distancias
- Las vacaciones pagadas

Hoy en día, y como se verá más adelante, el turismo es una de las industrias más importantes en la esfera global y motor de muchas economías, incluida la nuestra.

1.1.2. El Turismo Mundial en Cifras

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT 2011) durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países.

La expansión general del turismo ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados y sus beneficios se filtran a muchos otros sectores. Esto se debe a que el turismo, como pocos sectores, posee lo que en economía se denomina efecto multiplicador, que no es otra cosa que un conjunto de incrementos que se producen en la renta nacional y favorecen el desarrollo de un sistema económico a consecuencia de un incremento externo en el consumo, la inversión o el gasto público.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A pesar de las fuertes conmociones que ocasionalmente se producen, el turismo ha experimentado un crecimiento prácticamente ininterrumpido. Las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1.133 millones en 2014. De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1995 y 1.425.000 millones en 2014 (OMT 2011).

Según las previsiones a largo plazo de la OMT, las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones (OMT 2011).

Estos son algunos de los datos estadísticos más significativos de la industria en términos económicos (OMT 2011):

- 9% del PIB Mundial - efecto directo, indirecto e inducido
- 1 de cada 11 empleos en el mundo están relacionados con la industria turística.
- El 6% de las exportaciones mundiales son de la industria turística.
- En el 2014 viajaron internacionalmente 1.133 millones de turistas alrededor del mundo, mientras que cerca de 6.000 millones lo hicieron internamente en su país de residencia.
- Francia, Estados Unidos, España y China ocupan los primeros puestos tanto por llegadas internacionales como por ingresos.
- En términos absolutos, los ingresos por turismo internacional en destinos de todo el mundo aumentaron en 48.000 millones de dólares durante el último año.
- Además de generar ingresos para los destinos, el turismo genera también ingresos de exportación a través de los servicios de transporte internacional de pasajeros. En 2014, el valor de exportación de este rubro se estimó en

221.000 millones de dólares, ascendiendo así el total de ingresos de exportación del turismo a 1,5 billones de dólares

- El turismo internacional (que incluye viajes y transporte de pasajeros) representa el 30% de las exportaciones de servicios a escala mundial. Como categoría de exportación a escala mundial, el turismo ocupa el cuarto puesto, por detrás de combustibles, productos químicos y alimentación, y por delante de la industria automotora. En muchos países en desarrollo, el turismo ocupa incluso el primer puesto.

1.1.3. Proyecciones de la Industria a nivel global

Según el informe de la OMT *Turismo hacia 2030*, se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre 2015 y 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3,8% en 2018 al 2,9% en 2030, pero sobre la base de unas cifras cada vez mayores. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030 (OMT 2011).

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional y Mediterránea, Oriente Medio y África doblarán su ritmo de crecimiento respecto al de los destinos de las economías avanzadas.

1.1.4. La Industria Turística en Costa Rica

El turismo en Costa Rica es uno de los principales sectores económicos y de más rápido crecimiento del país y desde 1995 representa la primera fuente de divisas de nuestra economía. Desde 1999 el turismo genera para el país más ingreso de divisas que la exportación de nuestros cultivos tradicionales de banano, piña y café juntos. La

bonanza del turismo comenzó en 1987 con el número de visitantes aumentando de 329 mil en 1988, llegando a un millón en 1999, hasta alcanzar un récord histórico de 2,5 millones de turistas extranjeros en 2014. (Instituto Costarricense de Turismo 2015)

En los últimos 30 años, la cantidad de llegadas internacionales a Costa Rica por todos los puertos creció cerca de un 800%, al pasar de 273.900 en 1984 a 2.526.817 llegadas internacionales en el 2014. (Instituto Costarricense de Turismo 2015)

Con ese nivel de llegadas internacionales Costa Rica supera por más de doble a los otros países de Centroamérica, tiene un nivel cercano con Cuba y es superado por México y República Dominicana.

Aparte de lo significativo del crecimiento en sí, una de las características más representativas de la competitividad de nuestro país la representa el indicador de la estadía media que hacen los visitantes, pues ha mostrado un crecimiento importante a lo largo de los años. Para el 2014, y según cifras del Instituto Costarricense de Turismo ICT, este indicador se situó en 12 noches promedio de estadía, lo cual representa un mejoramiento de las condiciones, cualidades y calidades del nuestro producto turístico a través del tiempo.

A. Ingresos de Divisas por Turismo

La combinación de las variables llegadas, estadía media y gasto medio ha generado ingresos que han crecido cerca de un 2000% en los últimos 30 años, al pasar de 117 millones de dólares por concepto de turismo en 1983, a los 2.636 millones de dólares en el 2014. (Instituto Costarricense de Turismo 2015)

En los últimos 10 años, el crecimiento en los ingresos de divisas por concepto de turismo ha sido proporcional al crecimiento de llegadas internacionales, viéndose afectado igualmente por las crisis internacionales ya mencionadas y en este caso particular, por el efecto de la crisis financiera del 2008.

El impacto general del turismo en la economía de nuestro país se puede mirar comparativamente respecto de otras fuentes de producción o exportaciones,

mientras que los ingresos por turismo representaban solamente el 12% de las exportaciones del país en 1984 el porcentaje ha crecido hasta llegar a representar cerca del 23% en el 2014, es decir, un crecimiento cercano al 100% en tan solo 30 años.

B. El turismo como fuente de empleo

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), para el 2014 el turismo generó aproximadamente 150.000 empleos de forma directa cifra que representa cerca del 7% de la población ocupada del país. La estimación general de empleos indirectos para el turismo históricamente se ha considerado en una relación 3:1 lo que significa una cantidad cercana a los 450.000 empleos adicionales relacionados de alguna forma con el turismo. La generación de empleo en turismo supera a la agricultura, ganadería y pesca juntas (sector primario) y es superado por el sector secundario, que concentra la industria manufacturera en alrededor de 65.000 puestos promedio menos. Se desprende de esta información que el aporte del turismo a la generación de empleo es fuerte y tiene importantes implicaciones económicas y sociales en la población local.

1.1.5. La Industria Turística en Guanacaste

La provincia de Guanacaste ha venido en una transición desde la economía basada en el sector primario a otra en el sector terciario. En 1963, el 73% de la población económicamente activa de Guanacaste trabajaba en el sector primario (mientras en Costa Rica era del 49%). Para el año 2009 había disminuido ya hasta el 18%, aumentando en el sector terciario (servicios) al 67%. El sector turismo logró abarcar aproximadamente un 23% de esta mano de obra (Morales 2011).

A partir de los años 80, el 56% de la inversión del turismo nacional se concentró particularmente en Guanacaste, convirtiéndola en una provincia con rostro turístico. Gracias a esta inversión, así como por el gran auge que Costa Rica adquiría como destino ecoturístico a nivel internacional, se da un crecimiento muy importante de turismo en Guanacaste.

Al inicio de la década del 2000, Guanacaste fue la tercera provincia con mayor número de empresas de hospedaje con declaratoria turística (298). Del total de las empresas de hospedaje, la mayoría (80%) fueron pequeñas empresas, sin embargo, en términos absolutos, Guanacaste presentó la segunda mayor cantidad de grandes empresas de hospedaje (15), siendo superada solo por San José (31) (Blanco2013).

Hoy, 30 años después de haber iniciado con una oferta e infraestructura relativamente débil y pobre, se estima que Guanacaste recibe a casi el 40% del total de turistas que acoge nuestro país. Solamente por el aeropuerto Daniel Oduber, localizado en la ciudad de Liberia ingresan en la actualidad más de medio millón de turistas por año (ver anexo 2).

1.1.6. La Industria Turística en los cantones de Santa Cruz y Carrillo

Al igual que en el resto de la provincia, pero con especial ahínco, en estos dos cantones la actividad turística que comenzó a desarrollarse a partir de la década de los 80 constituye en la actualidad un factor de desarrollo local, mediante el cual estas zonas han pasado de ser un territorio orientado a actividades primarias de agricultura y ganadería a ser un clúster de desarrollo que compite en la economía regional, con la presencia de grandes corporaciones de inversionistas nacionales y extranjeros, así como de las grandes touroperadoras orientadas al turismo masivo, y al negocio de los bienes raíces.

El crecimiento inmobiliario y turístico acelerado que está teniendo lugar en Santa Cruz y Carrillo, adicionalmente al beneficio económico y comercial generado, trae consigo una serie de desajustes en el ámbito social y ambiental. En lo social, genera un cambio en la dinámica cultural, así como la presión por los servicios, tanto en cantidad como en calidad, con su consecuente efecto en los precios.

A. Impacto del turismo en los cantones de Carrillo y Santa Cruz

Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste constituyen dos de los cantones que a nivel nacional han recibido en gran medida la influencia del fenómeno turístico, esto de una manera progresiva e intensa. Según datos que se desprenden del último Censo Nacional de población realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

INEC (2018), la población económicamente activa para el cantón de Santa Cruz, es de 12.101 personas de las cuales el 93% se encuentra ocupada (11.235 personas). La población ocupada se distribuye entre los sectores de la agricultura y ganadería con un 18%, los hoteles y restaurantes, que representan un 16% de la población ocupada, y otros, como la enseñanza con un 12%, comercio y reparación con igual 12%, construcción con un 9%, e industria manufacturera con un 6%, lo cual permite ver el peso relativo de la fuerza laboral dedicada al sector turístico en comparación con otros sectores.

Para el cantón de Carrillo la situación es bastante similar, pues del total de su población ocupada el 18% se desempeña en el sector de Hoteles y Restaurantes.

Para efectos del presente trabajo, más allá de la cantidad de empleo que genera la industria en estos cantones, lo realmente importante es la calidad de dicho empleo. En este momento, Carrillo y Santa Cruz, junto con Liberia, albergan casi el 100% del inventario hotelero de la provincia en cuanto a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas (ver anexo 3). Estos establecimientos requieren de mano de obra altamente calificada, pues cuentan con una cantidad importante de jefaturas, mandos medios y Gerencias. Estos puestos muchas veces no son suplidos por personal nativo de la zona y se genera una migración tanto interna y como externa.

1.2. La Industria de la Construcción

La actividad de la construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países y regiones. Es un sector de suma importancia no solo por la gran cantidad de empresas y trabajadores que involucra de forma directa, sino también por su efecto dinamizador en una variada gama de insumos que el propio desarrollo de la actividad demanda. Por otra parte, es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra. La fuerte dependencia de las condiciones macroeconómicas ha arrastrado al sector a grandes oscilaciones en su evolución, registrando altas tasas de crecimiento y profundas depresiones en cortos espacios de tiempo.

La empresa Soluciones Integrales tiene su giro de negocio precisamente en el sector de la construcción, por ello, se hace necesario una contextualización del sector para empezar a contemplar las grandes posibilidades que este presenta en las zonas delimitadas para el presente trabajo.

1.2.1. La Industria de La Construcción a nivel global

Según el informe *Proyección global para el sector de la construcción en la próxima década* (Asociación Bancaria de Guatemala, 2013), la actividad constructora mundial en el 2020 moverá \$12,7 trillones de dólares, un 70% más que en 2009 que era de US\$7,5 trillones, siendo los países emergentes los que lideren la recuperación, ya que en estos mercados la actividad crecerá en la próxima década un 110%.

Países como China, Estados Unidos e India representarán en 2020 el 55% del total de la actividad constructora mundial. El único país desarrollado que figura entre los que más crecerán en la próxima década es Estados Unidos, con una media del 4,7% por año, un repunte sustentado principalmente en el aumento previsto en la construcción de vivienda residencial entre 2009 y 2016 que rondará en 9,8%. En lo que respecta a la construcción en el conjunto de Suramérica y Centroamérica se estima, en promedio, menos de un 1,0% por año, lo que la convertirá en la región emergente de más bajo crecimiento.

Cabe resaltar dentro de este informe que el principal actor dentro de la industria es el sector residencial que supera en gran porcentaje a sector de infraestructura, así como al no residencial (ver Anexo 4).

1.2.2. La Industria de la Construcción en Costa Rica

El sector Construcción desempeña un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo nacional. Su importancia en la economía costarricense no se limita a sus efectos directos, como el aporte al crecimiento de la producción nacional y a la generación inmediata de empleo, sino que además incentiva la actividad y el empleo de muchos sectores productivos proveedores del mismo.

No obstante, a la vez que afecta la economía, es afectado por ella. Por el lado del

sector privado, la construcción de nuevas edificaciones depende del comportamiento de los precios de los insumos utilizados, de las tasas de interés, así como del acceso al crédito, entre otros. Por el lado de la infraestructura pública, depende tanto del nivel de ingresos del Estado, como de la decisión de invertir en nuevas edificaciones.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en su *Boletín Anual sobre estadísticas de la construcción 2014*, en el año 2014, respecto al 2013, aumentó el número de obras un 4,8%. El mayor aumento fue en la provincia de Alajuela 20,1% seguida de Heredia 16,5%. Estas obras corresponden principalmente a vivienda; los sectores de comercio, industria y servicios presentan una disminución en el número de obras. Igualmente, en el año 2014, hubo un incremento de 42,82% del número de viviendas en el intervalo de los 150 a menos de 200 m² con respecto al 2013. Las regiones de mayor crecimiento en el país son la Chorotega y el Pacífico Central, donde se han creado polos turísticos, atraídos por el sol y playa principalmente, que han generado el desarrollo de proyectos inmobiliarios y hoteleros dirigidos principalmente al mercado extranjero.

Estos dos últimos datos, aunque parecieren poco significativos, son de vital importancia, pues necesariamente han de ser tomados en cuenta más adelante en la definición de la estrategia de producto de la empresa.

En cuanto a generación de empleo, a pesar de que el sector construcción contribuye aproximadamente con un 4% del PIB del país, el aporte que genera en el ámbito laboral es mayor (empleo directo), pues el porcentaje de empleados directos dedicados a la industria ronda entre un 6,5% y un 7%.

Según el Colegio Federado de Arquitectos e Ingenieros de Costa Rica (CFIA), en su informe “Perspectivas 2015, Pronóstico del sector de la construcción, prioridades de infraestructura y legislación necesaria”, durante el 2014:

- Se registraron 8.122.125 de metros cuadrados para construcción.
- De esos cerca de 8 millones, 3,6 millones de metros cuadrados se destinaron a obras de uso habitacional, 1,5 millones comercial y 1,4 millones urbanístico.

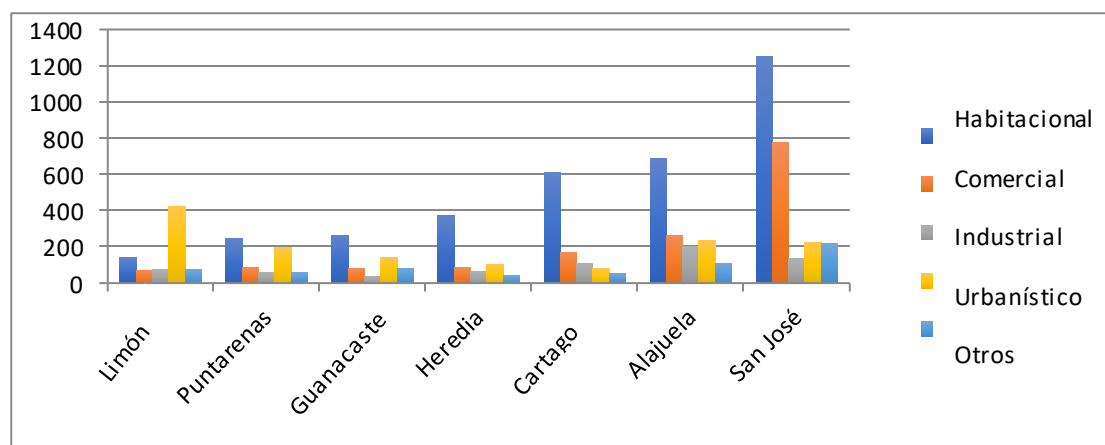
Los restantes fueron para uso industrial, institucional y obras complementarias.

- Del total de los 3,6 millones metros cuadrados destinados a vivienda, el 50% se destinó a casas, el 17% a condominios, el 14% a apartamentos, el 13% a viviendas de interés social y el 6% a otros.

1.2.3. La Industria de la construcción en Guanacaste

De acuerdo al CFIA, para el 2014 Guanacaste se ubicó solo por delante de las provincias de Limón y Puntarenas en cuanto a la cantidad de metros cuadrados construidos. Para este periodo, y tal y como se observa en la Figura 1, en la provincia pampera se solicitaron permisos de construcción para levantar 265.386 metros cuadrados de viviendas y 83.482 de uso comercial.

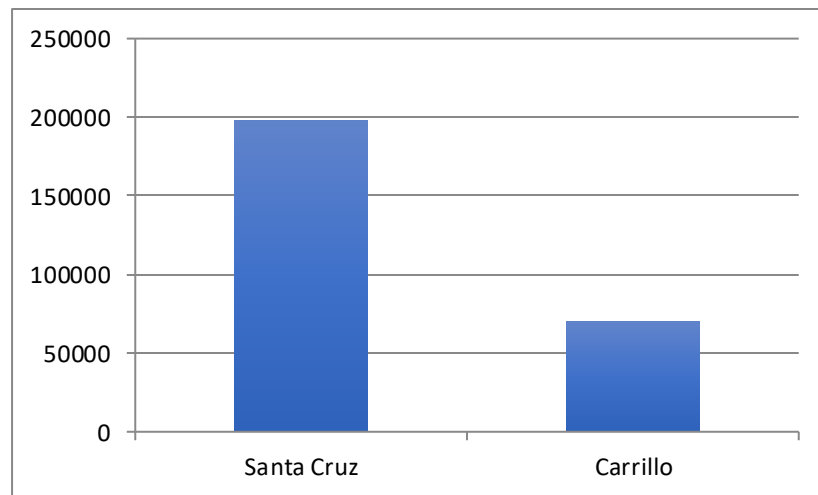
Figura 1. Distribución por provincia por tipo de permiso de construcción.



Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (2015)

Tal como se aprecia en la Figura 2, del total de los más de 609 mil metros cuadrados en permisos solicitados en el 2014, tan solo en Santa Cruz se solicitó el 33% de dichos permisos, Carrillo por su parte solicitó un 11% del total.

Figura 2. Metros cuadrados de construcción solicitados en los cantones de Santa Cruz y Carrillo Durante 2014



Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (2015)

1.3. Perspectivas Teóricas Referentes al Plan de Mercadeo y al Mercadeo de Servicios.

Para comprender y estructurar de manera correcta e integral un plan estratégico de mercadeo, resulta necesario conocer los conceptos teóricos y las perspectivas metodológicas enfocadas a facilitar la comprensión, el diagnóstico, el análisis y la proposición de soluciones a un problema de índole mercadológico.

1.3.1. El Plan de Mercadeo

El concepto de mercadeo involucra la orientación hacia el consumidor e implica que las organizaciones se esfuerzan para identificar a las personas o empresas con mayor probabilidad de comprar su producto y ofrecer un bien o servicio apropiado para satisfacer las necesidades de dicho mercado meta. A su vez, el mercadeo debe enfocarse en el cumplimiento de las metas corporativas u organizacionales expresadas en términos de rentabilidad, participación de mercado, posicionamiento, crecimiento y otros intereses. Todo esto dentro de un sistema organizado que permita constantemente monitorear el entorno y entregarle la mezcla de marketing deseada al mercado meta (McDaniel y Gates, 2011).

A. Definición de Plan de Mercadeo

Podría definirse el plan de mercado como una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing, es un manual para la implementación, la evaluación y control del *Marketing*. Un buen plan de mercadeo cubre de forma detallada los siguientes propósitos (Ferrel y Hartline, 2006):

- Explica las situaciones presentes y futuras de una organización.
- Especifica los resultados esperados de modo que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación.
- Describe las acciones específicas que se deben emprender, de modo que es posible asignar responsabilidades a cada una de ellas.
- Identifica los recursos que se van a necesitar para emprender las acciones planeadas.
- Permite vigilar cada acción y sus resultados, de modo que es posible implementar los controles.

B. Estructura del Plan de Mercadeo

De acuerdo con Ferrel y Hartline (2006), no existe una estructura universal que se pueda considerar obligatoria para un plan de mercadeo, pues este debe responder a las necesidades reales de cada organización. Sin embargo, un plan de mercadeo integral debe contar con los siguientes elementos:

- Resumen Ejecutivo.
- Análisis de situación.
- Análisis FODA.
- Metas y Objetivos de Marketing.
- Estrategias de Marketing.
- Implementación de Marketing.
- Evaluación y Control.

C. Mezcla de Mercadotecnia

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como

el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (2013)

y tiene como base cuatro elementos básicos: Plaza, Precio, Producto y Promoción.

I. Plaza

La Plaza es “una de las sub funciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final” (Andrade 2005).

En este apartado se decidirá cómo se va a hacer llegar el producto a la clientela potencial. En primer lugar, habrá que decidir el canal de distribución más apropiado. A continuación, se definirá la fuerza de ventas en caso de que se estime necesario.

II. Precio

El precio es, en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler y Amstrong, 2003).

Para determinar los precios de la empresa es fundamental estudiar 3 aspectos:

- Costos de la empresa que es necesario cubrir.
- Precio medio del mercado. Elasticidad de la demanda.
- Precios de la competencia.

III. Producto

El producto se puede definir como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" (Stanton, Etzel y Walker 2007).

En este apartado se debe definir y detallar con la mayor claridad posible los productos o servicios que va a ofertar la empresa, bajo todos los puntos de vista técnico-comerciales cómo son percibidos por la clientela. Deben ser definidos tratando de identificar las necesidades que satisfacen y su ventaja diferencial respecto a la competencia.

IV. Promoción

La promoción "incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que los adquieran" (Kotler y Amstrong, 2003).

En este apartado se trata de explicar la estrategia de comunicación que va a seguir la empresa para dar a conocer el producto o servicio que va a comercializar y persuadir a su compra. Se debe plantear las actividades que desarrollarán en torno a: publicidad, promoción, venta personal, *merchandising*, relaciones públicas.

1.3.2. Planificación estratégica

La planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que la organización perseguirá. La planeación, por tanto, proporciona a las organizaciones un mapa claro a seguir en sus actividades futuras. La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización.

Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de una organización. La estrategia que implementa una

organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización (Bateman y Snell, 2001).

A. Misión y Visión

El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. La visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. La declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica (Bateman y Snell, 2001).

B. Cadena de valor

Una de las piezas clave en la definición de la Planificación Estratégica es la Propuesta de Valor. En ella se les dice a nuestros clientes la razón por la que deben elegirnos, es decir, lo que nos hace diferentes al resto de la oferta en el mercado. La segunda parte de este proceso es que nos perciban de esa manera, de que somos capaces de satisfacer sus necesidades de una forma especial.

Para conseguir esto, se debe identificar cuáles de nuestros procesos son los que dan apoyo a la Misión y a la Propuesta de Valor que le hemos ofrecido a nuestros clientes (ver Anexo 5).

C. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se define como un

atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales en el marco de su industria de competencia. Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar

mayor valor a sus clientes. Desarrollar conscientemente una ventaja competitiva es esencial para cualquiera que desee sobresalir de la competencia y atraer a un mayor número de clientes. Para hacer sustentable dicha ventaja, es esencial ofrecer productos con un mayor valor agregado, así como tener procesos y/u ofrecer un servicio al cliente que no puedan ser duplicados o imitados por la competencia (Luer, 2012).

1.3.3. Marketing de Servicios

A. Definición de Servicios

El diccionario de la lengua española de la Real Academia Española define un servicio como “el acto o acción de servir, o como un favor que se le hace a alguien”, sin embargo, en un sentido mucho más amplio un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un individuo. Los servicios son, pues, acciones procesos y ejecuciones. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

Con base en el sentido amplio de la definición de servicios, queda en evidencia que estos pueden ser ofrecidos no solo por las empresas de servicios como hoteles, bancos, universidades o aerolíneas, si no que igualmente son parte integral de la oferta de muchos productos, así por ejemplo, una fábrica que produce y comercializa computadoras no solo vende el software y el hardware propio de su línea de negocio, sino que además brinda garantías, mantenimiento e incluso capacitación. En esta instancia es importante hacer una diferenciación clara entre servicio y servicio al cliente.

B. Características de los Servicios

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

Intangibilidad: Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los

servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., incluso no es posible medir su calidad antes de la prestación.

Heterogeneidad (o Variabilidad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Inseparabilidad: Hace referencia a la relación entre el prestador del servicio y el servicio prestado, así como la participación del cliente en el servicio prestado.

Simultaneidad. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio

Percibibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

Ausencia de Propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

C. Triángulo de *Marketing* de los servicios

El triángulo del *marketing* es un concepto adaptado por la mercadóloga estadounidense Mary Jo Bitner, en el cual se muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. El propósito central del triángulo es formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes, esto con el único fin de construir y mantener en el largo plazo y de forma satisfactoria las relaciones con los clientes (Zeitham y Bitner, 2002).

Los componentes del triángulo del marketing de servicios son: La Compañía, Los clientes y Los Proveedores, estos a su vez están interconectados por sus vértices por:

Marketing Externo (Entre la compañía y el cliente): Formulación de las promesas de la compañía a sus clientes en relación con lo que pueden esperar y percibir. Se debe ser muy honesto y congruente con la realidad en las promesas que se formulan, pues son la base de la expectativa de los clientes.

Marketing Interactivo (Entre los proveedores y los clientes): Cumplimiento de las promesas hechas. Este cumplimiento se da principalmente en los denominados momentos de verdad, es decir, cuando el cliente interactúa en tiempo real con la organización, el servicio se produce y se consume.

Marketing Interno (Entre la compañía y los proveedores): Facilitando la promesa. Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de la promesa. El marketing interno depende del vínculo entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

1.3.4. El Cliente

Existe una diferencia significativa entre los conceptos de “cliente” y “consumidor” que es de vital importancia establecer: consumidor “es aquel individuo que usa o dispone del producto o servicio en cuestión, mientras que se considera cliente a aquel que compra o consigue el producto- servicio” (Arellano, 2002). En el ámbito de los servicios y por la naturaleza y características de los mismos, es claro que los clientes en su gran mayoría son los consumidores de los servicios, cosa que no es siempre así cuando se trata de productos o bienes manufacturados.

A. Procesos de Decisión

El *marketing* tradicional hace referencia a que existen cinco niveles básicos en el proceso de toma de decisión de un cliente en la compra de un producto: reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de las alternativas, la compra en sí y, finalmente, la evaluación de la compra. Sin embargo, los procesos de decisión para la compra de servicios difieren un poco de este modelo, pues éste no ocurre siempre de forma lineal.

A continuación, una breve explicación de los factores determinantes en el proceso de decisión de compra de servicios:

Búsqueda de información: Los consumidores de servicios, pese a que tienen los mismos recursos para la búsqueda de información que los compradores de productos, prefieren y confían especialmente en las fuentes personales, entre otros motivos porque estas fuentes pueden transmitir información real sobre la experiencia que tuvieron cuando adquirieron el servicio, ninguna campaña de comunicación se iguala con el poder de la comunicación boca a boca que genera la excelente o pésima prestación de un servicio. Existe un factor clave en la búsqueda de información y es el riesgo percibido: dada la intangibilidad de los servicios, el alto grado de especialidad de alguno de ellos y la dificultad para la estandarización, los clientes perciben un riesgo implícito asociado a la compra.

Evaluación de alternativas: Existe una menor cantidad de alternativas de elección en el campo de los servicios que en el de los productos; esto principalmente porque los servicios usualmente no se venden por mayoreo (como los productos), en donde la opción de elegir varios bienes de la misma categoría es viable. En el campo de los servicios, pese a que un mismo vendedor puede ofrecer varios servicios, todos estos llevarán su marca, su identidad.

Emoción y estados de ánimo: Debido a que los servicios son experiencias, los estados de ánimo y las emociones son factores clave que dan forma a la percepción de la efectividad de los servicios. La experiencia de un servicio dependerá en gran medida del humor y estado general no solo del prestador de servicios, sino también del cliente.

Compra y consumo del servicio: El momento de verdad más importante se da cuando se presta el servicio por el que el cliente está pagando, para que este quede totalmente satisfecho se debe tener especial cuidado con elementos tangibles, tales como la apariencia general del personal, su vocabulario, la manera como se interrelaciona con el cliente, el estado y apariencia general del lugar donde se presta el servicio.

Evaluación postventa: Cuando los clientes quedan decepcionados con el servicio recibido se dice que el costo es mayor que su valor, esto quiere decir que las expectativas del cliente no fueron superadas por el prestador de servicios y que el precio pagado se considera excesivo en relación al servicio recibido. Dependiendo del nivel de satisfacción en relación al precio pagado el cliente asumirá diferentes actitudes que irán desde la renuencia a volver a utilizar los servicios de la empresa nuevamente, hasta convertirse en un fiel y leal seguidor de la marca.

B. Expectativas del Cliente

Las expectativas juegan un papel fundamental cuando el cliente evalúa los servicios. Estas se forman por factores que muchas veces son incontrolables por la empresa, de ahí la importancia de saber qué las origina y de qué manera se pueden utilizar en beneficio de la compañía.

Las expectativas se refieren a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

C. Percepciones

El concepto de percepción de servicio es incluso más subjetivo que el concepto de expectativa y es que las percepciones, pueden ser tan diversas y estar influenciadas por tantos factores que no tendría sentido tratar de plantar una “fórmula mágica” para tratar de estandarizarlas. Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y el grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

Es importante hacer una diferenciación entre lo que es satisfacción al cliente y calidad en servicio. Como lo mencionan Zeithaml y Bitner (2002):

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio; confiabilidad,

responsabilidad, etc. Por su parte la satisfacción es más inclusiva, influyen sobre ella las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales.

La calidad es sin duda la percepción más importante en el proceso mercadológico de una empresa, pero esta no es percibida como un concepto de una sola dimensión, es, por el contrario, un concepto que contiene múltiples aristas dentro de las cuales destacan la confianza, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y los tangibles.

1.3.5. La Investigación de Mercados

Descubrir y entender lo que los clientes quieren es un aspecto esencial para prestar un servicio de calidad. La investigación de mercados constituye el mejor vehículo para comprender las expectativas y las percepciones de los clientes respecto al servicio.

A. Tipos de Investigación

La investigación de mercados puede clasificarse como: investigación exploratoria o investigación concluyente.

La investigación exploratoria se realiza para obtener un análisis preliminar de la situación a estudiar. Este tipo de investigación es muy flexible, pues debe ser sensible ante lo inesperado y para descubrir información no identificada previamente. Se emplean usualmente enfoques amplios y variables, como fuentes secundarias de datos, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo, entre otros. Las investigaciones exploratorias son en su mayoría de casos cualitativos.

La investigación concluyente genera información que ayuda a evaluar y seleccionar un curso de acción. Este tipo de investigación debe tener procedimientos formales como el planteamiento de objetivos, necesidades de información claramente definidas, etc. Se emplean usualmente enfoques que incluyen encuestas, observación, simulación, etc. Las investigaciones concluyentes son en su mayoría de casos cuantitativos, además que se puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación causal.

B. Elementos de un Programa de Investigación de Mercado y Fuentes de Datos

Dada la naturaleza de los servicios y las especificidades en la prestación de los mismos, así como la subjetividad de las expectativas y las percepciones de los clientes, la investigación de mercados en el sector de servicios debe abarcar varias aristas y fuentes para lograr que la información recolectada sea de utilidad y responda a los objetivos reales para los que fue realizada. Algunos de los elementos que se deben tener en consideración en un programa de investigación son:

Las fuentes de datos para estas investigaciones provienen principalmente de: Encuestados, Situaciones análogas, experimentación y datos secundarios.

C. Los procesos de medición.

El proceso de medición puede definirse como “La asignación de números a características de objetos o eventos de acuerdo con ciertas reglas” (Kinneer y James, 2005).

En el proceso de medición existen varios tipos de escalas y la elección y utilización de cada una dependerá de los objetivos específicos de cada investigación. Las escalas numéricas se clasifican en cuatro categorías: Nominal (definición única de numerales, los números son simples etiquetas y carecen de valor ordinal), Ordinal (Definición ordenada entre objetos, mide eventos, los números tienen valor), de Intervalos (los números se utilizan para clasificar objetos o eventos) y la escala de razón.

Existe igualmente otro elemento dentro del proceso de medición que es de especial importancia en el área de los servicios y es la medición de actitudes. Para hacer la medición de actitudes se suele utilizar una “escala de actitudes” la cual se centra normalmente en la medición de las creencias acerca de los atributos de los servicios, así como los sentimientos del encuestado en relación a la calidad deseable de estos atributos.

D. Recolección de Datos

Existen dos métodos básicos para la recolección de datos en investigación: la comunicación y la observación. Dentro del primero hay tres tipos de enfoque diferente:

La entrevista personal

La entrevista telefónica

La entrevista por correo o e-correo

Igualmente existen siete criterios que sirven de base a la hora de la elección del método a elegir:

La versatilidad, el costo, el tiempo, el control de la muestra, la cantidad de datos, la calidad de los datos, la tasa de respuesta.

Para el tercer capítulo del presente trabajo se realizará una investigación de mercado, donde se utilizará información primaria obtenida principalmente de encuestas y entrevistas a profundidad. Se espera que la investigación de mercado proporcione datos de valor acerca de las oportunidades reales de mercado para la UEN de Desarrollo Inmobiliario de la empresa, revelando aspectos vitales que han de ser tenidos en cuenta en el momento de la elaboración del plan de mercadeo.

1.3.6. Modelo Integral de las brechas sobre la calidad

El modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio es en un modelo desarrollado por las autoras Zeithaml Valery y Bitner Mary en su libro *Marketing de servicios* (2002). El enfoque central de este modelo es la brecha del cliente, la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones. Sin embargo, para poder cerrar esta brecha es necesario cerrar las otras cuatro brechas, las del proveedor de servicios, estas son: no saber lo que el cliente espera, no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos, no entregar los estándares del servicio y no igualar el desempeño con las promesas.

En el Anexo 6 muestra, de una forma sistemática, la dinámica del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

A. Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

Esta brecha es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Entre las principales razones para que los encargados de las organizaciones no tengan claro que es lo que sus clientes esperan se encuentran:

- La empresa no interactúa de forma directa con el cliente (comunicación insuficiente entre empleados de contacto y los mandos gerenciales, estructura organizativa demasiado vertical).
- La empresa no está dispuesta a preguntarle al cliente acerca de lo que espera (falta o mala administración de las investigaciones).
- La empresa tiene un enfoque inadecuado de relación con sus clientes (falta de marketing de relaciones, inadecuada segmentación, enfoque de atraer nuevos clientes por encima de fidelizar a los actuales).

B. Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.

Esta brecha se basa en la dificultad que tienen las empresas de traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio. Los factores claves en esta brecha se resumen en:

- Diseño deficiente del servicio.
- Ausencia de estándares definidos en función del cliente.
- Evidencia física y ambiente de servicios inapropiados.

C. Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares

Esta brecha es la discordancia entre la creación de normas del servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Cuando el nivel de desempeño en la entrega servicio es inferior a los estándares, no

satisface lo que los clientes esperan. Entre los factores más importantes para la existencia de esta brecha están:

- Deficiencias en las políticas de Recursos Humanos.
- Algunos clientes no llevan a cabo correctamente su papel.
- Los intermediarios del servicio tergiversan la realidad del servicio.

D. Brecha 4: Las promesas no son iguales al desempeño.

Esta brecha consiste en la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor, es decir, las promesas que hace a través de sus diferentes medios de comunicación con los clientes. Los factores clave que generan esta brecha son:

- Ausencia de comunicación integral.
- Administración ineficiente de las expectativas del cliente.
- Promesas exageradas.
- Comunicación interna inadecuada (especialmente entre los departamentos de ventas, marketing y operaciones).

En el Capítulo II del presente documento se desarrollará la situación actual de la empresa Soluciones Integrales S. A., su organización, su nueva Unidad de Desarrollo Inmobiliario y otros aspectos de relevancia para entender el funcionamiento y el área de acción de la misma.

CAPITULO II. LA EMPRESA: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A.

En el presente capítulo se realiza una descripción de la sociedad Soluciones Integrales S. A., así como de aspectos del entorno interno y del externo, con el fin de que el lector pueda entender el funcionamiento y el área de acción del servicio y, de este modo, sustentar las bases del desarrollo de la estrategia de mercadeo para la nueva UEN de desarrollo inmobiliario en la empresa para los cantones de Carrillo y Santa Cruz, Guanacaste.

2.1. Reseña histórica de la empresa

Soluciones Integrales CR S. A. fue fundada en el 2010 por el ingeniero y empresario Roberto Arguedas, es una empresa enfocada en brindar servicios de mantenimiento, servicios ingenieriles y desarrollo de bienes inmuebles.

La empresa nace por la iniciativa empresarial y deseos de crecimiento personal y profesional de su fundador y actual Gerente General, quien observó una muy interesante oportunidad en la necesidad que tenían los diferentes desarrollos inmobiliarios comerciales y residenciales: la de contar con contratistas en mantenimiento que cumplieran con los altos estándares de calidad, eficiencia, cumplimiento y seguridad industrial que este tipo de empresas exige, así como una respuesta ante la tendencia del mercado a desarrollar edificios cada vez más altos y mejorar la eficiencia de los recursos. Desde sus orígenes la empresa tuvo como meta fundamental superar todas las exigencias de sus clientes y estar a la par de empresas de construcción reconocidas a nivel nacional, este ha sido su estandarte.

La empresa continúa en su proceso de crecimiento y desarrollo, es así como desde su creación y hasta la fecha ha venido incorporando más servicios dentro de su portafolio. Lo que empezó como una pequeña empresa dedicada básicamente al mantenimiento y limpieza de edificios, hoy ofrece una importante gama de servicios en la rama de la construcción de obras, diseño, inspección y mantenimiento y tiene una excelente referencia en el mercado por la diversidad y calidad de servicios. también ha visto la ampliación de sus clientes, lo que le ha permitido posicionarse y

crecer de una manera muy significativa.

En la actualidad, desarrolla los servicios de mantenimiento e ingeniería en construcción, dirigido a clientes en el ámbito empresarial inmobiliario que tienen la necesidad de preservar su infraestructura y mantener una imagen de alto nivel. Además, la compañía se encarga de desarrollar proyectos de construcción desde los 200 hasta los 5.000 metros cuadrados de tipo residencial, comercial e industrial, abarcando así un sector del mercado en constante crecimiento y dinamismo.

2.2. Marco Estratégico de la Empresa

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Es, por tanto, una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro.

2.2.1. Misión

Ser para el cliente una excelente experiencia en mantenimiento y desarrollo de propiedades, mediante un trato personalizado y procesos innovadores, dando al cliente una respuesta rápida y correcta ante sus necesidades.

2.2.2. Visión

Ser un ícono empresarial conformado por profesionales en el mantenimiento y desarrollo de proyectos inmobiliarios.

2.2.3. Valores

- Respeto hacia al cliente y hacia los empleados.
- Transparencia en la gestión de la empresa y en el ámbito legal costarricense.
- Seguridad a la hora de realizar las tareas.
- Igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de la empresa.
- Perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.

2.2.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa no se encuentran plasmados en un documento, así que, tras consultar con el ingeniero Arguedas, se obtuvo que los objetivos de la organización se sintetizan en:

- Consolidar el modelo de apalancamiento financiero que se está desarrollando en la actualidad para asegurar el funcionamiento del negocio en el mediano y largo plazo.
- Aumentar y diversificar la cartera de clientes actuales, escalando en el nivel adquisitivo y consolidando el negocio en estratos cada vez más altos.
- Fortalecer la unidad de Negocio de Mantenimiento, pues esta supone la puerta de entrada a grandes clientes que adquieren servicios de otras unidades una vez que se cercioran de la calidad de la empresa.

2.3. Estructura Organizacional

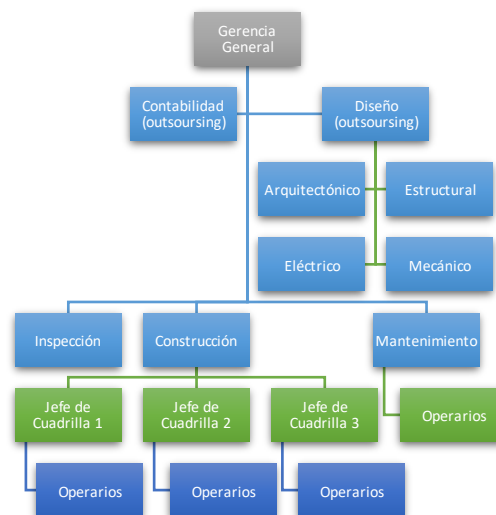
De acuerdo al ingeniero Arguedas, en la actualidad (desde el 2017), la empresa ha desarrollado un modelo de estructura organizacional orientado a la tercerización que le ha brindado un gran número de beneficios a nivel operativo y financiero, no solo por la simplicidad del mismo, sino porque le permite a él personalmente enfocarse en las tareas principales y más importantes de la compañía dejando las labores especializadas en manos de expertos subcontratistas.

Este modelo de tercerización técnica (como él mismo lo ha denominado) consiste en reducir al mínimo el número de empleados "especialistas" con funciones técnicas muy específicas, como el diseño estructural mecánico, entre otras, y subcontratar sus servicios para proyectos concretos. De esta forma, y según el ingeniero Arguedas, la empresa ha logrado aumentar la capacidad para desarrollar ciertas actividades en las cuales no está especializada, reducir la inversión para adquirir activos que pueden convertirse en una carga significativa para la organización, así como reducir los tiempos y costos de implantación de nuevos desarrollos. Igualmente, logra un

aumento de la flexibilidad de la organización, pues le permite explorar y alcanzar mercados a los cuales no había logrado penetrar.

Por otro lado, y debido al reducido tamaño con el que quedó la empresa después de esta reestructuración organizacional, el modelo con que se cuenta es totalmente lineal. La empresa concentra la autoridad y el mando en una sola persona, en este caso el ingeniero Arguedas, quien toma todas las funciones gerenciales, operacionales y comerciales. De este modo, proyecta y distribuye el trabajo y sus subalternos lo ejecutan, siguiendo estrictamente las instrucciones dadas. La Figura 3 hace referencia a la estructura organizacional actual de la empresa.

Figura 3. Organigrama actual de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

2.4. Mezcla de Mercadeo

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo en general, así como tampoco para su UEN de Desarrollo Inmobiliario. Lo anterior evidencia la necesidad de contar con una estrategia de mercadeo que permita maximizar la comercialización de todos los servicios de la empresa y así aumentar su demanda y rentabilidad.

Sin embargo, de acuerdo con el ingeniero Arguedas, se han hecho algunas aproximaciones a una identificación de algunos elementos de la mezcla de mercadeo de la siguiente manera:

2.4.1. Producto

Los avances importantes en la conceptualización de algunos elementos en la mezcla de mercadeo se han centrado en el Producto, dada la importancia que para la empresa tiene. Por tanto, el portafolio de productos de la empresa en la actualidad se divide en ocho grupos:

- **Mantenimiento:** Consiste en la realización de trabajos en altura mediante métodos *abseiling* o de alpinismo otorgándole al cliente un servicio seguro y eficiente. La empresa ofrece servicios de mantenimiento de fachadas: pintura, impermeabilización, reparación de repellos, lavado de muros de concreto expuesto con agua a presión, entre otros. Realiza mantenimiento en ventanería con labores como limpieza, sellado y pulido. Utiliza su experiencia en el ámbito de trabajos de altura para recomendar a sus clientes sobre como instalar anclajes en edificios para futuros mantenimientos, tanto en inmuebles existentes como en proceso de construcción. Todos los empleados que laboran en este sector están certificados por normas como Ansi y Oshas.
- **Anteproyectos:** Conceptualización de las ideas primarias de los clientes plasmándolas en anteproyectos para el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), entidades bancarias, juntas de negocios, etc. Así mismo, realiza presupuestos, cronogramas financieros, cálculo de factibilidad de proyectos. Presta asesoría a los clientes a la hora de adquirir un bien inmueble realizando recomendaciones sobre lotes, residencias, espacios industriales y comerciales.
- **Diseño y Arquitectura:** Asesoría y apoyo logístico en la conceptualización de los proyectos: estimación de costos, control de ingeniería y desarrollo de los planos de construcción y acabados.
- **Ingeniería Civil:** La empresa ejecuta proyectos de construcción cumpliendo a cabalidad con las normas y especificaciones del CFIA, algunos servicios que

ofrece dentro de este apartado son: construcción llave en mano, inspección, dirección técnica y administración de obras y consultoría general.

- **Ingeniería Eléctrica:** Dentro de este rubro la empresa ofrece los servicios de: inspección de instalaciones eléctricas, diseño y construcción de sistemas eléctricos en baja y media tensión, diseño y construcción de sistemas de alarma y detección de incendio, diseño y construcción de sistemas de telecomunicaciones y CCTV, estudios de demanda, factor de potencia, corto circuito, puesta a tierra, así como consultoría general.
- **Ingeniería Mecánica:** Diseño y construcción de sistemas de supresión de incendios, diseño e instalación de calderas, diseño y construcción de sistemas de tuberías de gas, diseño y construcción de sistemas de tuberías de agua potable y residuales, diseño de sistemas de aire acondicionado, así como consultoría general.
- **Remodelación:** Este servicio es una opción para todos los clientes que deseen redistribuir, renovar o simplemente dar un nuevo aspecto a un área específica o la totalidad de su inmueble. Este es un producto que se ofrece tanto a nivel residencial como industrial.
- **Desarrollo Inmobiliario:** Esta es una nueva unidad de Negocio por sí misma y consiste en el desarrollo de unidades habitacionales y comerciales para la venta o alquiler. Es justo esta unidad la que será objeto de estudio del presente documento.

2.4.2. Precio

Al igual que para el producto, en la actualidad, si bien no existe una estrategia establecida para la fijación de precios, sí existe un sistema con el cual se ha venido trabajado desde la creación de la empresa para el establecimiento de los precios de los servicios ofrecidos: el precio es fijado mediante el método de costo más utilidad esperada, sin embargo, y en algunas situaciones, especialmente para los productos de mantenimiento, se trabaja con un precio de prestigio, esto, por el excelente concepto de calidad que tienen los clientes del servicio que ofrece.

Igualmente, y según información suministrada por el ingeniero Arguedas, para los servicios Mantenimiento y Diseño + Construcción, se plantea una estrategia de ajuste de precios, donde se aplican descuentos, según la cantidad de servicios contratados en un lapso determinado, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Descuentos en la tarifa de servicio, según cantidad de servicios contratados.

Producto/Servicio	Temporalidad	Descuento
Diseño+Construcción	1 por año	50% en la tasa del CFIA sobre el diseño
Mantenimiento	2 o más por año	8% sobre el total facturado

Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

2.4.3. Promoción

Según el ingeniero Arguedas, en el pasado se han hecho algunos esfuerzos por desarrollar y poner en marcha una estrategia promocional, sin embargo, debido a la estructura actual de la empresa, este esfuerzo se ve truncado, pues no se cuenta con personal asignado a estas tareas y es el mismo Ingeniero Arguedas quien se ocupa personalmente de las mismas.

La compañía tiene cuatro medios a la fecha sobre los cuales planea incrementar su presencia promocional y aunque no se cuenta con objetivos cualitativos específicos para cada canal, sí se tiene claro el concepto y objetivo general de por qué utilizar dichos medios:

- **Facebook institucional:** En la actualidad se tiene una página corporativa la cual alcanza los 181 seguidores, la misma no realiza actualizaciones de forma sistemática, ni se alimenta de manera continua.

- **Página Web:** La empresa posee una página actualizada (<http://www.solucionesintegrales-cr.com>) con información descriptiva y grafica de los diferentes servicios que ofrece. Por el momento, no se actualiza de forma sistemática ni se hace ninguna inversión en posicionamiento orgánico (SEO por sus siglas en inglés, *Search Engine Optimization*).
- **Aplicación *smartphone*:** Se ha venido trabajando en la idea de desarrollar una aplicación para teléfonos inteligentes que acerque a los clientes potenciales y actuales a la empresa.
- **Boca a boca:** El *marketing* boca a boca es una estrategia promocional que emplea a los propios clientes como herramienta de difusión, basándose en experiencias satisfactorias. Pese a no tener control estructural sobre este medio de promoción, el ingeniero Arguedas reconoce que a la fecha es el mejor y más relevante medio por el cual se han dado a conocer en el mercado local. Se estima que más del 70% de los proyectos en construcción nuevos que incorpora la empresa anualmente provienen de este medio de promoción. Según el Ingeniero Arguedas, el uso estratégico del *marketing* de boca a boca, le significa tres grandes ventajas:
 - **Costo:** pues para hacerlo no es necesario invertir recursos económicos en la compra de espacios publicitarios. Simplemente hay que brindar un servicio de excelente calidad y venderlo de tal manera que genere una experiencia positiva en el cliente. Una vez generada esa experiencia positiva, correrá la voz sobre la calidad del mismo.
 - **Eficacia:** el *marketing* de boca a boca tiene la gran capacidad de alcanzar el efecto que espera de forma rápida y segura, una vez un familiar o amigo hace una recomendación es casi imposible no despertar el interés del interlocutor que recibió el mensaje.
 - **Reforzamiento de la imagen de la empresa y la calidad de sus servicios:** estima el ingeniero Arguedas que no hay nada más positivo que la gente hable de lo positivo. Al haber un reforzamiento constante de todos los factores positivos en los servicios que la empresa ofrece, se fortalece la imagen de la misma.

2.4.4. Plaza

En la actualidad no se cuenta con una estrategia definida para la plaza, sin embargo, el ingeniero Arguedas afirma que sus proyectos se han desarrollado hasta la fecha principalmente en el Gran Área Metropolitana, siendo las provincias de San José y Heredia las más significativas, pues son donde se concentra la mayor parte de dichos proyectos.

Adicionalmente, en la actualidad, la empresa cuenta con una oficina central donde se concentran las áreas administrativas, comercial y técnica de la empresa. Esta oficina cuenta con las siguientes características:

- **Ubicación:** En la actualidad la empresa está situada en la provincia de San José, en el cantón de Montes de Oca en el distrito de San Pedro.
- **Acceso:** La oficina es de muy fácil acceso a través de líneas de buses públicos, tren, taxi o carro particular, existen amplias zonas de parqueo público.
- **Equipamiento urbano:** Existen urbanizaciones, centros de comercio, centros educativos, estaciones de gasolina que se encuentran cercanas a la edificación.
- **Espacios:** La oficina cuenta con espacios para los departamentos administrativo, técnico, de diseño y bodega.

2.5. Política de Calidad

Según el ingeniero Arguedas, los ejes fundamentales donde se sustenta su política de calidad son:

- **Calidad de construcción:** análisis pormenorizado del proyecto ejecutivo y detalles constructivos para su puesta en obra.
- **Calidad tecnológica:** de técnicas constructivas, materiales e instalaciones. En este punto es fundamental la colaboración.
- **Calidad sostenible:** construcción responsable y respetuosa con el medio ambiente.

2.6. Estrategia Comercial

Pese a no contar con una estrategia comercial definida, la empresa sí cuenta, de acuerdo con el ingeniero Arguedas, con un plan que hasta la fecha le ha permitido, de forma muy eficiente, comercializar sus diferentes servicios en el mercado.

2.6.1. Departamento de Ventas

La empresa es dirigida y operada por su propietario, el cual se encarga de realizar directamente las diferentes tareas de la fuerza de ventas, con funciones tales como la prospección, visita, asesoría y la venta.

2.6.2. Proceso Comercial

El proceso comercial no está formalmente documentado, sin embargo, el ingeniero lo conceptualiza-resume de la siguiente manera: Se empieza con un contacto inicial, el cual puede consistir en un conjunto de reuniones o encuentros con el cliente, hasta que se pueda reconocer una o varias oportunidades, las cuales tendrán que ser validadas por él mismo y en ocasiones en compañía del equipo técnico (en algunas oportunidades los clientes requieren de servicios tan especializados que simplemente la empresa no está en capacidad de cubrir). Esta validación consiste en formular un análisis técnico y financiero que ayudará a determinar si se cuenta con la capacidad operativa para prestar el servicio y así establecer una oferta que cubra la necesidad del cliente. Una vez que se elabora dicha oferta, se presenta al cliente en forma de cotización. Posteriormente, se entra en un proceso de negociación, que es la etapa en la que reciben todos los comentarios y demandas del cliente, especialmente respecto al precio. Una vez se termina dicho proceso y se llega a los términos que le son convenientes tanto al cliente como a la empresa, se entra al proceso de espera, que no es otro que aguardar a que el cliente se decida o no a hacer uso de los servicios de la empresa. En esta etapa se realizan varias llamadas e incluso visitas de seguimiento para “presionar” la decisión de compra. La Figura 4 resume el proceso comercial actual de la compañía.



Figura 4. Proceso Comercial

2.6.3. Infraestructura de apoyo

Programas de diseño de ingeniería en construcción para hacer demostraciones y promover la venta (Revit, AutoCad, Sketchup). Microsoft Excel para control y seguimiento de ventas y clientes.

2.6.4. Política de remuneración

En la actualidad la empresa no cuenta con una fuerza de ventas para ejecutar las labores propias de un departamento comercial y, tal como se mencionó anteriormente, las labores comerciales las asume el ingeniero Arguedas. Sin embargo, y de acuerdo con su explicación, se están adelantando gestiones para incorporar una fuerza de ventas que se adecúe a las necesidades específicas de la organización. Esta fuerza de ventas será eventualmente remunerada en la medida que su contribución conlleve al cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta remuneración estará dividida en el salario de ley que establecerá de acuerdo a la experiencia y conocimiento técnico y capacidades de cada ejecutivo, así como una parte variable basada en las ventas.

2.7. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa está dada a través de la diferenciación, brindando servicios personalizados, cumpliendo con las normativas nacionales, buen trato y atención. Su pilar se funda en la instrucción que recibe el cliente sobre sus necesidades y posteriormente la explicación responsable y profesional sobre la solución, así como

la conveniencia en los planos económicos y técnicos de elegir a la empresa por encima de cualquier competidor.

2.8. Factores Clave del Éxito:

De acuerdo al ingeniero Arguedas, estos son los factores que han hecho exitosa a su compañía:

- **Mejora continua:** la empresa cuenta con una clara vocación de mejora continua basada en el análisis de las demandas de sus clientes. Esto le ha permitido ofrecer un servicio de gestión integral de calidad de todos los procesos constructivos.
- **Asesoría integral:** análisis detallado del proyecto y sus soluciones.
- **Mano de obra certificada:** operarios con certificaciones Osha/Ansi/INA que garantiza normas de seguridad y calidad en los trabajos.
- **Ejecución responsable:** aplicación de soluciones responsables de forma óptima.
- **Garantías reales:** se entregan certificaciones de trabajos realizados para brindar seguridad al cliente de que el trabajo cumplirá con las expectativas acordadas.

2.9. Competencia

Según datos de la Cámara Costarricense de la Construcción en Costa Rica (2018), existen cerca de 200 compañías constructoras debidamente inscritas ante dicho organismo, sin embargo, es prácticamente imposible determinar cuántas empresas y profesionales independientes, así como paraprofesionales, se dedican a la

construcción en Costa Rica, pues, pese a que las empresas que se dediquen a labores de consultoría y construcción, en las áreas de las ingenierías y de la arquitectura, deben estar inscritas en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, tal como lo indica el artículo N° 52 de la Ley N° 3663 del 10 de enero de 1966 y sus reformas, Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos, en este sector aún persiste una gran informalidad y existen una gran cantidad de empresas y paraprofesionales independientes que ofrecen los servicios, especialmente de mantenimiento y construcción.

La gerencia de la Empresa considera que sus principales competidores son todas aquellas compañías de mantenimiento y construcción de tamaño pequeño y medio, así como cuadrillas ilegales. Sin embargo, el ingeniero Arguedas afirma que especialmente dos empresas de perfil muy parecido a Soluciones Integrales en cuanto a tamaño y perfil comercial son especialmente sus competidoras directas y luchan en una batalla, muy profesional, por adjudicarse los diferentes proyectos en los que generalmente coinciden. El Cuadro 2 ilustra los principales competidores identificados por la Compañía.

Cuadro 2. Principales competidores identificados por la Compañía.

Nombre Competidor	Sector
Ideco	Construcción
Akros	Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

Por otro lado, el ingeniero Arguedas, respecto al crecimiento de la competencia, considera que no hay una razón para alarmarse, ya que, a pesar de que cada día aparecen más actores en el escenario (profesionales recién graduados,

emprendimientos empresariales, crecimiento y expansión de las empresas ya existentes) la demanda también es muy dinámica y está en constante crecimiento.

Cada vez son más y más grandes los proyectos que se construyen y que requieren de servicios de mantenimiento e ingenieriles. Así mismo, cada vez hay más terrenos que están cambiando su uso de suelo y transformándose, en su gran mayoría, de tierras con vocación agrícola a proyectos de uso habitacional y comercial. Esto hace que los propietarios e inversionistas busquen empresas constructoras con experiencia y capaces de desarrollar proyectos viables, pero sobre todo confiables.

Pero más allá del crecimiento claro de la competencia, el ingeniero Arguedas confía en que la calidad de sus servicios, unido a la sólida relación que tiene con sus clientes, haga que estos no solo no estén tentados a buscar otras ofertas en el mercado, sino que además sean sus referentes a la hora de buscar nuevas oportunidades de negocio.

2.10. Clientes Actuales

La empresa cuenta con una cantidad y calidad de clientes importante y son atendidos prácticamente en todo el territorio nacional, sin embargo, existe una gran concentración en Gran Área Metropolitana, donde la empresa desarrolla más del ochenta por ciento de su negocio. El perfil de los clientes es muy variado y es así como se cuenta con clientes en los sectores financiero, residencial, turístico, industrial, salud, entre otros, tanto del ámbito público como privado. Corporaciones como Scotiabank de Costa Rica, Marriot Residence Inn, Flexipark, Plaza Rohrmoser, Forum, Farmacéutica Gutis, así como una gran cantidad de proyectos condominiales hacen parte de la lista de clientes de la empresa. El Cuadro 3 ilustra la matriz Cliente/Producto de la cartera actual de clientes.

Cuadro 3. Matriz Cliente/Producto de la cartera actual de clientes.

Empresa	Producto/Servicio
Scotiabank	



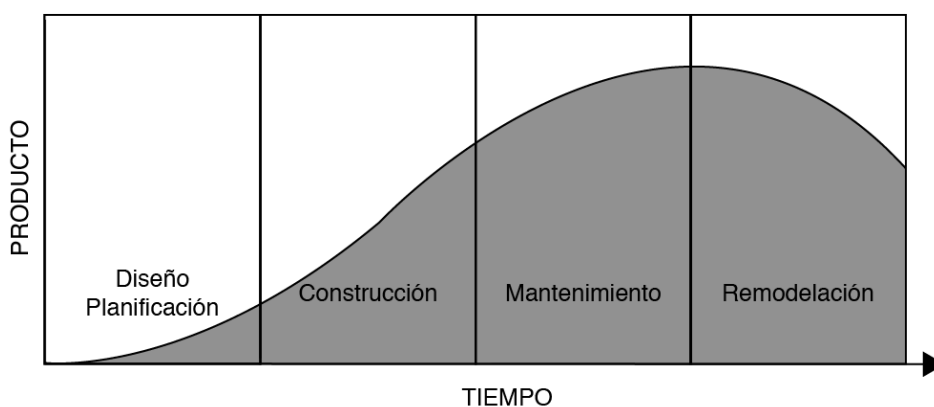
Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

La empresa igualmente ha desarrollado dos estrategias con respecto a sus clientes actuales y, pese a no tenerlas contextualizadas dentro un plan estratégico, las ha venido ejecutado de manera constante y sistemática, lo cual según el ingeniero Arguedas le ha redituado de manera positiva.

Por un lado, existe lo que podría denominarse como una estrategia de "acompañamiento al cliente en el ciclo de vida de su producto". Explica el ingeniero Arguedas: Los proyectos de construcción, al igual que cualquier producto, tienen un ciclo de vida y su objetivo es darle acompañamiento a sus clientes mientras atraviesan las diferentes etapas. De esta manera, cuando un proyecto está en gestación se prestan los servicios de diseño, tramites y todo lo concerniente al anteproyecto; una vez conceptualizado y aprobado por el cliente, se brindan los servicios de construcción, donde se involucran todos los procesos técnicos, y una vez terminada la edificación, cualquiera que esta sea, necesitará someterse a un proceso de

mantenimiento constante para asegurar su valor en el tiempo. Finalmente, y con el transcurrir del tiempo y de las necesidades del mercado, es factible que el inmueble cambie de uso o requiera de cambios estructurales o cosméticos, es allí donde se brindan los servicios de remodelación. La Figura 5 hace referencia a la estrategia de ampliación de servicios a clientes nuevos.

Figura 5. Estrategia ampliación de servicios a clientes nuevos.



Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

Por otro lado, existe una estrategia de extensión de productos a clientes actuales, con esto el ingeniero Arguedas explica que se trata de ofrecer la mayor cantidad de servicios de las diferentes líneas a un cliente actual y que adquirió en determinado momento un servicio para un bien construido por un tercero. Esta estrategia se aplica especialmente para los diferentes servicios de mantenimiento.

2.11. Mercado Meta

En la actualidad, el ingeniero Arguedas define su mercado meta con base en el producto. El Cuadro 4 ilustra la composición de mercado meta actual de la compañía.

Cuadro 4. Estructura del Mercado Meta actual de la Compañía.

Producto/Servicio	Mercado Meta
Mantenimiento	Industrias con activos en Edificios de alturas superiores a los 5 pisos Condominios Residenciales y Comerciales Verticales
Anteproyectos	Familias de ingresos altos que puedan desarrollar proyectos con un área igual o mayor a los 750m de construcción
Diseño y Arquitectura:	Familias de ingresos altos que puedan desarrollar proyectos con un área igual o mayor a los 750m de construcción
Ingeniería Civil	Familias de ingresos altos que puedan desarrollar proyectos con un área igual o mayor a los 750m de construcción
Ingeniería Eléctrica	Empresas del sector Industrial y comercial
Ingeniería Mecánica	Empresas del sector Industrial y comercial
Remodelación	Empresas del sector Industrial y comercial, sector educativo y sector salud
Desarrollo Inmobiliario	Familias con ingresos altos que puedan adquirir propiedades con un valor superior a los \$70.000 o que puedan rentar propiedades con un valor superior a los \$600 mensuales

Fuente: Elaboración propia con información de Soluciones Integrales CR S.A.

2.12. Proveedores

La empresa cuenta con la ayuda de una amplia lista de proveedores, los cuales ayudan a cumplir los objetivos operativos de la misma y, a la vez, a satisfacer las necesidades de los clientes. Todos los proveedores son esenciales y clave para los servicios que presta Soluciones Integrales, pues una mínima falla en la cadena de abastecimiento puede dar al traste en el éxito de un proyecto, especialmente en los rubros de tiempo y costo del mismo. Entre algunos de los principales se pueden mencionar:

- **Construplaza:** Proveedor de materiales y agregados para la construcción y principal proveedor de la empresa.
- **Promatco:** Proveedor especialista en impermeabilización y sellado de juntas, entre otros.
- **Intaco:** Proveedor que ofrece una amplia cartera de morteros industrializados y productos químicos para la construcción y el mantenimiento.
- **Expoceramica:** Proveedor especializado en la importación de diversas categorías en acabados para la construcción: porcelanatos, azulejos, *decks*, griferías, muebles de cocina y de baño, azulejos de piscina, loza sanitaria, pisos laminados y piedras naturales, entre otras.
- **Instituto Nacional de Seguros:** Es el proveedor de todas las pólizas y seguros con que la empresa cuenta.

2.13. Macro Ambiente

El sector de la construcción es uno de los principales motores productivos de la economía del país, pues dinamiza todo el tramado económico, esto en gran

medida al gran efecto multiplicador que, como pocos sectores de la economía, posee. Su crecimiento supone no solo una mayor demanda de materias primas e insumos, sino que además impulsa el comercio, el transporte, requiere de una gran cantidad de fuerza laboral, así como también alienta el sector financiero, ya que implica demanda de capital en forma de préstamos tanto para la realización de las obras, así como para su adquisición. Sin embargo, de la misma manera en que el sector afecta la economía, es afectado por ella. Una economía sólida con precios estables en los insumos y en las tasas de interés, hará que el sector se dinamice y prospere, por el contrario, aspectos como especulación de los precios, inestabilidad en las tasas de cambio y de interés harán que el sector se ralentice.

De acuerdo con El Banco Central de Costa Rica (Cámara Costarricense de la Construcción 2018), el sector de la construcción representa en términos nominales cerca del 4% del Producto Interno Bruto del país y, pese a que en los últimos meses el índice mensual de actividad económica para este sector ha presentado variaciones positivas (es decir que cada vez se construye más), el 2017 cerró con una participación más baja en el PIB respecto al año 2016.

Sin embargo, y de acuerdo a la Cámara Costarricense de la Construcción (2017), para los años 2018 y 2019 se espera una recuperación y se estima que pueda llegar a crecer hasta en un 1,3%, esto debido principalmente al aumento en la obra pública planeada para el 2018 y las estimaciones de obra privada para el 2019.

2.14. Comportamiento del Mercado

2.14.1. Empleo

De acuerdo a la Cámara Costarricense de Construcción (CCC), en su *Informe económico sobre la construcción (2017)*, se estima que para el tercer trimestre del año 2017 alrededor de 137.000 personas se encontraban trabajando en el sector de la construcción (formal e informalmente), un 8% más que para el mismo trimestre del año anterior. Este dato parece estar en concordancia con

la dinámica actual de la empresa, pues de acuerdo al ingeniero Arguedas, para el 2017 la empresa tuvo alrededor de un 20% más personal en sus cuadrillas, tanto fijas como temporales.

2.14.2. Tasas de Interés y Créditos

De acuerdo a este mismo informe, durante el 2017, las tasas ofrecidas por los bancos (tanto estatales como privados) para construcción, así como para compra de vivienda, mantuvieron niveles muy estables y se ubicaron por encima de 12% en promedio y por debajo del 18%. El Cuadro 5 ilustra la composición de las tasas de interés bancario a diciembre 2017, tanto en dólares como en colones.

Cuadro 5. Estructura del Mercado Meta actual de la Compañía.

Préstamo	Tasa Promedio Diciembre 2017
Banca Estatal Construcción Colones	16,6%
Banca Privada Construcción Colones	18,1%
Banca Estatal Vivienda Colones	8,1%
Banca Privada Vivienda Colones	13,5%
Banca Estatal Construcción Dólares	8,9%
Banca Privada Construcción Dólares	9,4%
Banca Estatal Vivienda Dólares	8,5%
Banca Privada Vivienda Dólares	8,4%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Económico Sobre la Construcción 2017, Cámara Costarricense de Construcción.

Esta información igualmente parece estar en sintonía con la realidad de la empresa, pues afirma el ingeniero Arguedas que, para varios de sus clientes durante el 2017, fue más viable adquirir préstamos, ya que las tasas y el ambiente del sistema bancario en general resultó más atractivo para desarrollar sus proyectos.

2.14.3. Precios de los Insumos

El Índice de Precios de la Construcción es una serie de indicadores estadísticos que miden la variación en los precios de los materiales utilizados en la construcción de diferentes tipos de obras, como edificios, viviendas de interés social, carreteras, puentes, entre otras.

Pese a que son un gran número de elementos los que componen este índice, existe desde años una tendencia al alza en los precios de la mayoría de los materiales para la construcción. Este es un hecho no solo comprobado por los diferentes indicadores mensuales que registra el índice, sino que además es un hecho factible tal y como lo expresa el ingeniero Arguedas, quien dice que, pese a que el sector está en crecimiento, cada día se hace más difícil satisfacer la expectativa de los clientes en cuanto al precio de los proyectos, pues los materiales en general aumentan constantemente de precio. Sin embargo, esto lejos de ser un problema es una oportunidad para crear y ejercer mejores controles en los costos operativos de cada proyecto que se desarrolla.

2.14.4. Segmentos en Crecimiento

De acuerdo al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, en su informe anual *Perspectivas 2018* (2018) más de 10 millones de metros cuadrados en planos de construcción se presentaron ante esa institución durante el 2017 para su aprobación. Esto no quiere decir que fue esa la cantidad de metros que se construyó efectivamente, sin embargo, y pese a que

la cifra es inferior a la obtenida durante el 2016, es una cifra muy significativa, pues supone más de tres millones de metros más que en el 2013, dos millones más que en el 2014 y un millón más que en el 2015. Esto, sin lugar a duda, supone que el sector de la construcción está en crecimiento positivo y presenta una dinámica constante. El Cuadro 6 ilustra la distribución por tipo de obra por metro cuadrado (promedio 2014- 2017).

Cuadro 6. Distribución por tipo de obra por metro cuadrado.

Tipo de Obra	Porcentaje
Habitacional	41%
Comercial	22%
Industrial	8%
Institucional	5%
Urbanístico	18%
Obras Complementarias	3%
Otros	3%

Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, Informe Anual “Perspectivas 2018”.

Estos datos, nuevamente, parecen estar en sintonía con la realidad de la empresa, pues de acuerdo al ingeniero Arguedas, a pesar de que el mercado institucional está actualmente inexplorado, la distribución de las categorías restantes se acerca en gran medida a la realidad de la mezcla de su cartera de proyectos en el servicio de construcción.

2.14.5. Tendencias del Producto

Una tendencia es un movimiento o dirección de preferencia hacia determinados fines. En el caso del mercado de construcción, las tendencias están orientadas a algún tipo de mezcla de producto que esté logrando mayor aceptación en el mercado y, por tanto, sea el que más se comercializa.

Respecto al mercado industrial, la tendencia actual es continuar con la construcción de parques logísticos y ofibodegas, dentro o cerca de núcleos urbanos, esto con el fin de tener los centros de almacenamiento más cerca de los centros de consumo.

En cuanto al mercado residencial, la tendencia actual consiste en la mezcla de residencia, comercio y servicios en un solo proyecto (mixto). Proyectos como Avenida Escazú o Pinares son un buen ejemplo de ello.

Sin embargo, explica el ingeniero Arguedas, hay una clara y marcada tendencia que está por encima de todas y no enmarcada por el tipo de producto sino por un cambio en los hábitos y conciencia de los clientes y del mercado en general. Esta tendencia es la construcción sostenible.

2.14.6. Construcción Sostenible

La construcción sostenible podría definirse como la práctica de planear, diseñar y construir proyectos integrales de construcción que generen un impacto positivo para el ambiente, los usuarios y la comunidad en general.

La construcción sostenible se cimienta sobre cinco pilares básicos que son indispensables para tener en cuenta durante el desarrollo de un proyecto: los sistemas energéticos orientados al ahorro, los materiales de la construcción, el uso de la tierra en donde se asienta el proyecto, el reciclaje y la reutilización de los residuos.

En Costa Rica es cada vez más evidente el interés no solo de los consumidores por adquirir propiedades ambientalmente amigables, sino también de los empresarios por desarrollar proyectos más comprometidos con el medio ambiente y el uso de recursos.

Un claro ejemplo de este interés es la apertura y creación del Green Building Council de Costa Rica (GBC-CR) que es una organización que apoya la construcción verde en el país y cuyo objetivo fundamental es fomentar la cooperación y la participación de la ciudadanía en general, para alcanzar el desarrollo social, económico, cultural y ambiental de la comunidad a través del reconocimiento de los principios de la construcción verde que encaucen el mercado y la gestión pública y privada hacia el desarrollo sostenible.

Otro claro ejemplo es la creación por parte del sistema bancario nacional de los Créditos Verdes, los cuales son sistemas de financiamiento que se desarrollan para impulsar las inversiones de proyectos que busquen la eficiencia energética, el uso de energías renovables y una reducción en el uso de recursos en general. De acuerdo al Green Building Council de Costa Rica (2018), el objetivo de los créditos verdes es contribuir a la reducción del impacto ambiental en la construcción a través de la promoción de inversiones amigables con el medio ambiente.

Según el ingeniero Arguedas, en el país existen varios sistemas para evaluar si una construcción es sostenible, sin embargo, destacan tres: LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), EDGE (*Excellence in Design for Greater Efficiencies*) y Reset (Requisitos para las edificaciones sostenibles en el Trópico).

En este momento, la compañía está evaluando la posibilidad de certificarse con algún sistema para responder de esta manera a las demandas y exigencias del mercado.

2.15. La Unidad Estratégica de Negocios de Desarrollo Inmobiliario

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de la empresa surgió en 2011 como respuesta a la creciente necesidad de soluciones de vivienda en los segmentos de mercado de clase media y alta del Valle Central y que encuentran en una empresa de tamaño medio, como lo es Soluciones Integrales, una opción atractiva.

Hoy en día, la empresa ha llevado a cabo más de 10 proyectos dentro de las que se cuentan unidades habitacionales, comerciales e incluso educativas.

2.15.1. Guanacaste como Mercado para la UEN

Costa Rica no escapó a la crisis financiera que en el año 2008 se desató en Estados Unidos golpeando los mercados inmobiliarios, bursátiles y la economía a escala internacional. Al igual que el resto del país, la región de Guanacaste ha tenido que enfrentar los efectos de esta crisis global, con el agravante de ser un destino netamente turístico y predilecto del mercado norteamericano.

Después de más o menos cuatro años de relativa calma en el sector turístico e inmobiliario, a partir del año 2012 se ha empezado a percibir una mejora muy significativa en Guanacaste.

Estas hipótesis han sido confirmada con cifras récord que reflejan un muy sensible repunte en el número de turistas que ha visitado la provincia y una nueva ola de inversión que se empieza a sentir con fuerza en la zona. Prueba de ello es el repunte en la construcción y reactivación, tanto de mega proyectos inmobiliarios como hoteleros.

Tan solo en los últimos cinco años, proyectos como el Hospital CIMA en Liberia, el Hotel Dreams Las Mareas en La Cruz, el proyecto inmobiliario Las Catalinas en Carrillo y el proyecto residencial Ventanas al Mar en Santa Cruz, por mencionar algunos, han visto la luz, confirmando que el sector está nuevamente activo y con grandes expectativas.

Según el Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica en su *Informe anual sobre estadísticas de la construcción* (2017), solo para el año 2017 en los cantones más importantes de la Región Chorotega (Liberia, Santa Cruz y Carrillo) se tramitaron permisos de construcción equivalentes a casi el 5% de los permisos tramitados en todo el país, siendo Santa Cruz el noveno cantón con más permisos tramitados tan solo después de Alajuela, San José, Abangares, Buenos Aires, Heredia, Cartago, San Carlos y Santa Ana, con más de 286.000 metros de construcción.

Otros datos igualmente alentadores son los arrojados por la Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Costa Rica, quien reporta que el empleo formal en actividades inmobiliarias ha repuntado de forma constante desde el 2009, cuando el número de puestos en el sector subió en 27.000 (20%). Las actividades inmobiliarias incluyen “las actividades propias de bienes y raíces como compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, tales como edificios de apartamentos, viviendas y edificios no residenciales. También el acondicionamiento y venta de terrenos” (Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Costa Rica, s.f.).

Finalmente, y de acuerdo a los datos presentados por el Banco Central de Costa Rica, en su Boletín N°3 sobre el comportamiento de la actividad de construcción con destino privado (2015)., en el 2017 las obras de tipo residencial aportarán la mayor cantidad de metros a las intenciones de construcción, donde sobresalen el grupo conformado por las viviendas de clase media y de interés social.

Por su parte las obras no residenciales aportan un 34% de metros cuadrados a las intenciones de construcción, siendo las ampliaciones y remodelaciones los tipos de construcción de mayor importancia dentro de este grupo.

En términos totales las obras que más se tramitan ante el CFIA corresponden a viviendas de interés social y clase media (37%), seguidas por las ampliaciones y remodelaciones no residenciales (15%) y las viviendas de clase alta (14%) (Banco Central, 2015).

El conocimiento de las generalidades y los aspectos específicos relevantes de las diversas actividades de la empresa Soluciones Integrales CR S.A. permitirá abordar con

mayor facilidad, en el siguiente capítulo, el desarrollo de la investigación de mercado, en torno al desarrollo de la Unidad Estratégica de Desarrollo Inmobiliario en los Cantones de Santa Cruz y Carillo, de manera que se lleve a cabo el más profundo análisis de la situación actual de la empresa con el fin de obtener los resultados y las conclusiones que apoyarán la definición posterior de la propuesta de estrategia de mercadeo para la empresa.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE MERCADEO DE SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A. A TRAVÉS DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, QUE CON SUS RESULTADOS PERMITA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO EN LOS CANTONES DE SANTA CRUZ Y CARRILLO PARA LA EMPRESA.

El presente capítulo desarrolla la investigación de mercado con el objetivo de establecer los fundamentos necesarios para proponer una estrategia de mercadeo que contribuya al establecimiento de la nueva unidad de negocios de desarrollo inmobiliario para los cantones de Santa Cruz y Carrillo en Guanacaste. Para ello, es fundamental conocer, por un lado, quienes son los principales actores en la comercialización del producto de construcción o vivienda terminada en la zona definida y, por otro, el perfil del cliente que está adquiriendo dicho producto, así como las características del producto mismo que está teniendo mayor rotación y aceptación. Igualmente, es importante conocer la percepción del cliente actual de la compañía en cuanto a la calidad de los servicios que la misma presta.

La investigación se dividió en cuatro fases: en la primera, se determinarán los principales comercializadores de unidades habitacionales, así como de lotes en las áreas de interés. Una vez identificados y cuantificados, se indagará entre estos (corredores de bienes raíces) el comportamiento y perfil del cliente, así como la identificación, descripción y caracterización del producto objeto de este estudio. La tercera fase acudirá nuevamente a las fuentes secundarias y, apoyada por los hallazgos encontrados en la fase anterior, procurará determinar el tamaño y características de la competencia.

Finalmente, la cuarta fase de la investigación determinará el nivel de satisfacción del cliente actual de servicios de construcción de la empresa.

Posteriormente, se realizará un análisis de lo descubierto a lo largo de la investigación, para obtener los resultados que servirán de base para plantear la estrategia de mercadeo para la nueva unidad de negocios de la empresa.

Para finalizar, el capítulo culmina con una matriz FODA para determinar las fortalezas y oportunidades del servicio, las cuales se deben maximizar y aprovechar, así como las debilidades y amenazas, las cuales deben ser enfrentadas con el objetivo de minimizarse.

3.1. Justificación

Existe un amplio consenso sobre el importante aporte de los sectores de la construcción y el turismo al dinamismo de la actividad económica nacional a lo largo de su historia, pero sin duda más especialmente en los últimos años y, de manera fundamental, en la provincia de Guanacaste.

Esta provincia, pese a ser reconocida como la segunda provincia más pobre del país, acoge a más de la mitad de todos los turistas que visitan el país cada año, pues se estima que 5,2 de cada 10 turistas la visitan. De acuerdo a datos del Instituto Costarricense de Turismo, ICT, en su Anuario Estadístico de Turismo 2015 (2015) en ese año ingresaron, solo por el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber en Liberia, cerca de 525.000 visitantes y más de 300.000 ingresaron por otros medios, para un total de más de 890.000 turistas. Esto supone que cerca de un 52,9% de todos los visitantes que llegan a Costa Rica visitan la provincia.

Adicionalmente, la provincia alberga la gran mayoría de proyectos turísticos-residenciales del país. Es así como solo en las costas de los cantones de Carrillo y Santa Cruz se encuentran localizados más de diez mega proyectos de índole turístico e inmobiliario.

Esta coyuntura ha hecho que la empresa Soluciones Integrales CR S.A. haya fijado su mirada en estos dos importantes y dinámicos cantones Guanacastecos y haya

decidido crear una Unidad Estratégica de Negocios orientada a desarrollar soluciones de vivienda para este mercado.

A partir de los datos de esta investigación, se pretende crear una estrategia de mercado, la cual estaría orientada a aprovechar una gran importante oportunidad de mercado que es la construcción y comercialización de unidades habitacionales.

3.2. Objetivo General de la Investigación

Generar la información de diagnóstico de la situación actual sobre el perfil de clientes potenciales, clientes actuales del producto y los competidores del servicio de construcción de viviendas familiares en los cantones de Carrillo y Santa Cruz de Guanacaste, con el fin de obtener la información necesaria para plantear una serie de propuestas que permitan crear una estrategia de mercadeo para la empresa Soluciones Integrales CR S.A.

3.3. Objetivos secundarios de la Investigación

- Identificar el perfil del cliente que en la actualidad está adquiriendo propiedades en los cantones de interés del presente estudio.
- Identificar el tipo de producto más recurrente en las transacciones de venta actuales en los cantones de interés del presente estudio.
- Identificar el ámbito de precios en los que se comercializan las propiedades en los cantones de interés del presente estudio.
- Identificar los principales canales de comunicación utilizados por las diferentes empresas constructoras basadas o con operaciones en los cantones de interés del presente estudio.
- Identificar cual es el ambiente y tamaño de mercado estimado de bienes inmuebles en los cantones de interés del presente estudio.
- Identificar a las principales constructoras basadas o con operaciones en los cantones de interés del presente estudio.

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes actuales en servicios de construcción de la empresa.

3.4. Método de la Investigación

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos, se realizarán cuatro fases del trabajo de investigación, cada una con una metodología específica según la información que se desea obtener. A continuación, se presentan los métodos de investigación, la población de interés, el marco muestral, la selección de la muestra y los métodos de recolección de información para cada uno.

A. Fase I: *Identificación de los corredores de bienes raíces en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste.*

- **Método de investigación:** El método de investigación es descriptivo y cuantitativo.
- **Población de interés:** Corredores de bienes raíces localizados en los cantones de Carrillo y Santa Cruz en la provincia de Guanacaste.
- **Recolección de información:** La recolección de información se hizo a través de dos partes; la investigación mediante fuentes primarias de información como lo es la Cámara Costarricense de Corredores de Bienes Raíces y la Costa Rica Global Association of Realtors, así como de fuentes secundarias como diferentes páginas web, revistas especializadas, periódicos y directorios locales de la provincia. La segunda parte consistió en trabajo de campo, haciendo una visita a las principales zonas costeras de los cantones citados para hacer un levantamiento del inventario de agencias.

B. Fase II *Investigación de mercado entre los corredores de bienes raíces con operaciones en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste.*

- **Método de investigación:** El método de investigación es cualitativo.
- **Población de interés:** Corredores de bienes raíces localizados en los cantones de Carrillo y Santa Cruz en la provincia de Guanacaste.
- **Marco muestral:** El marco muestral lo constituyeron las empresas de bienes raíces establecidas y con operaciones en los cantones de interés del presente estudio, según la base de datos elaborada a partir de la Fase I.
- **Tamaño de la muestra:** Una muestra poblacional es un conjunto de elementos que representan al universo total, es decir, son una fracción de la totalidad del número de individuos a ser evaluados. Para esta fase del estudio de mercado se cuenta con universo finito de 48 agencias, por tanto, el tamaño de muestra se definió mediante la fórmula para muestreo que se presenta a continuación:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Se propone un margen de error de un 5%, un nivel de confianza de 95 y una desviación estándar máxima de 0.5, para lo cual el cálculo del tamaño de muestra obtenida es de **42** agencias.

- **Selección de la muestra:** No aleatorio. Además de cumplir con las características indicadas en el marco muestral, para la selección de la muestra se debe tomar en cuenta que la empresa debía tener disposición de participar en el estudio.

- **Instrumento:** El instrumento para realizar el presente estudio de mercado fue el cuestionario, esto por ser un método altamente eficiente. Este instrumento facilita la recolección de información sobre hechos, opiniones y actitudes de una manera rápida y confiable, por lo que es de gran utilidad para cumplir con los objetivos establecidos para la investigación (Anexo 7).
- **Recolección de información:** La recolección de información se hizo siguiendo la guía de preguntas -cuestionario- cara a cara o vía telefónica (según disponibilidad del entrevistado).

C. Fase III *Percepción de los usuarios de servicios*

- **Método de investigación:** El método de investigación es descriptivo y cuantitativo.
- **Población de interés:** Correspondió a todos los clientes que han hecho uso de los servicios de construcción de la empresa desde su creación.
- **Marco muestral:** El marco muestral lo constituyeron el 100% de clientes de la empresa que han contratado servicios de Construcción de nuevos proyectos (10 en total).
- **Instrumento:** El instrumento para realizar el presente estudio de mercado fue el cuestionario autoadministrado
- **Recolección de información:** Las entrevistas fueron efectuadas mediante correo electrónico, con la base de datos proporcionada por la empresa.

D. Fase IV: *Identificación de los principales competidores en el sector de la Construcción en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste*

- **Método de investigación:** El método de investigación es cuantitativo.

- **Población de interés:** Empresas constructoras localizados en los cantones de Carrillo y Santa Cruz en la provincia de Guanacaste.
- **Recolección de información:** La recolección de información se hizo a través de la investigación en fuentes primarias de información como lo son el Colegio Federado de Arquitectos e Ingenieros de Costa Rica (CFIA) y la Cámara Costarricense De La Construcción, así como de fuentes secundarias como diferentes páginas web y periódicos, revistas y directorios locales de la provincia.

3.5. Resultados y análisis de los datos.

Esta sección, presenta los resultados obtenidos de la investigación, así como el análisis de los mismos. La finalidad es entender la situación actual del mercado de bienes raíces de la zona objeto de estudio, los principales actores, las necesidades de los clientes potenciales del servicio, las razones de adquisición y la satisfacción de los clientes actuales de la compañía, así como posibles áreas de mejora que puedan ser aplicables a la propuesta de estrategia de mercadeo de la Empresa.

3.5.1. FASE I: *Identificación de los corredores de bienes raíces en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste.*

De acuerdo a la cámara costarricense de corredores de bienes raíces, en la actualidad existen 66 profesionales inscritos ante dicho organismo ubicados en toda la provincia Guanacasteca. Adicionalmente y de acuerdo con información suministrada por la Costa Rica Global Association of Realtors, a esta asociación están afiliados cerca de 100 individuos y agencias a lo largo del país, sin embargo, por tratarse de una entidad cuyo fin es principalmente brindar servicios de correduría a ciudadanos extranjeros, la mayoría de sus miembros también lo son y los mismos, están ubicados mayoritariamente en las áreas costeras del país con una gran presencia en la provincia de Guanacaste.

Sin embargo, y pese a que esta información sirve de base para hacer un censo del sector, no es suficiente ni confiable pues en la actualidad la legislación que regula esta actividad comercial (correduría) tiene grandes vacíos legales.

Esta ausencia de legislación se presenta en varios sentidos:

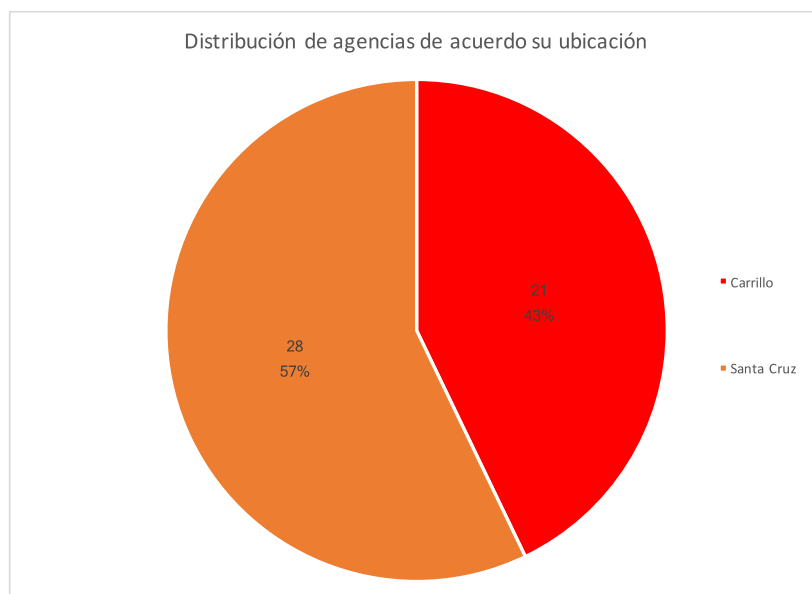
- No hay una obligación de registrarse ante ninguna entidad estatal ni privada si se quiere trabajar en la comercialización de bienes raíces.
- No existe un colegio o agremiación que regule las actividades del sector.
- No se requiere de una licencia para ejercer la correduría de bienes raíces.
- Finalmente, existen una gran cantidad de ventanas legales que facilitan la no contabilidad oficial las transacciones de ventas de bienes raíces, pues la mayoría de estas se dan en forma de traspaso de acciones de sociedades dueñas de un bien inmueble, por tal razón, ante el registro público queda anotada una transacción administrativa mas no comercial.

Por lo anterior, se decidió profundizar más allá de las bases de datos proporcionadas por estas dos entidades y buscar alternativas que permitieran un acercamiento real y certero a los actores que promueven y comercializan la venta de bienes inmuebles. Por lo tanto, se llevó a cabo una vista de campo a las zonas costeras en los cantones objeto del estudio para hacer un levantamiento del inventario actual de las agencias de bienes raíces. (Anexo 8)

Una vez realizada la investigación se logró identificar un total de 48 agencias ubicadas en el área de interés¹, las cuales se dividen de acuerdo a su ubicación en la forma que muestra la Figura 6.

¹ Es importante mencionar que este dato corresponde a una realidad al momento en que se realizó la investigación ya que, por ser un sector tan altamente sensible a cambios en la economía, el clima, la temporalidad, el ambiente, factores sociales, entre otros, este número puede variar significativamente de un momento a otro.

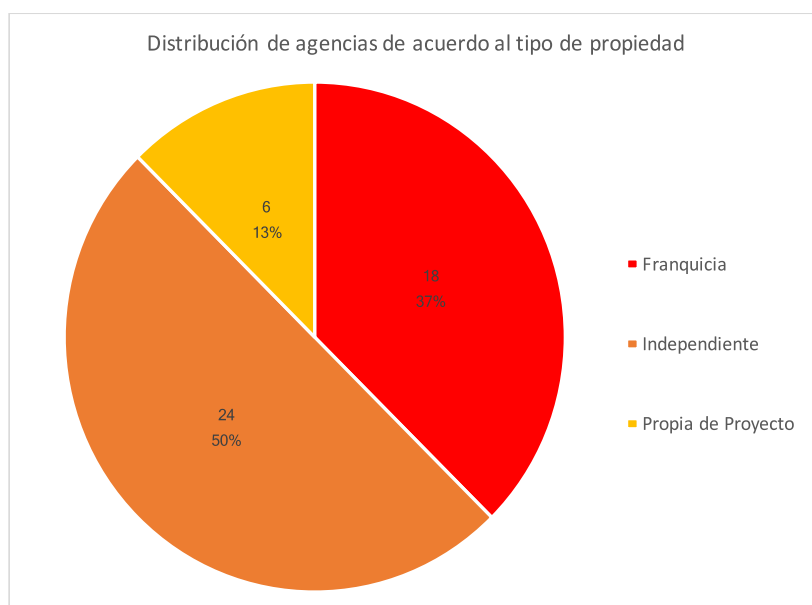
Figura 6. Distribución de agencias de acuerdo a su ubicación.



Fuente: Elaboración propia, Investigación Agencias de bienes raíces

Igualmente se determinó que es posible categorizar estas agencias de acuerdo al tipo de propiedad que tienen, de esta manera existen agencias independientes, agencias franquiciadas y agencias propiedad de un desarrollo específico. La Figura 7 ilustra dicha clasificación.

Figura 7. Distribución de agencias de acuerdo al tipo de propiedad



Fuente: Elaboración propia, Investigación agencias de bienes raíces

Determinar cuántos y quiénes son los comercializadores de propiedades de bienes raíces en la zona resulta de vital importancia, pues suministra el universo sobre el cual se desarrollará la investigación de mercado acerca de las necesidades del cliente, las características del producto, los canales de comunicación más adecuados y el tamaño y ambiente del mercado. Así mismo, sienta la base para la fase IV de investigación donde se determinará los principales competidores potenciales de la empresa.

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Turismo (2018) la provincia de Guanacaste recibe alrededor de ochocientos mil de turistas al año, de estos, cerca del 58% ingresa por el Aeropuerto Internacional de Liberia Daniel Oduber y el 42% restante lo hace por otras vías. Lastimosamente, en la encuesta elaborada por el Instituto y aplicada a todos los visitantes no residentes que ingresan al país, no se plantea si alguno de los motivos del viaje es adquirir una propiedad en el país. Elaborar una investigación enfocada a un universo tan alto como son los visitantes (17% de la población del país en términos relativos) presentaría dificultades técnicas y económicas muy altas, especialmente en términos de cobertura y tiempo.

Por otro lado, es claro que un porcentaje muy alto de los visitantes que efectivamente tienen el interés de adquirir una propiedad lo hace, por razones de seguridad, a través de una agencia de bienes raíces, lo cual convierte a las agencias y sus agentes en la mejor fuente de información para hacer una descripción clara, concisa, detallada y, sobre todo, depurada de todas las necesidades y perfil de estos clientes, así como del producto que estos buscan.

Igualmente, al ser ellos quienes administran el inventario de propiedades conocen a cabalidad el tipo de producto no solo que ya existe en la actualidad sino del que se requiere para satisfacer justamente dichas necesidades.

Adicionalmente, al tener dentro de su portafolio de propiedades lotes para la construcción, también son un excelente referente para determinar factores que se consideran de importancia al momento de edificar dicho lote, así como de las características que el cliente busca en las empresas constructoras.

3.5.2. Fase II Investigación de mercado entre los corredores de bienes raíces con operaciones en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada a las 37 de las 48 agencias identificadas en las zonas de interés (5 unidades por debajo de la muestra estimada para los índices de confiabilidad y margen de error esperados).

No se revelarán nombres de las empresas ni de las personas que facilitaron la información que a continuación se presenta, pues así fue solicitado por los entrevistados y adicionalmente no se considera relevante para los objetivos del estudio.

A los encuestados se les solicitó que suministraran sus respuestas teniendo en cuenta las unidades comercializadas durante el 2017 y lo que va corrido del 2018 pues el mercado de bienes raíces es altamente dinámico y las tendencias pueden variar significativamente en un periodo de corto de tiempo, especialmente si se presentan fluctuaciones importantes en factores económicos, climáticos, ambientales, políticos e incluso sociales.

A. Análisis de producto

Objetivo: Identificar el tipo de producto más recurrente en las transacciones de venta actuales en los cantones de interés del presente estudio.

La primera pregunta que se planteó a los entrevistados fue la clase de producto que los clientes estaban demandando de acuerdo al tipo, a lo cual respondieron de forma casi que mayoritaria que sus clientes prefieren una casa-condominio terminada, por encima de comprar un lote y construirlo por ellos mismos:

Figura 8. Preferencias por tipo de producto.

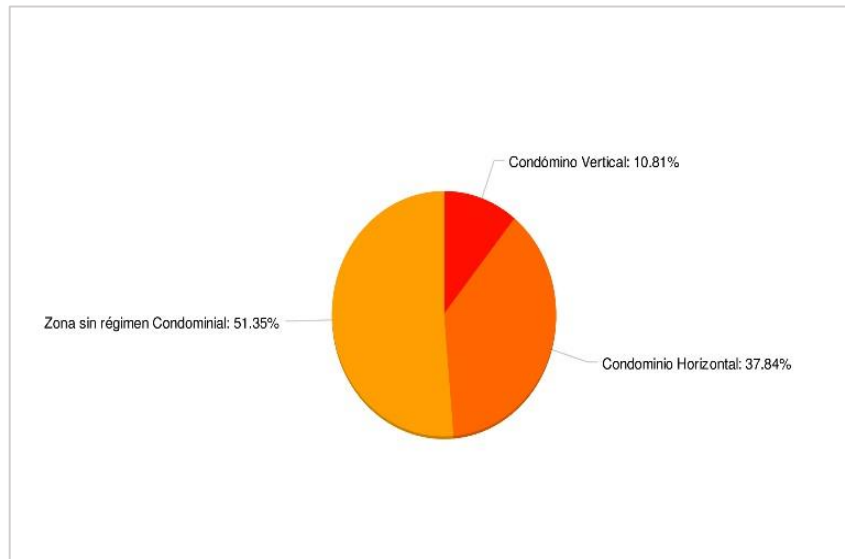


Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Actualmente, en las zonas costeras de Guanacaste y en sintonía con el desarrollo territorial del resto del país, los clientes tienen varias opciones para elegir la locación de su vivienda (si miramos 20 años para atrás las opciones de condominio parecían bastante desconocidas para la mayoría de la población). Sin embargo, y en parte por tratarse de un mercado mayoritariamente extranjero, como se verá más adelante, las opciones de propiedades bajo régimen condominial, tanto horizontal como vertical, parecen ser opciones muy atractivas para el mercado.

La Figura 9 ilustra la preferencia del mercado en cuanto a la ubicación de la propiedad a adquirir. Se nota como no existe una tendencia entre los regímenes, pues la distribución está dada en partes casi iguales. Sin embargo, es importante mencionar que varios de los entrevistados, especialmente aquellos cuya agencia está ubicada en el cantón de Carrillo, mencionaron que muchos clientes están prefiriendo adquirir propiedades en zonas sin régimen condominial dada las altas cuotas de mantenimiento que tiene que pagar mensualmente.

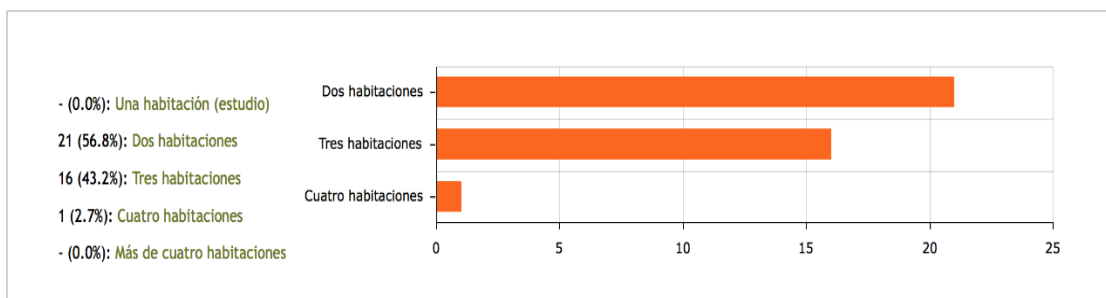
Figura 9. Preferencias por localización del producto.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Respecto a las características físicas específicas de los productos buscados por los clientes, los agentes suministraron información muy valiosa a tener en cuenta en el momento de la elaboración de la estrategia de producto, pues describen con detalle las diferentes características de los productos que más se están comercializando en la actualidad. De tal manera las residencias con dos habitaciones, dos baños, de entre 100 y 150 metros de construcción, de una sola planta, con piscina (privada o comunal) y que esté localizada cerca al mar marcan la tendencia en cuanto a lo que el mercado está en la actualidad buscando.

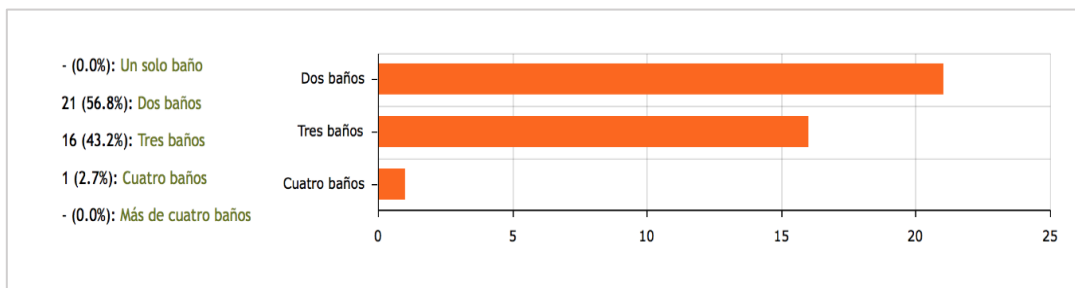
Figura 10. Cantidad de Habitaciones por unidad habitacional.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Como se observa en la Figura 10, más de la mitad de los entrevistados mencionan que sus clientes están adquiriendo unidades con dos habitaciones, mientras que el 43,2% están comprando con tres. Por otro lado, y como se observa en la Figura 11, existe una correlación entre la cantidad de habitaciones y el número de baños, pues los porcentajes son idénticos.

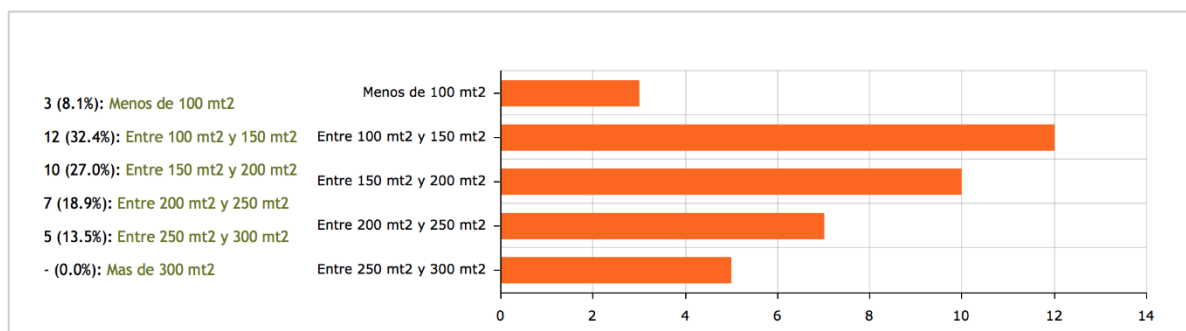
Figura 11. Cantidad de baños por unidad habitacional.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Las unidades habitacionales de entre 100 y 200 metros cuadrados son sin duda las que más aceptación tienen y son las más comercializadas, pues como se observa en la figura 12, entre estas dos categorías suman más de la mitad (59,4%) de la totalidad de las unidades preferidas por los clientes. Estas unidades pueden ser condominios o casas indistintamente.

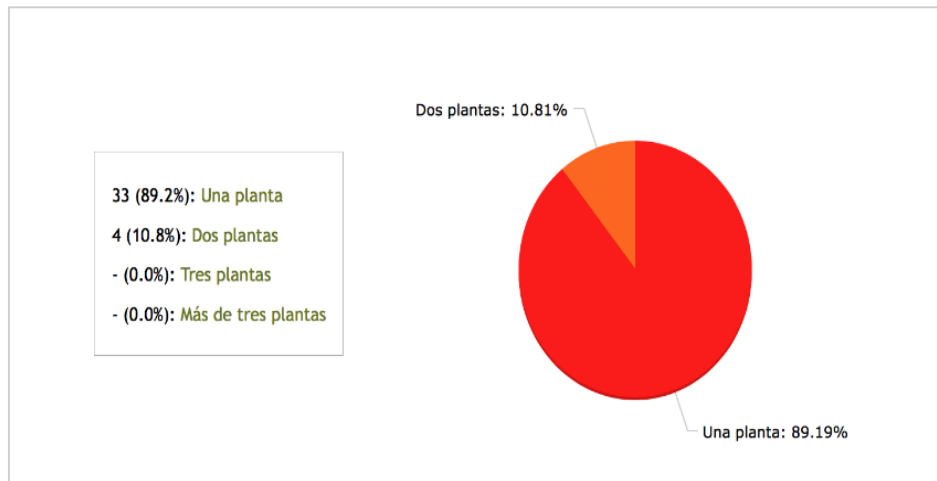
Figura 12. Área promedio de las unidades comercializadas.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Por otro lado, y posiblemente en correlación con la edad promedio del cliente que está adquiriendo unidades habitacionales, las unidades de una sola planta son las que marcan tendencia, pues el 98% de los entrevistados dicen haber vendido este tipo de construcción.

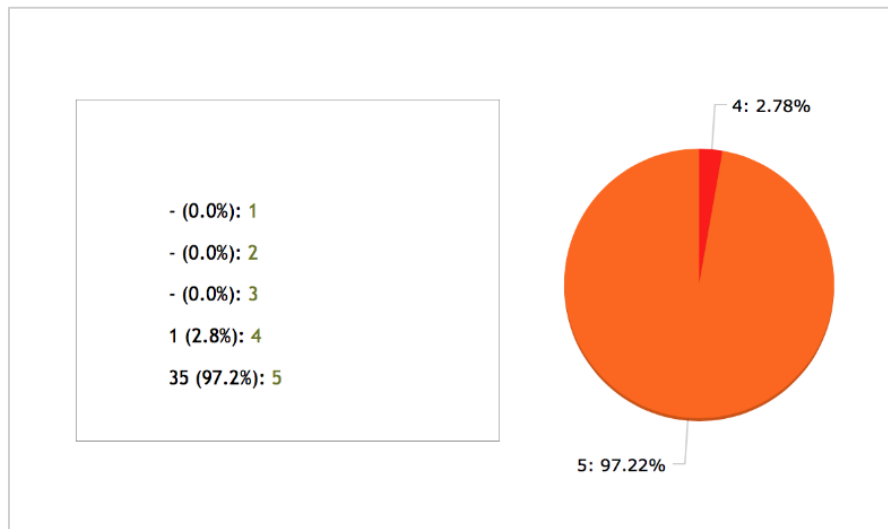
Figura 13. Cantidad de plantas preferidas por los clientes.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Otro factor que también marca una importante tendencia y que deberá ser considerado a la hora de plantear la estrategia de producto es la existencia de una piscina, pues de acuerdo a los agentes, dadas las condiciones climáticas de la región y el aspecto recreativo y de descanso que tienen las casas comercializadas, las áreas de esparcimiento y recreo son esenciales y altamente valoradas a la hora de realizar la compra. Estas piscinas, de acuerdo a comentarios de los agentes, no necesariamente tienen que ser de grandes dimensiones o de diseños muy exclusivos, pues su objetivo más que estético, es utilitario, los clientes desean un lugar donde descansar y esparcirse en compañía de sus familiares y amigos. La Figura 14 ilustra el nivel de importancia que para los clientes de las agencias tiene una piscina a la hora de elegir la propiedad a adquirir. Esta estaba dada en una escala de importancia donde 1 es muy poco importante y 5 altamente importante.

Figura 14. Importancia de una piscina en la propiedad.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

En cuanto a la ubicación de la unidad, respecto a las facilidades cercanas, hay un indicador muy interesante: el comprador actual le da más importancia al hecho de que la propiedad se encuentre cerca al mar al hecho de que tenga vista a este. Esta tendencia puede darse por el cambio en el perfil del comprador ya que las propiedades con vista son de un costo mucho más alto que las que no lo tienen, pero están ubicadas en cercanía al mar.

Por otro lado, las facilidades con que cuentan las diferentes zonas o proyectos, así como la facilidad de acceso a los mismos son también altamente valorados por los clientes. En este sentido, es útil mencionar la importancia de la política nacional de infraestructura, pues de seguir desgastándose como hasta la fecha lo ha hecho y de no haber un claro interés de ejecutar presupuestos en mejora y creación de infraestructura, especialmente carreteras, pareciera altamente probable que algunas zonas se quedarán marginadas de la posibilidad de tener presencia en el mercado de bienes raíces en el país y especialmente en las zonas de interés de este estudio. La Figura 15 muestra la valoración de los clientes frente aspectos que se toman en consideración a la hora de elegir la ubicación de una vivienda en las zonas costeras.

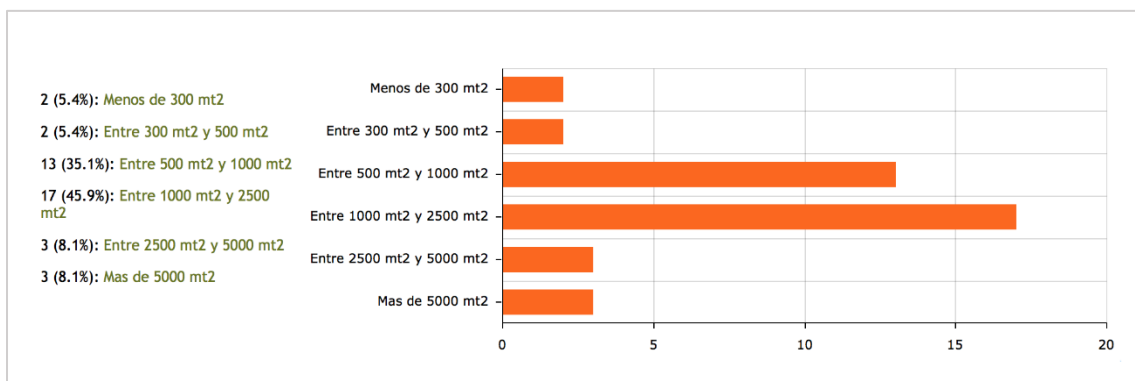
Figura 15. Aspectos que se toman en consideración a la hora de elegir la ubicación de una vivienda en las zonas costeras

	Nada Importante (1)		Poco Importante (2)		Importante (3)		Muy Importante (4)		Altamente Importante (5)		Ø	±	1	2	3	4	5	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								
Vista al mar	-	-	8x	21,62	18x	48,65	7x	18,92	4x	10,81	3,19	0,91						
Cercanía al mar	-	-	-	-	2x	5,41	21x	56,76	14x	37,84	4,32	0,58						
Facilidades de la zona o proyecto	-	-	-	-	7x	18,92	17x	45,95	13x	35,14	4,16	0,73						
Accesibilidad	-	-	-	-	7x	18,92	17x	45,95	13x	35,14	4,16	0,73						

Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Finalmente, y considerando exclusivamente lotes para la construcción, los agentes entrevistados expresaron su dificultad para estimar un área promedio de los terrenos que vendieron, ya que el inventario es sumamente variado. En lo que sí coincide la mayoría es en la clara diferenciación que hay en este tipo de producto respecto al que se comercializa en el Valle Central, pues al ser Guanacaste una región menos urbanizada y con una densidad de población mucho menor que la del GAM, el tamaño de los lotes para construcción es mucho mayor. Sin embargo, al solicitárseles que mencionaran un área de terreno que consideraran marco, aunque fuera un poco la tendencia la gran mayoría se inclinó por decir que entre 500 y 1000 m² y entre 1000 y 2500 m² podría considerarse un producto de venta más recurrente. La Figura 16 ilustra el área promedio de lotes para construcción comercializados durante el 2017.

Figura 16. Área promedio de lotes para construcción.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

B. Análisis del Precio

Objetivo: Identificar el nivel de precios en los que se comercializan las propiedades en los cantones de interés del presente estudio.

La mezcla de producto que existe actualmente en la oferta de bienes inmuebles en la zona dificulta altamente establecer parámetros promedios de precios, pues estos dependerán de una gran cantidad de variables y características. En el caso de las unidades terminadas, como casas y condominios, el precio dependerá de variables como el tamaño de la unidad, los acabados, las facilidades de la zona o proyecto donde se encuentre ubicado, la vista, entre otros.

Es muy importante hacer mención de dos aspectos que no solo fueron deducidos por las respuestas de los entrevistados, sino que además fueron expresamente mencionados por algunos de ellos:

- El cantón de Santa Cruz pareciera presentar precios en promedio por metro cuadrado más altos que el cantón de Carrillo.
- La diferencia en precios promedio por metro cuadrado entre una unidad y otra puede ser realmente muy alta (40% o más) entre viviendas que están separadas a tan solo unos metros de distancia.

Por otro lado, para los lotes para construcción, los factores determinantes son sin duda el tamaño y la ubicación.

- Los lotes de mayor tamaño como parcelas agrícolas (más de 5.000 m²) tienen normalmente precios por metro cuadrado muy bajos, incluso si poseen una localización privilegiada con vista y cercanía al mar.
- Por otro lado, lotes más pequeños (800 m² a 1500 m²) pero con ubicación Premium como excelente vista al mar o a un campo de golf y ubicadas dentro de megaproyectos inmobiliarios pueden presentar

nivel de precios por metro cuadrado muy superiores incluso a unidades ya construidas.

El Cuadro 7 resume las variables que afectan el precio de los diferentes productos inmobiliarios en el mercado.

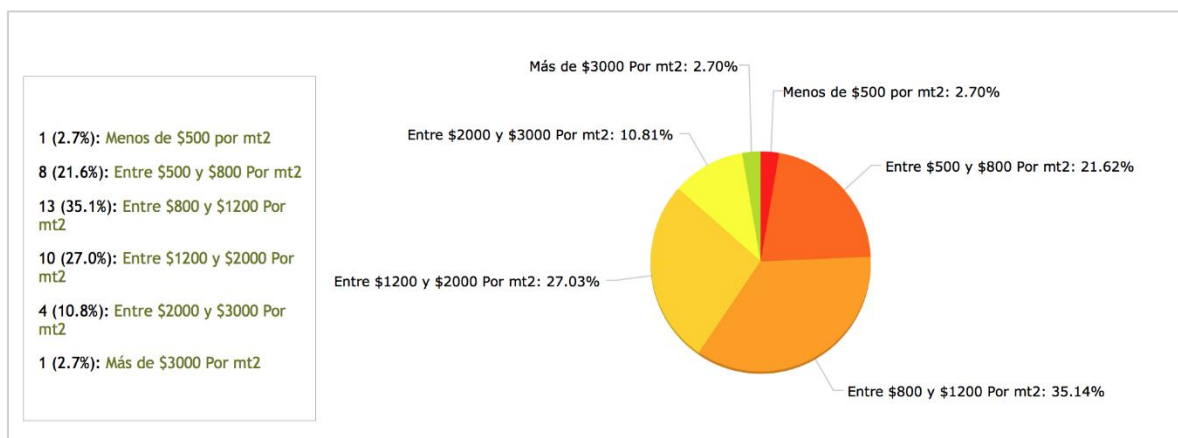
Cuadro 7. Variables que afectan el precio de los productos inmobiliarios

Tipo	Variables
Lote	Área
	Ubicación
	Facilidades
Unidad terminada (casa o condominio)	Área
	Ubicación
	Acabados
	Nivel (en caso de edificios)
	Cantidad de Pisos
	Vista
	Facilidades
	Cuota condominial

Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Pese a esta gran variación en los precios, se logró un acercamiento al nivel de precios por metro cuadrado que se está comercializando en la zona. Las figuras 17 y 18 ilustran estos precios.

Figura 17. Precio de venta promedio por metro cuadrado de unidades terminadas.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

En cuanto a las unidades terminadas (casas/condominios) se observa que, pese a la variación del precio respecto al producto, se podría afirmar que existe una tendencia hacia un precio por metro cuadrado de entre \$800 y \$1200. Es importante mencionar que este precio corresponde en su gran mayoría a las agencias ubicadas en el cantón de Santa Cruz, mientras que las que lo están en el cantón de Carrillo presentan un precio promedio por metro más bajo, ubicándose en los niveles de entre \$500 y \$800.

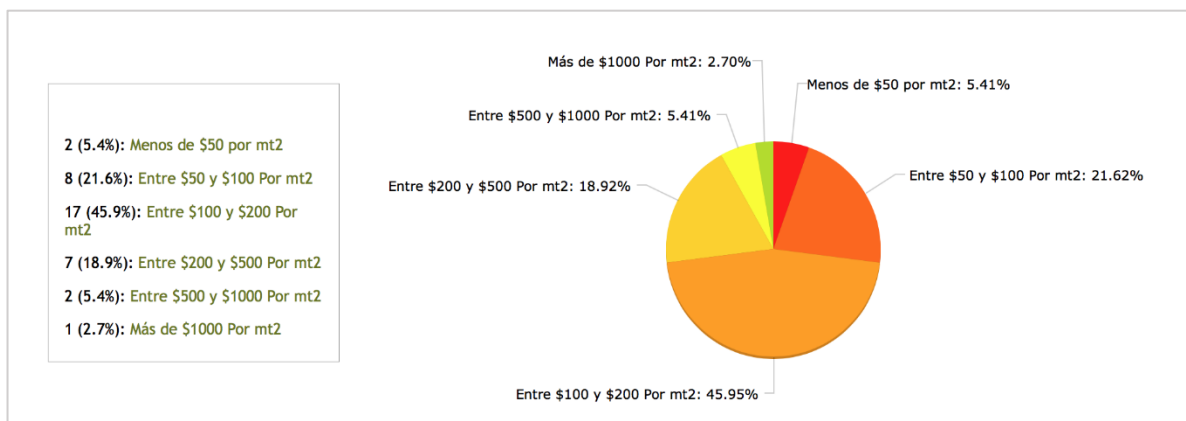
Por su parte, los terrenos para construcción presentan una variedad de precios aún mayor en función de las variables anteriormente nombradas, sin embargo, existe una tendencia de precios comparativamente bajos por metro cuadrado para extensiones grandes de terreno como las parcelas agrícolas, con niveles de precios por debajo de los \$50.

Es importante señalar que, de acuerdo con los comentarios emitidos por los entrevistados este tipo de propiedad fue la menos comercializada durante el 2017. Una posible razón puede ser las restricciones que este tipo de propiedades tienen al momento de la construcción, especialmente las estipuladas en el Reglamento para el Control Nacional De Fraccionamientos y Urbanizaciones del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo en su capítulo II inciso 2.1.6 en la sección de Accesos donde reza:

Para fines agrícolas, pecuarios y forestales se podrán permitir segregaciones de parcelas con frente a servidumbres especiales, que en adelante se denominarán agrícolas y forestales, las porciones resultantes deberán ser iguales o mayores a los 5 000 m², en estos casos los planos individuales deben indicar "uso agrícola", "uso pecuario"; o "uso forestal", según corresponda. Las construcciones de vivienda y demás instalaciones y estructuras quedan sujetas a un máximo del 15% en área de cobertura.

Por otro lado, los lotes de menor tamaño, de entre 500 y 2500 m² presentan niveles de precios alrededor de los \$50 y \$200 mayoritariamente, pero igualmente dependientes de las variables anteriormente nombradas.

Figura 18. Precio de venta promedio por metro cuadrado de lotes para construcción.



C. Análisis del cliente

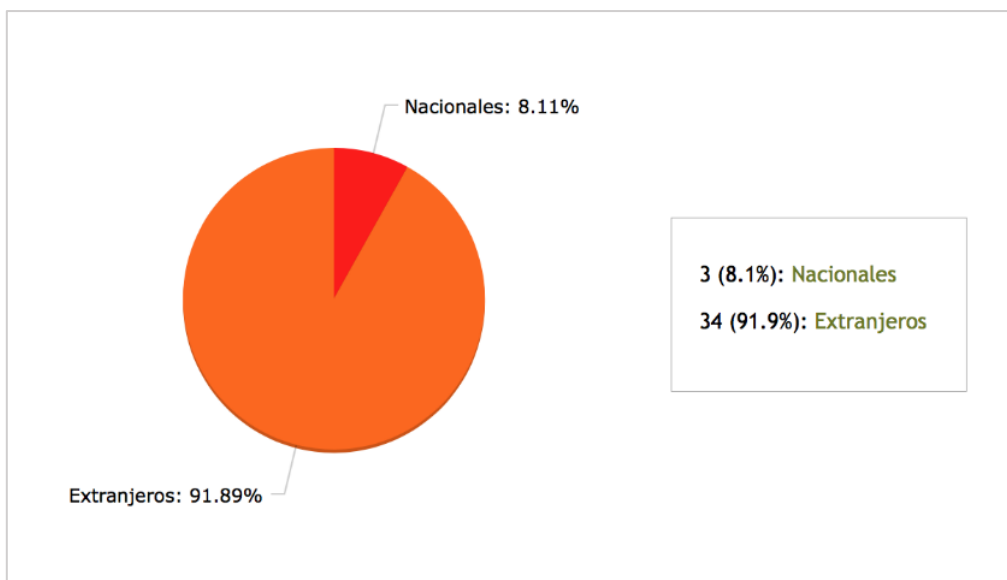
Objetivo: Identificar el perfil del cliente que en la actualidad está adquiriendo propiedades en los cantones de interés del presente estudio.

Definir el perfil del consumidor es la clave para el éxito de cualquier tipo de negocio. Este se define como el grupo de todas aquellas características que

describen al cliente potencial que el negocio desea alcanzar, teniendo en cuenta el análisis de las variables y de las necesidades. Para el caso del presente estudio se decidió indagar acerca de los aspectos geográficos, demográficos y socioculturales, es decir, lugar de residencia, edad, sexo, clase social, estado civil, entre otros. Al identificar este perfil de cliente se podrá desarrollar con mayor exactitud las diferentes estrategias en el plan de mercadeo.

Se consultó a los agentes de bienes raíces de dónde provienen mayoritariamente los clientes actuales, definido como un primer estrato si son nacionales o extranjeros.

Figura 19. Origen de los clientes actuales.



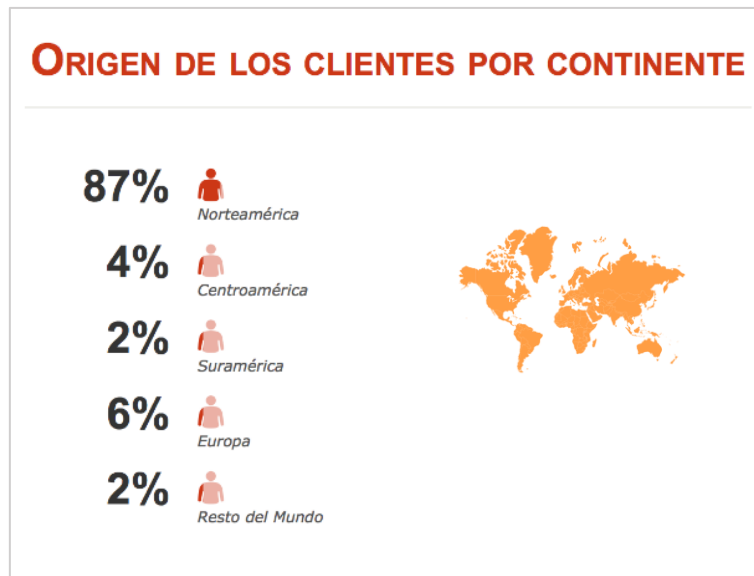
Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Tal y como se observa en la figura 19, la mayor parte de los clientes actuales provienen del extranjero (91,9%) mientras que tan solo in 8,11% son nacionales o residentes.

Pero más allá de determinar está relación, es aún más importante establecer de qué parte del mundo provienen estos clientes, por tal razón se indagó entre

los entrevistados el origen de dichos compradores, obteniendo los resultados ilustrados en la figura 20.

Figura 20. Origen de los clientes actuales por continente.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

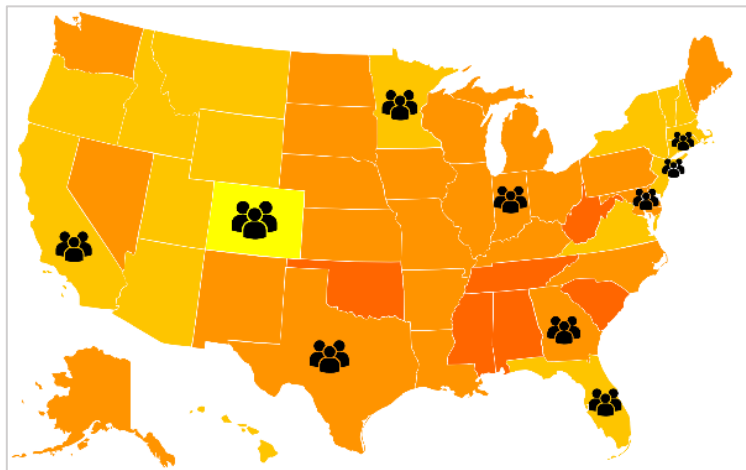
Como se observa una inmensa mayoría, más del 85%, de los clientes que adquirieron propiedades durante el 2017 provenían de Norteamérica, especialmente de Estados Unidos, aunque con cada vez con mayor participación el mercado canadiense.

El segundo mercado en orden de importancia es el europeo con un 6% esto debido posiblemente en gran medida a las nuevas rutas de vuelos directos abiertas en los últimos años desde Francia, Reino Unido y Alemania. Por otro lado, el mercado local (Centroamérica, incluyendo a Costa Rica) representa tan solo el 4% del total, mientras que Suramérica y el resto del mundo se dividen en partes iguales el restante 4%.

Al resultar Norteamérica un mercado tan importante, se hacía necesario determinar con mayor profundidad y detalle las principales ciudades de las cuales provienen estos clientes.

No sorprende encontrar que las ciudades que más clientes generan al mercado de bienes raíces son justamente aquellas que tienen vuelos directos al Aeropuerto Internacional Daniel Oduber en la ciudad de Liberia. Los Ángeles, Dallas, Houston, Minneapolis, Denver, Boston, Chicago, Washington, New York y Miami son las ciudades más mencionadas por los agentes entrevistados. Por otro lado, Calgary y Montreal son las ciudades canadienses de mayor importancia en este rubro. La figura 21 ilustra la distribución geográfica de los clientes actuales provenientes de los Estados Unidos de América.

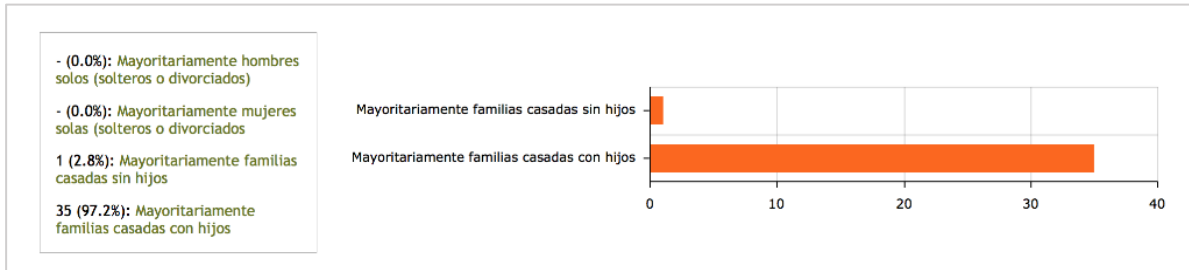
Figura 21. Distribución de los clientes actuales provenientes Norteamérica



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Además de determinar el lugar de origen de los clientes, se hace de vital importancia clasificarlos de acuerdo a una serie de variables demográficas adicionales para entender mejor su comportamiento, gustos y preferencias. De tal modo que se investigó acerca del sexo y estado civil de los clientes y se obtuvo como resultado, como se muestra en la Figura 22, que mayoritariamente (97,2%) son familias casadas y con hijos o nietos. Este dato está en relación al siguiente punto indagado, referente a la edad de los clientes.

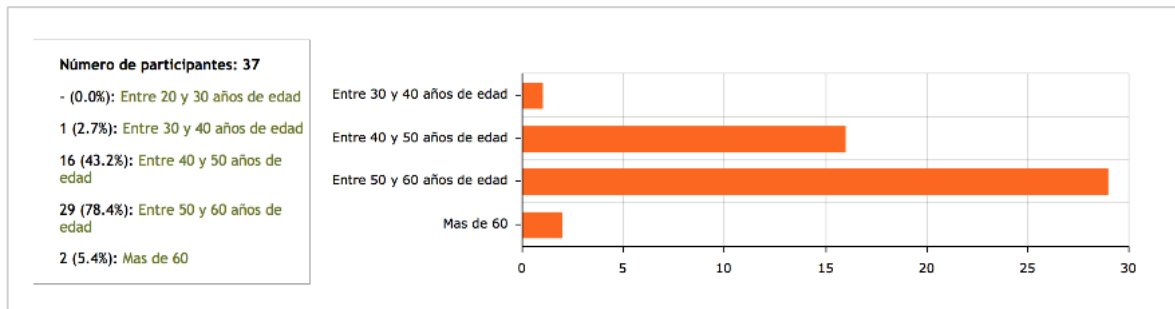
Figura 22. Distribución de los clientes de acuerdo a su estado civil y sexo.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

En cuanto a la edad, se pudo determinar que la mayor parte de los clientes que están adquiriendo propiedades son adultos jóvenes y adultos mayores, cuyo rango de edad oscila mayoritariamente entre los 40 y 60 años, siendo el estrato entre los 50 y 60 donde se encuentra la gran mayoría, un 78,4%. Es importante mencionar que esta estratificación procede de una estimación subjetiva por parte de los corredores pues al parecer ninguno o casi ninguno tiene un record formal de este tipo de información y el cálculo de la edad se hace a manera de juicio, basado principalmente en los atributos físicos de los clientes. La figura 23 muestra la distribución de las edades de los clientes.

Figura 23. Distribución de los clientes de acuerdo a su edad.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Adicionalmente, se indagó sobre cuál es la ocupación o actividad principal de los clientes, obteniendo como resultado que son mayoritariamente profesionales retirados. Este hallazgo parece estar en concordancia con varios esfuerzos hechos desde hace varios años por el gobierno de la Republica, orientados a captar el mercado de pensionados de los Estados Unidos, ofreciendo beneficios y facilitando

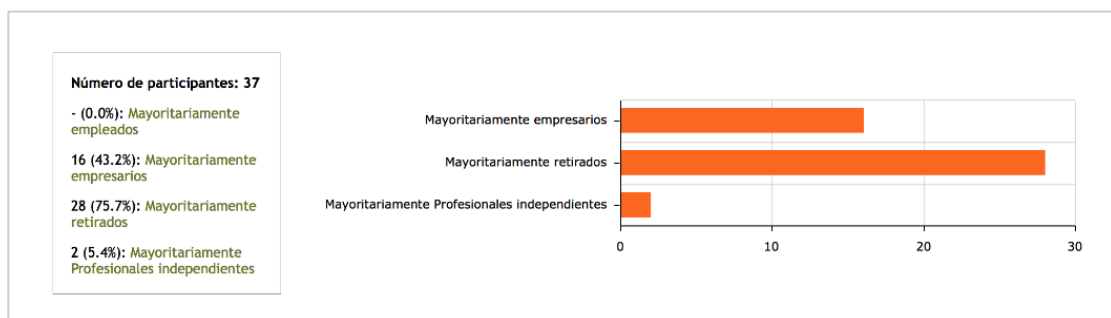
los trámites para obtener el estatus de pensionados o rentistas. De acuerdo Gabriela Llobet, exdirectora general de la Coalición Costarricense de Iniciativas para el desarrollo (CINDE), en entrevista para el diario La Nación,

La calidad de vida de Costa Rica, cimentada en seguridad, la estabilidad política y económica, el acceso a servicios de salud de primer nivel así como la belleza natural, las bondades del clima y la calidez de la población, hacen de Costa Rica un destino muy competitivo para retirados.

Adicionalmente el país ha sido calificado en diversas ocasiones por revistas especializadas alrededor del mundo como uno de los cinco mejores lugares del mundo para retirarse. No es de extrañar entonces que de acuerdo a como se ilustra en la figura 24 más de tres cuartas partes de los encuestados mencionó que sus clientes son mayoritariamente retirados.

Sin embargo, es importante reseñar que existe una nueva ola de compradores un poco más jóvenes y que aún no se encuentran pensionados; se trata de empresarios que trabajan en sus propias compañías y adquieren las propiedades (como se verá más adelante) para usarla como residencia temporal, pero se mantienen activos laboralmente, cumpliendo con todas sus obligaciones de forma virtual a través de internet. Este perfil de cliente se está mudando de manera al país de forma temporal e incluso aquellos que aún tienen hijos en edad escolar los traen consigo y los matriculan en colegios locales para que continúen con su formación académica el tiempo que permanecen fuera de su país de origen. La Figura 24 ilustra la distribución clientes de las agencias de acuerdo a su ocupación.

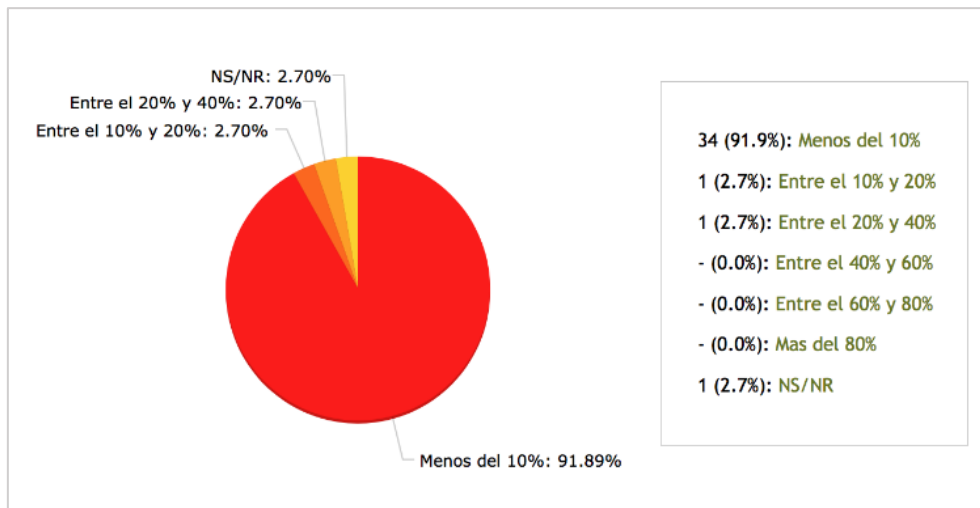
Figura 24. Distribución de los clientes de acuerdo a ocupación.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Como parte de esta caracterización del cliente se hacía importante también definir un perfil económico que estuviera dado, no solo por el valor de la vivienda adquirida, sino también por la necesidad de acceder a un crédito para hacerlo. De acuerdo a los datos obtenidos, una abrumadora mayoría de los encuestados (91,89%) expresaron que menos del 10% de sus clientes hicieron uso de financiamiento para adquirir la propiedad, tal y como se ilustra en la figura 25.

Figura 25. Porcentaje de clientes que hicieron uso del crédito bancario para adquirir la propiedad.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Esta información, pese a ser muy valiosa debe analizarse, desde dos perspectivas diferentes: por un lado, si bien es cierto la mayor parte de las transacciones se dan de contado y el vendedor local recibe el 100% de la transacción en uno o dos tractos, esto no supone necesariamente que el origen de los fondos del comprador provenga de cuentas corrientes del mismo, ya que es totalmente factible que él esté adquiriendo una obligación financiera localmente en su país de origen por medio de una hipoteca de sus actuales activos y en el momento de la transacción ya cuente con los fondos, fondos que ante los ojos del vendedor y el corredor local parecen no estar ligados a una obligación financiera.

Por otro lado, la crisis financiera del 2008, que golpeó tan duro a todo el mundo pero especialmente a los Estados Unidos, se originó principalmente por la enorme

burbuja especulativa ligada a los activos inmobiliarios. En Estados Unidos las hipotecas de alto riesgo, eran un tipo especial de hipoteca, utilizado especialmente para la adquisición de vivienda, y orientada a clientes con baja solvencia económica y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. Dado que la deuda puede ser objeto de venta y transacción económica mediante compra y otros, estas hipotecas podían ser retiradas del activo del balance de las entidades prestamistas, siendo transferidas a fondos de inversión o planes de pensiones. El problema surgió en el momento en que los inversores percibieron señales de alarma; la elevación de los tipos de interés, así como el incremento de las cuotas de esta clase de créditos hicieron aumentar la tasa de morosidad y el nivel de ejecuciones de hipotecas, en otras palabras, la crisis se desató porque los inversionistas habían invertido, muchas veces sin saberlo, en una deuda que era incobrable.

Esta lamentable situación afectó de forma inmediata y violenta al sector inmobiliario del país, que entró en una profunda crisis, claro ejemplo de ello se observó justamente en los sectores costeros donde innumerables proyectos simplemente cerraron sus puertas y otro tanto suspendió la construcción de nuevas unidades.

La crisis empezó a dar signos de recuperación casi siete años después, sin embargo, puede ser una causa probable del porqué, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, los actuales compradores no están haciendo uso del crédito para adquirir las propiedades.

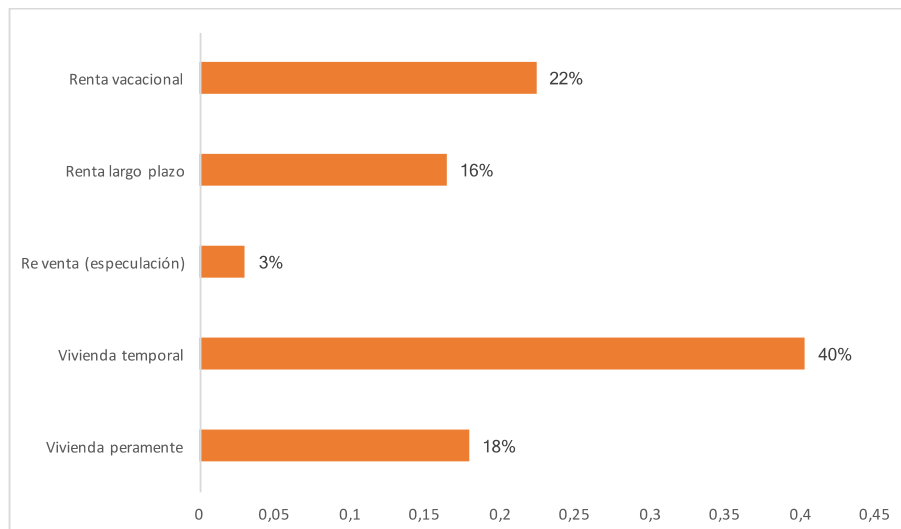
Finalmente, para entender y perfilar al cliente actual, se indagó acerca de cuál es el uso principal que éste le dará a la propiedad adquirida. Los resultados, que se ilustran en la figura 26 son reveladores en varios sentidos.

Por un lado y contrariamente a lo que ocurría antes de la crisis inmobiliaria del 2008 anteriormente descrita, un porcentaje muy bajo de compradores adquiere el bien con fines especulativos (reventa a un mayor precio). Sin embargo, existe un porcentaje alto (38%) que adquiere la vivienda pensando hacer usufructo a raíz del alquiler de la misma. Por otro lado, se observa un porcentaje incluso más alto (58%)

que están adquiriendo las propiedades para vivir efectivamente en ellas (bien sea de forma temporal o permanente).

Finalmente es importante señalar que ésta fue una pregunta de opción múltiple por lo que se puede afirmar que muchos de los clientes adquieren la propiedad para vivir de forma temporal, pero en las épocas en las que no la habitan, la ponen en el mercado de renta.

Figura 26. Uso de la propiedad.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

D. Análisis del mercado

Objetivo: Identificar cual es el ambiente y tamaño de mercado estimado de bienes inmuebles en los cantones de interés del presente estudio.

El éxito de un negocio depende en gran parte de la existencia y el tamaño del mercado para el producto o servicio que se ofrece. El mercado, aun no siendo algo palpable, sino un concepto que engloba a los que podrían ser clientes de la empresa, puede y debe calcularse de forma técnica y segura.

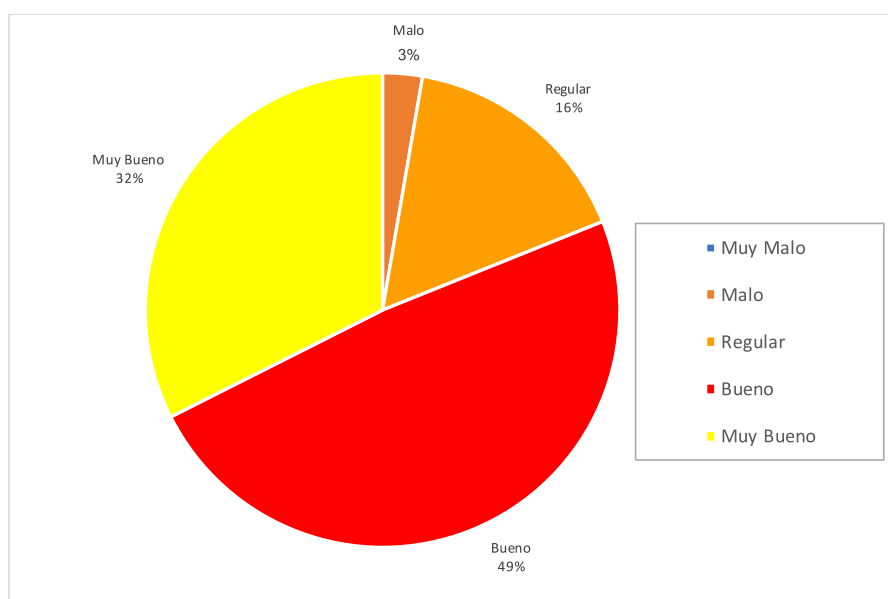
Esta sección está dividida en dos partes: por un lado, se intenta establecer cuál es la percepción por parte de los agentes acerca del mercado en general, su ambiente y las condiciones actuales. Por otro lado, se intentará conocer el tamaño del mismo

usando como base la cantidad de unidades que se comercializan en un periodo de tiempo determinado, para efectos del presente estudio, esa unidad de tiempo es el año 2017.

La dinámica del mercado, entendida desde un punto de vista empresarial, es el factor que afecta el modelo de negocio y que afecta de forma directa la interacción de la oferta y la demanda.

Al ser cuestionados acerca de este tema, resulta interesante observar que prima un optimismo generalizado, pues del total de entrevistados más del 80% siente que la dinámica del mercado es positiva o muy positiva, mientras que solo menos del 20% la percibe como regular o mala. Este sentimiento se basa en gran medida en que los signos de la reactivación del sector se están haciendo cada vez más notorios y se reflejan no solo en niveles de ventas que se están logrando, si no en el tipo de producto que se está vendiendo. Tal y como lo expresó uno de los entrevistados (quien pidió ser nombrado): *“La reactivación es cada más evidente, ha habido un mejoramiento gradual no solo en los volúmenes de ventas sino también en el nivel de los mismos, poco a poco se están logrando vender las unidades de mayor valor y es una señal positiva de que los mercados con mayor poder adquisitivo están volcando sus ojos nuevamente hacia esta región”*.

Figura 27. Percepción sobre la dinámica del mercado.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Por otro lado, al ser cuestionados sobre el ambiente de mercado, entendido este como las fuerzas incontrolables que rodean a las compañías, la percepción cambia radicalmente y se torna menos optimista, pues 51% considera que hay un ambiente regular o negativo y un 49% un considera que es bueno o muy bueno.

Esta percepción está motivada por situaciones muy específicas en donde, lamentablemente, la gestión pública es el común denominador en todas ellas:

- Problemática del recurso hídrico: Actualmente hay comunidades afectadas por la falta de agua potable, lo que pone en riesgo algo más que la economía de la zona: la salud de las personas. La problemática del agua es generalizada, pero ha tomado más notoriedad justamente en los cantones objeto de estudio del presente trabajo pues dos luchas muy reconocidas se han dado en los últimos años contra de los acueductos de Playa Panamá en Carrillo y de Nimboyores en Santa cruz.

En el caso de Playa Panamá, las luchas se han dado en el pueblo de Sardinal, donde los vecinos han tratado de frenar la sobre explotación del recurso hídrico, por la falta de capacidad, en donde según ellos, algunos empresarios solo les importa la explotación del acuífero, sin medir las consecuencias para la población de la zona.

En el caso de Nimboyores las mayores luchas se dieron en el pueblo de Brasilito en donde la comunidad, liderada por la hoy alcaldesa de Santa Cruz, María Rosa Ángulo, logró parar por más de 15 años la construcción del acueducto que surtiría de agua a todas las comunidades desde Cartagena hasta Brasilito y Tamarindo.

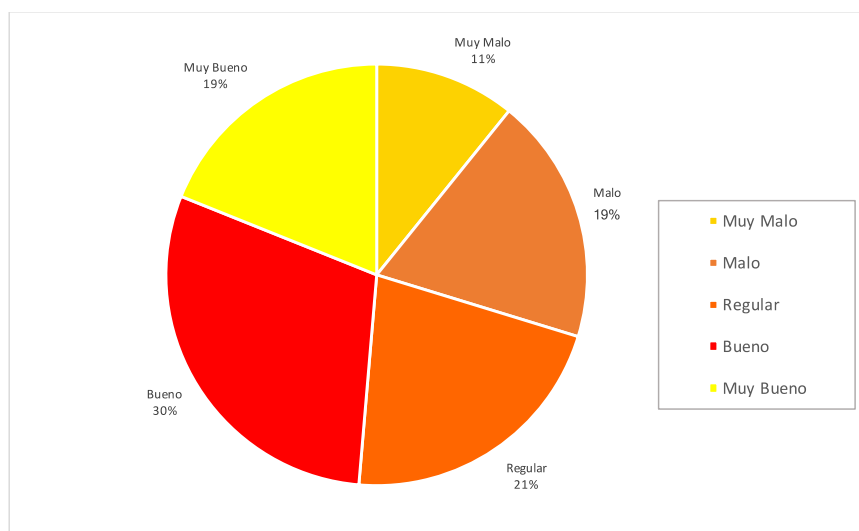
Afortunadamente en ambos casos, después de muchos años de intensas negociaciones, se logró un acuerdo que beneficia a todos los actores y se están construyendo en la actualidad los dos acueductos que serán administrados por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y que surtirán del preciado a líquido a más de 10 comunidades costeras.

Pese a esto, la percepción ente los agentes respecto al tema del agua sigue siendo muy negativa y están en una actitud de espera para lograr constatar si efectivamente se va a cumplir con la construcción y puesta en marcha de los acueductos.

- Gestión Municipal: Existe un claro descontento de la gestión del organismo de administración, trabas burocráticas, exceso en la tramitología, altos índices de corrupción, abandono en infraestructura, son algunas de las percepciones más comunes que los entrevistados tienen frente a las municipalidades.
- Incertidumbre por el cambio de gobierno.
- Déficit Fiscal y Ley para el ordenamiento de las finanzas públicas.
- Pobre o nula inversión en infraestructura.

Por otro lado, parece haber una correlación entre la percepción del ambiente y la ubicación de la agencia, de esta manera, se percibe que hay un mayor negativismo entre los corredores ubicados en el cantón de Carrillo. Esta situación, según los propios agentes, está dada por la gestión de la municipalidad y la problemática del agua anteriormente mencionadas. La Figura 28 ilustra la percepción sobre el ambiente del mercado entre los entrevistados.

Figura 28. Percepción sobre el ambiente del mercado.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Tamaño del mercado:

Definir el tamaño del mercado fue sin duda la tarea más ardua en el proceso de investigación, no solo por las razones expresadas en el apartado 3.5.1 del presente capítulo, en donde se menciona que existe una gran cantidad de vacíos legales que facilitan la no contabilidad oficial de las transacciones de ventas de bienes raíces, pues la mayoría de estas, se dan en forma de traspaso de acciones de sociedades dueñas de un bien inmueble, sino además porque las mismas agencias son bastante recelosas al brindar información acerca del número de unidades que comercializan por año. Sin embargo, se logró efectuar un acercamiento a un número aproximado, tomando como base la pregunta de cuantas personas visitan la agencia en un promedio por mes y cotejándola con la pregunta: En términos porcentuales ¿cuántas personas de esas terminan efectivamente haciendo una compra?

Con los sesgos que se pueden obtener por lo anteriormente mencionado se podría indicar que en promedio mensual las agencias de bienes raíces de la zona cierran entre una y tres propiedades por mes.

Si tomamos el tamaño de la muestra y lo multiplicamos por la cantidad de agencias identificadas, se obtendría que en promedio por mes en los cantones de Carrillo y Santa Cruz se cierran ventas por un total de 96 unidades incluyendo lotes, casas y condominios.

Si esta información la combinamos con los datos obtenidos en la etapa de identificación de producto, obtenemos la información presentada en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Tamaño del mercado en unidades monetarias

Unidades	Total	Ponderación	Área Promedio	Precio Promedio por M ²	Precio de Venta	Venta Ponderada
Lotes	4,8	5%	1000	\$50	\$50.000	\$240.000
Unidades Construidas	91,2	95%	200	\$1.300	\$260.000	\$23.712.000
TOTAL	96	100%				\$23.952.000

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de Mercado

Después de la combinación de las variables unidades vendidas en promedio por año, área promedio, precio por metro cuadrado y precio de venta, podría afirmarse entonces que el tamaño del mercado de bienes raíces para los cantones de Santa Cruz y Carrillo en términos monetarios es de alrededor de los veinticuatro millones de dólares anuales.

E. Análisis de la competencia

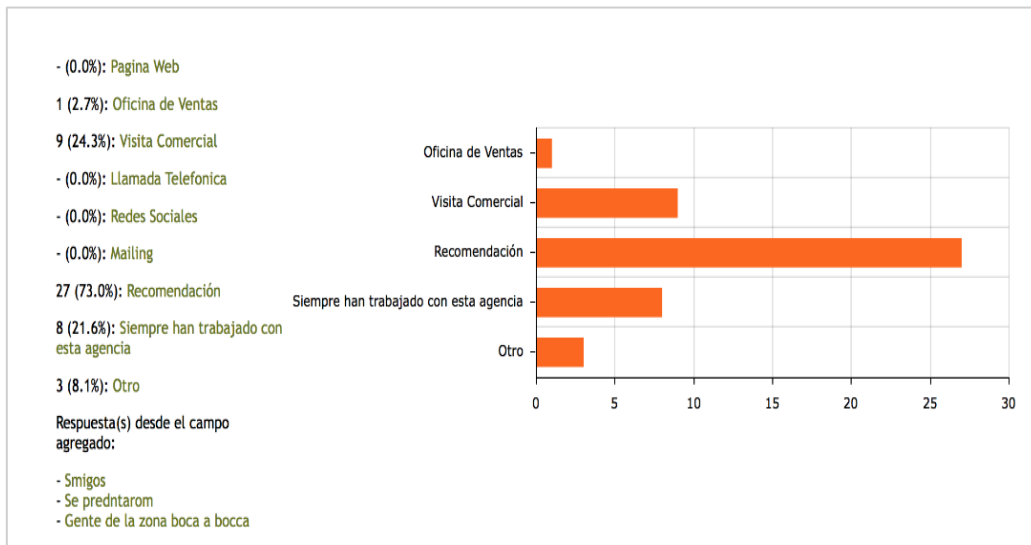
Esta parte de la investigación consistió en hacer un primer acercamiento en la identificación de la competencia. Se buscaba determinar cuáles son los principales atributos que valoran los clientes a la hora de elegir una empresa constructora, determinar cuáles son los mejores canales de comunicación que deben tener las empresas para relacionarse con estos, así como evaluar el nivel de compromiso que tienen los agentes con las empresas que recomiendan.

La primera pregunta que se hizo pretendía establecer si los agentes conocían o no empresas que se dedicaran a la construcción en su zona de influencia. Los resultados fueron unánimes, pues el 100% de los entrevistados declaró conocer al menos una empresa constructora.

Un aspecto que se consideró de vital importancia era determinar cómo se enteraron de la existencia de estas empresas y si podrían nombrar algunas de

ellas. Con estas preguntas se podría determinar fácilmente cual es el mejor canal de comunicación que podría emplear eventualmente la constructora y a la vez podría determinar el *top of mind* de las constructoras que actualmente brindan servicios. Por solicitud de la mayoría de los encuestados los nombres de dichas empresas no serán publicadas en este documento. La Figura 29 ilustra la distribución de estos medios.

Figura 29. Medios de promoción constructoras de la zona.



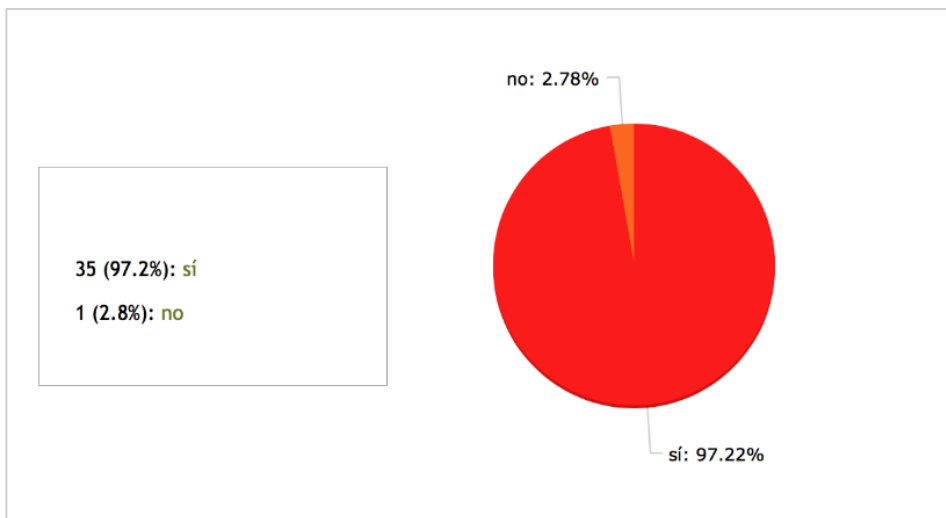
Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

No resulta extraño identificar que cerca de tres cuartas partes de las empresas llegaron a trabajar con las agencias por recomendación de un tercero, pues es sabido el poder que tiene la publicidad de boca a boca, esto sin duda se supondrá un reto en la elaboración de la estrategia de comunicación de la empresa.

Otro dato que llama la atención es ver como solo unas cuantas de las empresas encuestadas recibieron la visita de una agente comercial de ventas ofreciendo los servicios de construcción de sus representadas. Resulta extraño observar la pasividad y la falta de agresividad con que algunas compañías llevan a cabo su labor comercial.

Otro aspecto que se evaluó y cuyos resultados son bastante significativos fue la disposición para recomendar una constructora. Cerca del 98% de los agentes encuestados recomiendan a sus clientes alguna de las empresas constructoras que conocen, esto sin duda convierte a los agentes en los principales aliados estratégicos de promoción y publicidad de las dichas empresas. La figura 30 ilustra esa disposición a recomendar los servicios.

Figura 30. Disposición para recomendar una constructora.

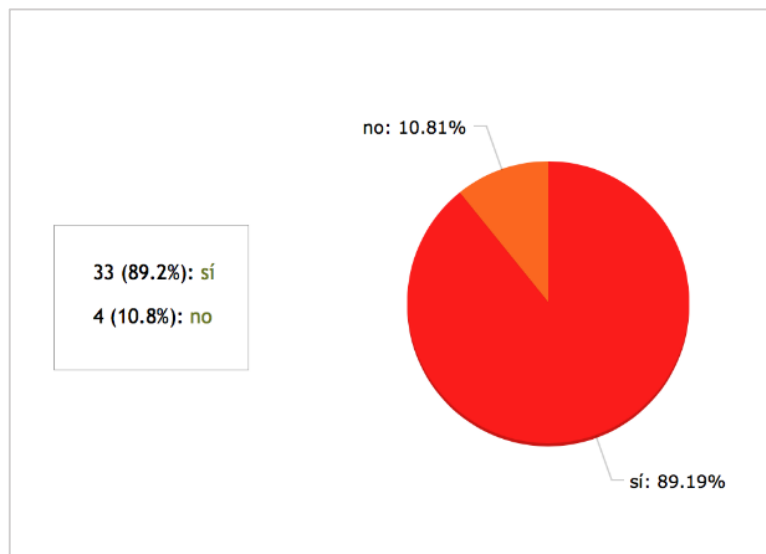


Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Más allá de establecer si las empresas conocen o no empresas constructoras y su disposición a recomendarlas, es de vital importancia conocer su disposición a conocer nuevas empresas y su disposición a recomendarlas. Los resultados fueron unánimes, en cuanto a si está dispuesto a recibir información pues el 100% de los entrevistados declaró que sí lo está.

Sin embargo, no todos están en disposición de recomendarla, pues tal y como se ilustra en la Figura 31, existe un 10,81% de agentes que no recomendarían bajo ningún motivo a una nueva constructora que se estableciera en la zona. Las razones podrían estar ligadas a motivos emocionales, éticos o económicos.

Figura 31. Disposición para recomendar a una constructora nueva.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

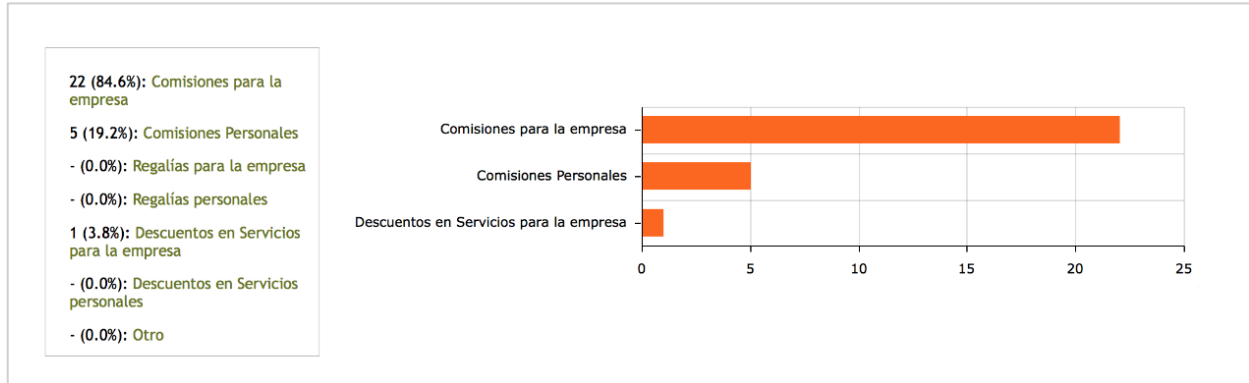
Como se estableció, existe una gran mayoría de agentes que sí está en disposición de recomendar a una nueva empresa constructora que se establezca en la zona, por tal razón, se hace importante conocer cuáles son las motivaciones que tienen los individuos para hacer dicha recomendación.

Los hallazgos en relación en este aspecto no sorprenden y son hasta cierto punto predecibles:

- La mayor parte de los agentes que están dispuestos a hacer la recomendación esperan un estímulo económico a cambio (79,4%) existe una minoría que lo haría sin esperar nada en recompensa (20,5%)
- Los individuos que no esperan compensación alguna pertenecen en su gran mayoría a agencias franquiciadas.
- Ninguno de los entrevistados declaró tener un conflicto ético o moral con el hecho de recibir estos estímulos y lo ven como una práctica normal del negocio.

- La gran mayoría de los entrevistados no esperan un estímulo directo para ellos como individuos sino para la agencia para la que trabajan.

Figura 32. Tipos de compensación esperados en base a la referencia de la constructora.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Adicionalmente se consultó a los agentes sobre cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de hacer la recomendación y los que a su vez son los más importantes para sus clientes a la hora de elegir una constructora.

Calidad, experiencia y precio son los factores con mayor importancia tanto para los agentes como para sus clientes, seguidamente, la reputación o buen nombre de la compañía, así como el cumplimiento en los plazos.

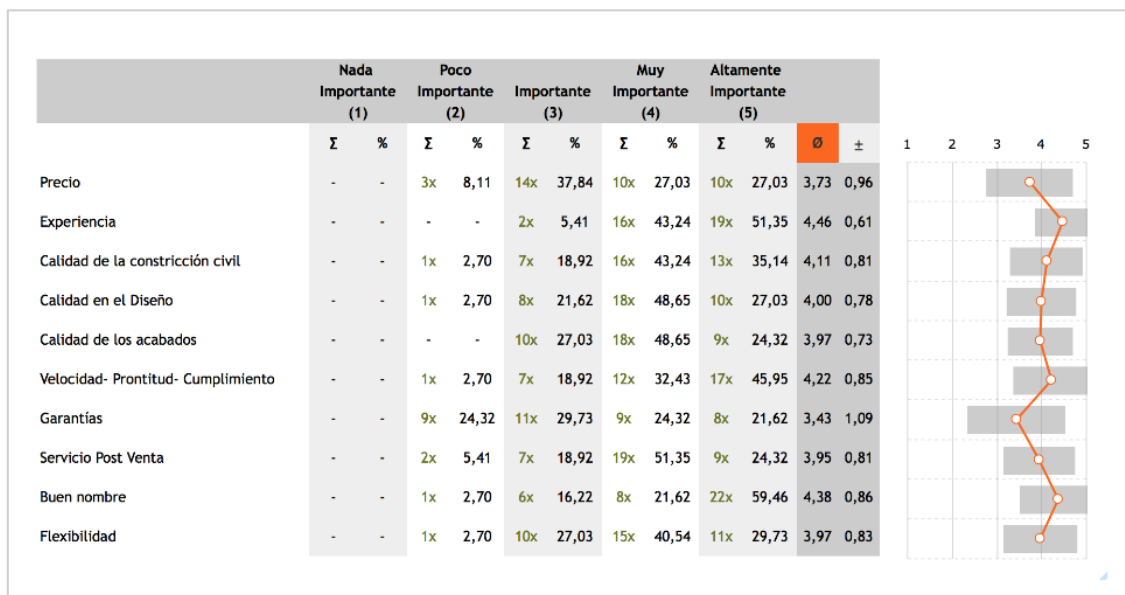
Se deben hacer dos anotaciones especiales: varios de los agentes coincidieron en mencionar que para muchos de sus clientes, el precio, pese a ser un factor importante no es un factor determinante, pues mientras que la compañía cumpla a cabalidad con lo estipulado en el contrato y en términos de tiempo y calidad, están dispuestos a pagar incluso un precio más elevado por los mismos servicios que brinda cualquier otro competidor.

Por otro lado, el tema de las garantías parece no inquietar demasiado a los entrevistados, esto porque al parecer conocen muy bien la legislación

existente en cuanto a garantías civiles de las constructoras y no les parece importante que estas quieran tener algunas adicionales a las que la ley exige.

La Figura 33 ilustra de manera detallada la percepción de los agentes respecto a los factores a la hora de escoger o recomendar una constructora.

Figura 33. Factores a considerar a la hora de escoger una empresa constructora.



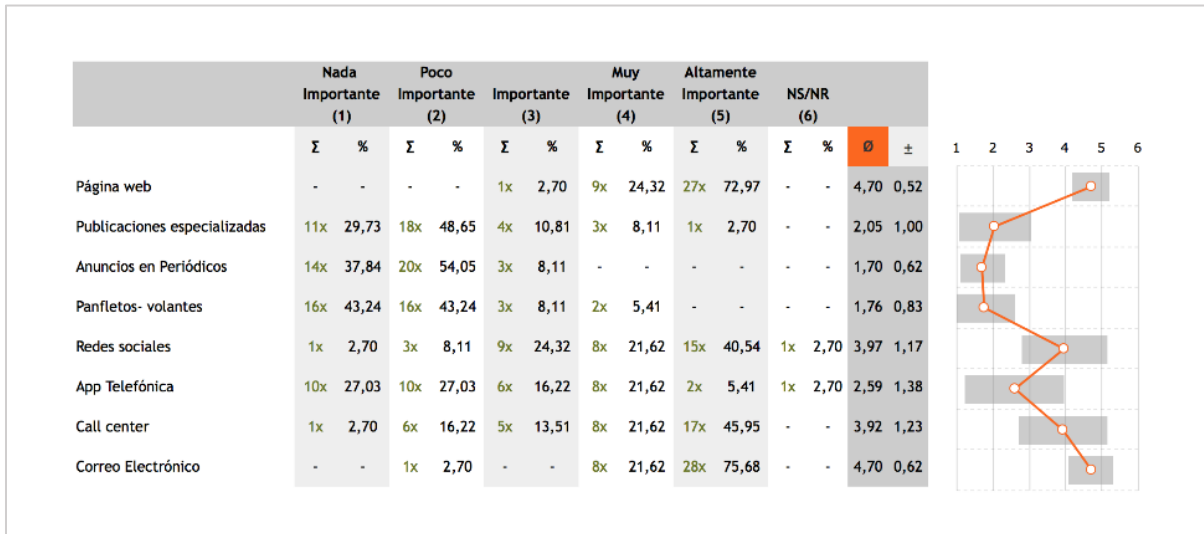
Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Finalmente, y como parte de los objetivos de la investigación, se indagó entre los entrevistados cuales consideraban que eran las formas de comunicación más importantes y asertivas con las que una empresa constructora debería contar para darse a conocer y estar en contacto de forma más efectiva con sus clientes.

La existencia de una página web, presencia en redes sociales, el correo electrónico y una central telefónica (en ese orden) son las formas más eficientes de tener comunicación con los clientes en criterio de los agentes entrevistados. Por otro lado, el uso de medios más tradicionales como las publicaciones en periódicos o medios especializados, así como el volanteo

parece no tener ningún impacto entre los entrevistados. La Figura 34 ilustra la distribución de los medios preferidos por los agentes que puede emplear una empresa constructora para comunicarse con su clientes potenciales y actuales.

Figura 34. Medios que puede emplear una empresa constructora para comunicarse con sus clientes potenciales y actuales.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

F. Análisis de la Plaza

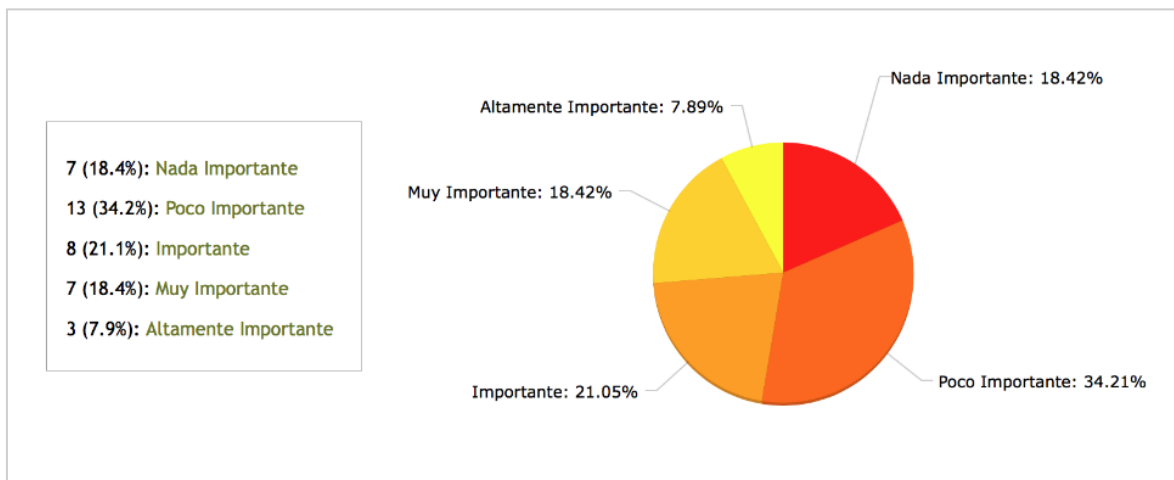
La última parte de esta etapa de investigación consistió en determinar la importancia que tiene para los agentes o corredores de bienes raíces el que una nueva empresa constructora que se establezca en la zona cuente con una oficina de ventas o *show room* para atender a sus clientes y exhibir parte de sus productos y servicios, como acabados, materiales de construcción, planos, y sistemas, entre otros.

En este sentido, hubo dos hallazgos muy importantes, el primero tiene que ver con la disparidad y ausencia de tendencia clara en la respuesta puntual a la pregunta planteada, pues podría afirmarse que la mitad de los entrevistados

considera de alguna manera importante que las constructoras cuenten con espacio físico destinado a atender a sus clientes, mientras que la otra mitad lo halla innecesario.

Sin embargo, todos los entrevistados, sin excepción, mencionaron que más allá de contar con una oficina, es importante contar con producto, un portafolio de edificaciones desarrolladas por la constructora que se puedan visitar para que el comprador final pueda tener contacto real con el producto y constatar, por medio de los atributos físicos, como los acabados, los materiales, las distribuciones, etc., la calidad de la obra. Este elemento sin duda representa una barrera de entrada importante para la empresa que será analizado más adelante en la matriz FODA.

Figura 35. Importancia de una oficina de ventas o *show room*.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

3.5.3. Fase III Percepción de los usuarios de servicios

Esta fase de la investigación se desarrolló con el propósito de obtener información sobre la percepción de los usuarios del servicio de desarrollo que

han contratado los servicios de la empresa para la construcción de unidades habitacionales.

No se revelarán nombres de las personas que facilitaron la información que a continuación se presenta, pues así fue solicitado por los entrevistados y adicionalmente no se considera relevante para los objetivos del estudio.

Se procuró contactar a la totalidad de los 10 clientes que han realizado proyectos de construcción con la empresa desde su creación (no incluye remodelaciones, mantenimiento, así como tampoco servicios ingenieriles) sin embargo, solo ocho de ellos completaron la encuesta, correspondiendo al 80%.

La encuesta constaba de 10 preguntas que respondían al objetivo general de identificar el nivel de satisfacción de los clientes actuales en servicios de construcción de la empresa, así como la identificación a atributos y percepciones de la misma. (anexo 9). A todos los encuestados se les solicitó que suministraran sus respuestas teniendo en cuenta su experiencia personal con la mayor objetividad posible y estos fueron los resultados:

Comportamiento de compra

Para determinar los rasgos de comportamiento de compra de los clientes de la empresa, inicialmente se les consultó sobre el medio por el cual conocieron a la compañía, a lo que el 100% de ellos respondió que por medio de una recomendación de un amigo o familiar. Este hallazgo sin duda no sorprende, puesto que tal y como ya lo mencionaba el ingeniero Arguedas en su momento, el marketing de boca a boca ha sido la herramienta de comunicación más utilizada desde la creación de la empresa y que más réditos le ha supuesto, pues ha logrado crecer de forma exponencial sin necesidad de hacer inversiones fuertes en elementos publicitarios. Igualmente, esta información será de gran utilidad a la hora de plantear los diferentes planes de acción que sustenten la estrategia de comunicación de *marketing* integral (CMI) de la compañía.

Seguidamente y de manera abierta (pregunta sin limitaciones de selección) se preguntó la razón principal por la que se escogió a la empresa para desarrollar el proyecto de construcción del cliente. Las respuestas obtenidas tuvieron una constante en cuanto a que el principal atributo y que más importancia tuvo, previo al proceso de contratación, fueron las buenas referencias que recibieron por parte de otros clientes que, y eso es importante resaltarlo, no necesariamente habían contratado los servicios de construcción, sino más bien eran usuarios de otras unidades de negocio, especialmente la de mantenimiento (3 menciones). También se mencionaron otros aspectos relevantes como la personalización del diseño, opciones de costos, pronta respuesta a preguntas, multifuncionalidad y buen presupuesto.

Figura 36. Medio por el cual conoció a Soluciones Integrales CR S.A. y razón por la que lo contrató.



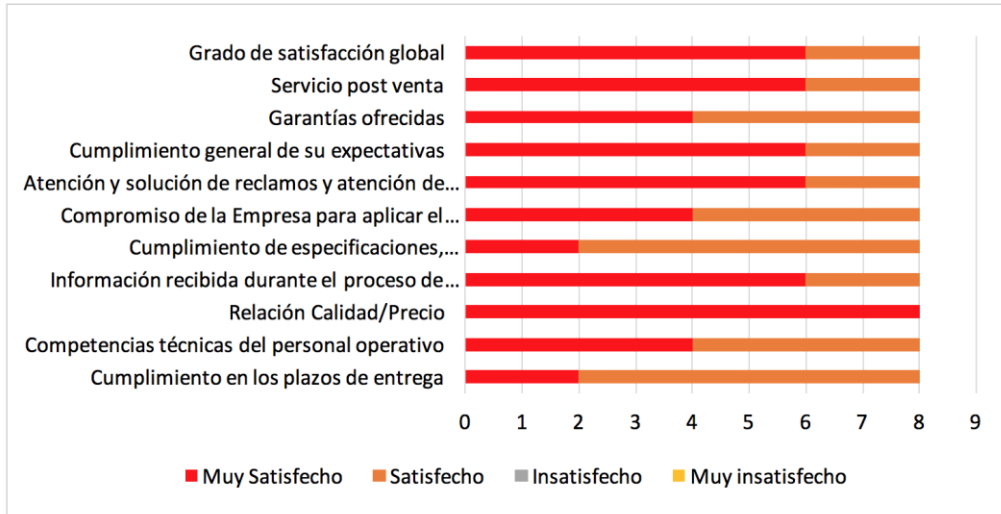
Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Nivel de Satisfacción y percepción

La siguiente pregunta y eje fundamental de esta sección de la investigación estuvo relacionada al nivel de satisfacción respecto a los diferentes atributos

implícitos al proceso constructivo. La Figura 37 resume las diferentes posiciones de los clientes frente a la empresa en cuanto a su nivel de satisfacción.

Figura 37. Nivel de satisfacción de los clientes del servicio de construcción.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Se puede observar que, en general, se obtienen muy buenas opiniones del servicio, pues el 100% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho en el 100% de los atributos de la empresa, lo cual resulta altamente positivo. No significa esto que no haya oportunidades de mejora, pero claramente habla de la buena gestión que se está llevando a cabo en la empresa. Cabe destacar que en el atributo relación calidad/precio la totalidad de los encuestados expresó sentirse muy satisfecho con la empresa, esto sin duda deberá ser considerado y tenido en cuenta a la hora de plantear la estrategia de posicionamiento, así como en la definición de las ventajas competitivas de la empresa.

Al intentar conocer cuáles son aquellos atributos más positivos que destacaría del servicio de la empresa, los clientes mencionaron aspectos como la comunicación abierta y constante en ambas direcciones, recomendaciones

técnicas oportunas, independencia de la empresa a la hora de trabajar, personal muy respetuoso, atento, honesto y de buena calidad, atención, conocimiento, comunicación del Ingeniero, disponibilidad, profesionalismo, bueno para escuchar y buena iniciativa para resolver, buenas relaciones con otros contratistas y conocimiento.

La Figura 38 destaca los aspectos con mayores menciones respecto a los atributos más destacados por los clientes.

Figura 38. Atributos más destacados por los clientes.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

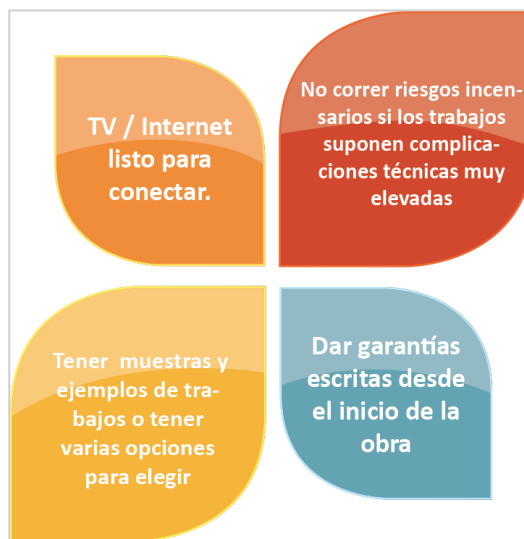
Igualmente se planteó la importancia de conocer aquellos atributos y áreas de trabajo en donde el cliente considera que hay oportunidades de mejora; los hallazgos son bastante homogéneos, pues la totalidad de los encuestados cree que el aspecto en donde más debe haber una mejor gestión por parte de la compañía es en la selección y supervisión de subcontratistas.

A pesar de causar una percepción negativa entre los clientes, hay dos aspectos que resaltar: por un lado, el cliente es consciente de que las tareas fueron

realizadas por personal exógeno a la compañía y, pese a que se contrata a la constructora como un todo, hay una clara demarcación, al menos en la percepción de cuales tareas fueron realizadas directamente por la empresa y cuáles no. Por otro lado, es un aspecto relativamente sencillo de mejorar púes con el simple cambio de proveedor de servicios y con una depurada y más estricta valoración a la hora de elegir para escoger a los mejores oferentes del mercado, el problema podría fácilmente desaparecer.

La Figura 39 desataca otros aspectos con mayores menciones respecto a las áreas de mejora de la compañía.

Figura 39. Áreas de mejora.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

Finalmente, en este apartado acerca de la percepción se consultó a los encuestados de qué manera percibían el precio de los servicios en función al servicio recibido. Los resultados obtenidos fueron altamente positivos pues el 100% de los encuestados encontró los precios “justos”. Es, sin duda, un hallazgo importante, pues la empresa hasta la fecha ha cumplido con sus objetivos financieros, lo cual supone que no está afectando sus finanzas como

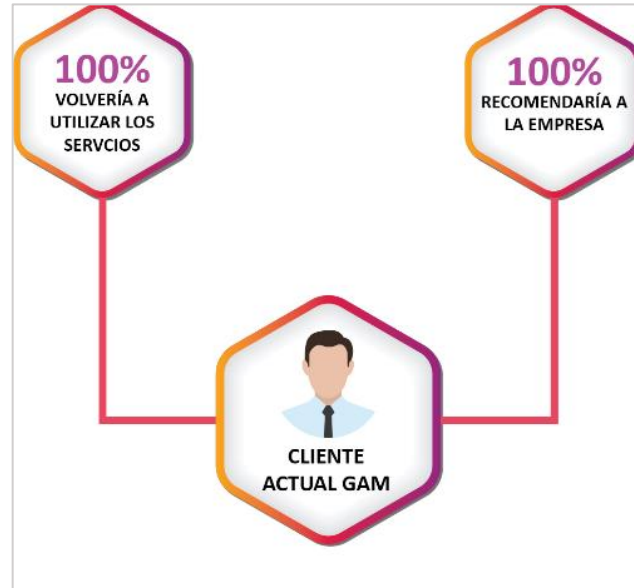
estrategia para atraer o retener clientes, sino más bien está llevando a cabo una muy buena labor en el control de costos y gastos lo que se traduce en precios razonables para sus clientes y estos en un factor muy importante de fidelización como se verá en el siguiente apartado.

Fidelidad

La última etapa de esta parte de la investigación consistió en medir la fidelidad de los clientes en dos sentidos: en primer lugar, se consultó a los clientes si en caso de desarrollar otro proyecto de construcción volverían a hacerlo con la empresa, por otro lado, se consultó si estarían dispuestos a recomendar los servicios de la compañía. Los hallazgos no podrían ser más positivos, pues la totalidad de los encuestados respondió afirmativamente a ambas preguntas.

La Figura 40 ilustra las respuestas de los clientes en estos dos sentidos.

Figura 40. Fidelidad de los clientes.



Fuente: Elaboración propia, Entrevista Investigación de Mercado

3.5.4. Fase IV: Identificación de los principales competidores en el sector de la Construcción en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste

Tal y como se mencionó en el apartado 2.9 del presente estudio, según datos de la Cámara Costarricense de la Construcción en Costa Rica, existen cerca de 200 compañías constructoras debidamente inscritas ante dicho organismo, sin embargo es prácticamente imposible determinar cuántas empresas y profesionales independientes, así como paraprofesionales se dedican a la construcción en Costa Rica y en Guanacaste, pues pese a que las empresas que se dediquen a labores de consultoría y construcción, en las áreas de las ingenierías y de la arquitectura, deben estar inscritas en Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, en este sector aún persiste una gran informalidad y existen una gran cantidad de empresas y para profesionales independientes que ofrecen los servicios especialmente de mantenimiento y construcción.

Para determinar quiénes son los principales y más fuertes competidores en la actualidad, lo primero que se hizo, fue incluir justamente esa pregunta en la encuesta aplicada a los agentes en la fase II de esta investigación. Los resultados son bastante significativos, pues casi la totalidad de los entrevistados menciona a las mismas compañías en cada una de las zonas y afirma trabajar con ellas. Como se mencionó anteriormente y por solicitud de la mayoría de los encuestados los nombres de dichas empresas no serán publicadas en este documento.

Esto supone un reto bastante interesante para cualquier empresa que quiera desarrollar negocios en el área de construcción, pues la barrera de entrada que supone el posicionamiento de años por parte de los competidores es muy fuerte y difícil de romper.

Como complemento a esta información, se acudió a fuentes secundarias, como revistas especializadas, páginas web, y se logró elaborar un inventario de las

empresas constructoras que operan en los cantones de Santa Cruz y Carrillo de Guanacaste (Anexo 10).

3.6. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Estructura empresarial y procesos bien organizados, lo cual resulta en ofertas competitivas.	La oferta está envejeciendo, no hay construcciones nuevas.
Rendimiento financiero acorde con el rendimiento requerido para una empresa del sector.	Signos de reactivación del sector.
Posibilidad de apalancamiento financiero con diferentes entidades bancarias, lo cual permite desarrollar proyectos sin atrasos administrativos.	Actualmente se están desarrollando al menos 5 megaproyectos en los cantones objeto de estudio, una vez terminados, la demanda de mano de obra capacitada que laborará en dichos proyectos supone a su vez un aumento en la demanda de unidades habitacionales.
Cuenta con alianzas estratégicas con proveedores en el GAM, lo que le permitiría ofrecer algunos tipos de acabados poco usuales en la zona, sin que ello implique un mayor costo para el cliente final.	Simplificación en los trámites para obtención y aprobación de permisos de construcción ante el CFIA.

Amplia experiencia en la construcción de viviendas acorde al perfil de producto detectado en la investigación de mercado.	Boom de la Arquitectura Sostenible.
El propietario y Gerente General de la compañía posee formación profesional bilingüe lo que facilita en gran medida los procesos de comunicación con el perfil del cliente detectado en la investigación de mercado.	Cercanía con Nicaragua, lo que facilita el acceso de mano de obra con alta experiencia en construcción.
El propietario y Gerente General de la compañía posee experiencia en la zona, pues trabajó como director de proyectos para una importante empresa constructora con operaciones en Guanacaste, previo a la creación de su compañía.	Los planes de gobierno de los candidatos a la presidencia contemplan mayor ampliación de las actividades productivas hacia las zonas rurales como Guanacaste.
	Turismo médico y proyectos orientados al mercado de los pensionados de los Estados Unidos de América.
	Construcción de los acueductos de Playa Panamá y Nimboyores por parte del AyA
DEBILIDADES	AMENAZAS
La empresa cuenta con inventario limitado en la zona: una unidad habitacional en toda la provincia.	Fuertes barreras de entrada.
Empresa nueva en el mercado local (no hay reconocimiento de marca).	Problemática del recurso hídrico en las zonas.
Ausencia de fuerza de ventas.	Limitaciones en la obtención de permisos de construcción por parte de las Municipalidades
No contar con el personal calificado en el área de mercadotecnia, la cual planifique y ejecute labores de planeación estratégica.	Limitaciones en la obtención de disponibilidad de agua como requisito básico para la obtención de permisos de construcción.

	Las empresas competidoras están establecidas fuertemente en el mercado.
	La mayoría de agencias tienen sus empresas constructoras de preferencia y existe una fuerte resistencia al cambio.
	Perspectivas macroeconómicas no son las mejores, déficit fiscal por encima del 6% del PIB, latente alza en las tasas de impuestos .
	Tendencia absoluta por parte de los agentes de bienes raíces a recomendar empresas con experiencia probada en la zona.
	Proliferación de competencia informal, así como cantidad de maestros de construcción informales.
	La percepción generalizada de que las compañías constructoras ya establecidas en la zona poseen el mismo nivel de la calidad o incluso superior a las ubicadas en la Gran Área Metropolitana.

En el capítulo siguiente, se hará la propuesta de la estrategia de mercadeo para la nueva unidad de negocios de desarrollo inmobiliario en los cantones de Santa Cruz y Carrillo para la empresa soluciones integrales CR S. A. Para ello, se propondrán objetivos de mercado, definición del mercado meta y utilidades de la estrategia de mercadeo para la empresa, así como el respectivo análisis financiero para justificar la estrategia de mercadeo propuesta.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO EN LOS CANTONES DE SANTA CRUZ Y CARRILLO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES INTEGRALES CR S.A.

En el presente capítulo se utilizará la información obtenida de la investigación de campo para desarrollar una estrategia de mercadeo para la nueva unidad de negocios de desarrollo inmobiliario de la empresa Soluciones Integrales CR S.A. Con el análisis de los datos se pudo determinar tanto las necesidades de los clientes actuales así como la de los clientes potenciales.

Además de ser coherente con las oportunidades encontradas en la investigación de mercado, la estrategia de mercadeo se alinea con las políticas, con los recursos y posibilidades de la empresa. Con esto se plantea una forma de alcanzar las metas de manera oportuna, económica y viable.

Dentro de esta sección se expone el objetivo de la propuesta, justificación, el mercado meta y las estrategias y las tácticas que le dan forma a la estrategia de mercadeo propuesta.

4.1. Objetivo de la Propuesta

Proponer un plan de mercadeo estratégico para la nueva unidad de negocio de desarrollo inmobiliario de la empresa Soluciones Integrales CR S.A. que le permita desarrollar y potenciar su nueva unidad de negocio en un mercado comercialmente inexplorado y que a su vez promueva la consecución de nuevos clientes y, con ello, una mayor rentabilidad del negocio.

4.2. Justificación de la Propuesta

Una estrategia de mercadeo es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible y de esta manera aumentar el valor de la compañía.

En la actualidad, la empresa Soluciones Integrales CR S.A. se encuentra ante en un momento de su historia que puede suponer una transición entre una concepción de negocio local que atiende exclusivamente la Gran Área Metropolitana hacia una empresa con cobertura multiprovincial. Es por ello que se vuelve necesario plantear una estrategia de mercadeo para dotar a la empresa de las herramientas necesarias para lograr sus objetivos bajo su nueva perspectiva del negocio.

A raíz de la información recabada a lo largo de esta investigación, se pueden determinar los diferentes criterios para construir nuevas y más eficientes maneras de comunicación con los clientes potenciales, para guiarlos y convencerlos de que los productos desarrollados por la empresa en su nuevo mercado son los idóneos para satisfacer sus necesidades.

4.3. Establecimiento de los objetivos de mercadeo

Dentro de los objetivos para esta propuesta de estrategia de mercado para la nueva unidad de negocio se planteó:

- Posicionar en la mente de los principales corredores de bienes raíces a las zonas de interés a la empresa Soluciones Integrales CR S.A. como una nueva y competitiva opción para la construcción de unidades inmobiliarias entre los clientes que adquieren lotes para la construcción.
- Posicionar los diferentes proyectos desarrollados por la empresa como una opción competitiva para los clientes de las principales agencias de bienes raíces de la zona que buscan unidades inmobiliarias totalmente construidas.
- Incrementar las oportunidades de nuevos negocios por medio de la implementación de un sistema efectivo de comunicación entre la empresa y su mercado meta.
- Crear una clara diferenciación entre los productos ofrecidos por la empresa y aquellos ofrecidos por los principales competidores.

- Crear y mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes, generado no solo a través del bien terminado, sino por todos aquellos servicios complementarios a lo largo de la cadena de valor identificada.

4.4. Factores críticos del éxito

La industria de la construcción es un negocio de mucha competitividad y al mismo tiempo de un alto riesgo, hoy por hoy la construcción de edificaciones es mucho más compleja, especialmente en sectores costeros como los de Guanacaste, donde las características naturales propias de la ubicación geográfica (fuertes lluvias en invierno y sequías prolongadas en verano) se ven agravadas por fenómenos naturales complejos como terremotos y huracanes, lo que provoca fuertes y serios desafíos en el plano no solo estructural, sino a su vez de tiempo, pues los proyectos pueden verse seriamente retrasados por cualquiera de estos factores, ajenos y fuera del control del constructor.

Aunado a este factor, la zona también presenta retos interesantes en la consecución de mano de obra calificada para labores con alto grado de capacitación técnica; es así, pues, como encontramos grandes cantidades de trabajadores básicos, con experiencia en la construcción y que se acomodan fácilmente para la etapa gris de las obras, en los cargos de operarios y ayudantes, pero no así para las etapas más importantes y detallistas de la misma: electricistas, soldadores, carpinteros, pintores y mecánicos altamente capacitados y con experiencia son algunos de los oficios cuyo faltante se constituyen en un reto a superar, reto que a su vez puede tener serias implicaciones en la calidad del producto terminado.

Por otro lado, el alto costo de los materiales y su transporte constituye otro factor a tener en consideración. Después de desarrollar su primer y único proyecto en Guanacaste (en 2016), la empresa pudo constatar que la construcción al menos en el distrito de Tamarindo es alrededor de un 15% más costosa (en cuanto materiales) que en la Gran Área Metropolitana.

Si la empresa desea alcanzar todos sus objetivos de mercadeo, así como financieros deberá prestar especial atención a estos tres factores, que resumidos podrían determinarse como: tiempo, costo y calidad.

4.5. Ventaja Competitiva

El mercado de la construcción en algunas oportunidades se percibe como una especie de mercado de *commodities*, es decir, que no hay una clara distinción o diferenciación entre las empresas y el producto, sin embargo, y a partir de los resultados de la investigación realizada, se establece que la ventaja competitiva de la empresa se basa en cuatro dimensiones que son apreciadas extensamente por los consumidores, las cuales hacen que el servicio sea altamente apreciado en su industria. Estos pilares son:

1. Relación Costo-Beneficio: Este constituye el aspecto más valorado por los clientes actuales de la empresa y es la pieza clave de su ventaja competitiva y cobra aun mayor valor si se yuxtapone con el criterio de los clientes potenciales donde el precio del servicio no es necesariamente una determinante si la empresa es responsable y cumple a cabalidad con los términos acordados, pues puede suponer una libertad económica para aumentar y elevar los estándares de la construcción que se traduzcan en mejores unidades habitacionales.
2. Especialización en proyectos eco amigables y con un diseño arquitectónico poco desarrollado en la zona, pero con gran aceptación en mercados internacionales.
3. Responsabilidad: conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, los alcances de los proyectos, acertada determinación de los costos y la calidad del servicio que se ofrecen da mayor seguridad al cliente sobre el éxito del proyecto.

4. Compromiso con el desarrollo de proyectos: procedimientos adecuados en cada una de las etapas de desarrollo de los proyectos que implican un alto sentido de pertenencia y vínculo con el cliente. En ese sentido, es importante recordar que todos los usuarios de los servicios de construcción no solo volverían a utilizar los servicios de la empresa, sino que además la recomendarían a un tercero.

A partir de la detección de estas ventajas competitivas, que no solo son viables, sino también sostenibles en el largo plazo, se plantea una estrategia de mercado que pretende desarrollar productos de acuerdo a las necesidades reales del mercado, en términos de diseño, calidad y precio, así como transmitir al cliente los beneficios que ofrece la empresa, para alcanzar la diferenciación y el posicionamiento esperados.

4.6. Mercado Meta y Segmentación

El mercado meta hace referencia al destinatario ideal de un servicio o producto. Por lo tanto, se trata del sector del mercado al que se dirige el producto o servicio y al que podrá dirigir la empresa y su nueva unidad de negocios todos sus esfuerzos de mercadotecnia.

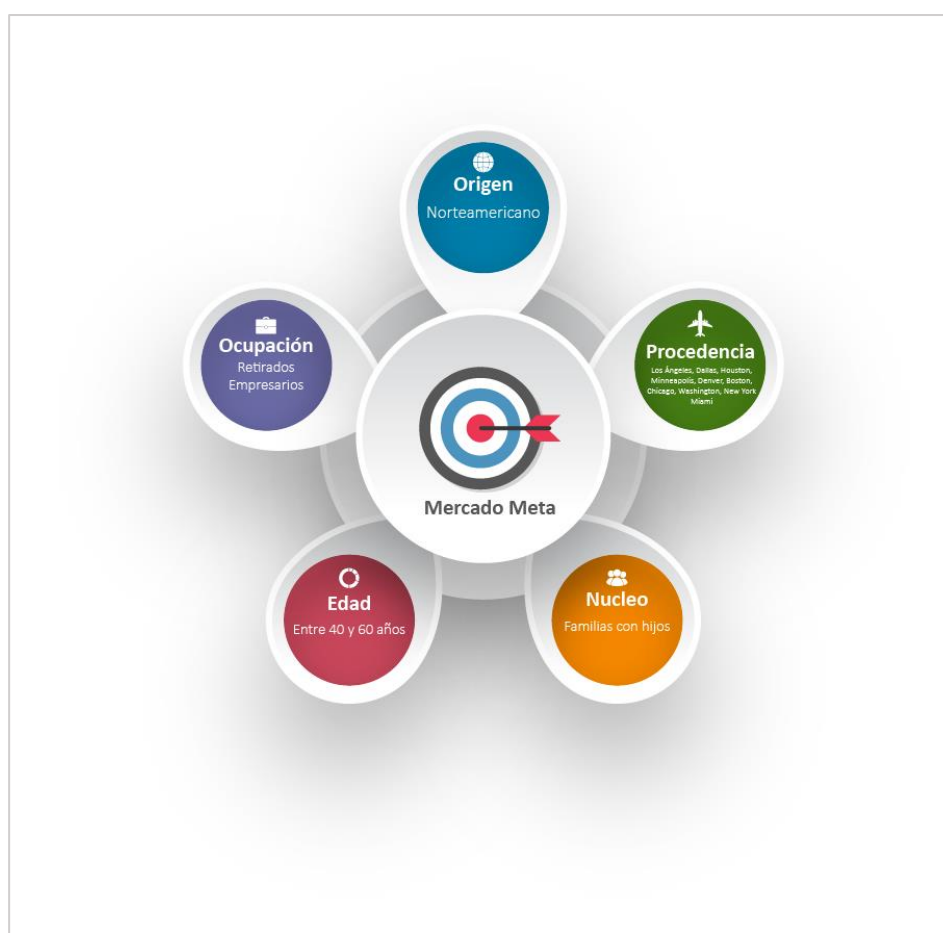
Como se pudo determinar a lo largo de esta investigación, menos de un 10% de los compradores actuales de propiedades en los cantones estudiados pertenecen al mercado costarricense, es decir, más del 90% son clientes extranjeros y de ellos su gran mayoría, más de un 85%, son provenientes de los Estados Unidos de América.

Pese a que podría determinarse cierta concentración en cuanto a la procedencia de estos clientes potenciales, pues la mayoría provienen de aquellos estados en donde existe al menos un vuelo directo hacia el Aeropuerto Internacional de Liberia, Daniel Oduber, afirmar que el mercado meta se restringe a estas ciudades exclusivamente sería un tanto apresurado e incorrecto, pues es necesario recordar que los aeropuertos internacionales no necesariamente están localizados en las ciudades con

mayor concentración de compradores potenciales, sino en aquellos centros urbanos con mayor cantidad de población y de alguna manera estratégicamente ubicados para las diferentes aerolíneas.

Gracias a la investigación, sin embargo, esa concentración, así como otros datos demográficos y económicos del cliente actual, permite desarrollar un perfil del cliente potencial para las nuevas unidades de negocio de la empresa. La Figura 41 ilustra y resume las características sociodemográficas de este perfil.

Figura 41. Definición Mercado Meta.



Fuente: Elaboración propia

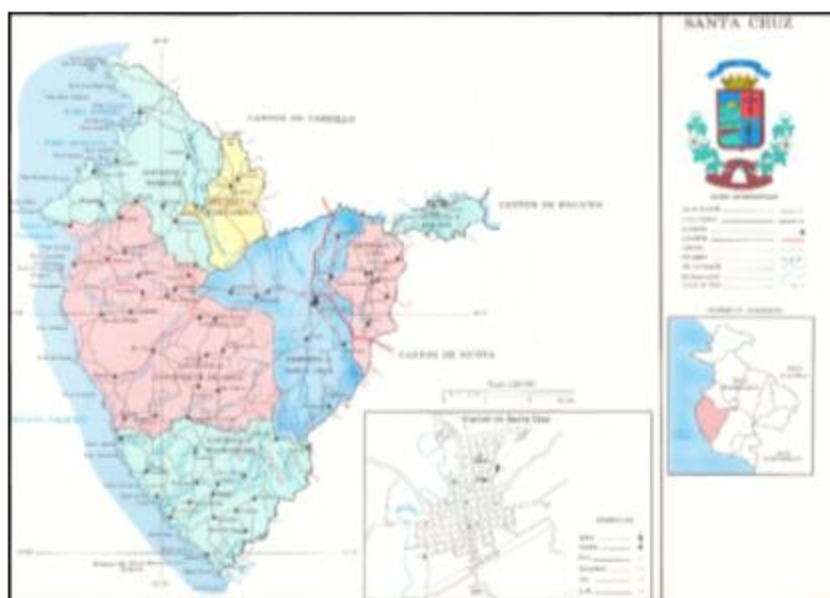
Como se observa, se ha logrado establecer con claridad el perfil de cliente al que se orientarán las diferentes estrategias de mercadeo, por lo que el cliente meta para esta unidad de negocios podría definirse: Aquel viajero estadounidense, proveniente de

las ciudades de Los Ángeles, Dallas, Houston, Minneapolis, Denver, Boston, Chicago, Washington, New York y Miami, de entre 40 y 60 años, padre (madre) de familia, empresario o pensionado que visita las zonas costeras de las cantones de Santa Cruz y Carrillo y que demuestra interés por la adquisición de bienes inmuebles ubicados en estas zonas.

Pese a que, en un inicio, en el presente trabajo ya existía una definición geográfica que circunscribía y segmentaba de alguna manera el campo de acción del plan estratégico, la investigación realizada arrojó hallazgos importantes que permiten delimitar con mayor detalle el área donde la empresa podría tener mejores probabilidades de desarrollar su nueva unidad de negocio con mayor éxito.

El cantón tercero de la provincia guanacasteca, Santa Cruz, cuenta con una extensión de 1312,27 km² distribuidos en 9 distritos (Santa Cruz Centro, Bolsón, Tempate, Cartagena, Tamarindo, Cabo Velas, Cuajiniquíl, Diríá y Veintisiete de Abril) y, tal y como se observa en la figura 42, cinco de estos nueve son costeros: Tempate, Cabo Velas, Tamarindo y Veintisiete de Abril.

Figura 42. División administrativa del Cantón de Santa Cruz.



Fuente: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, para el cantón de Santa Cruz, la estrategia de mercado debe enfocarse geográficamente en los lugares de mayor

concentración de desarrollos inmobiliarios costeros, esto supone una segmentación geográfica enfocada especialmente a los pueblos de Potrero y Flamingo en el distrito de Tempate; Brasilito, Conchal y Huacas en el distrito de Cabo Velas; Tamarindo, Langosta y Santa Rosa en el distrito de Tamarindo, así como Avellanas y Playa Negra en el distrito de Veintisiete de Abril. Es en estos asentamientos donde no solo se concreta la mayor demanda de bienes inmuebles, sino además ya existe un camino bastante avanzado en temas de infraestructura, facilidades, accesos, educación, seguridad, entre otros.

Existen claramente otras locaciones costeras que sin duda suponen un potencial, tal es el caso de Ostional, Playa Lagarto, Guacamaya o Junquillal, por solo mencionar algunas, pero estas suponen igualmente un gran reto especialmente por aspectos de acceso, así como de perfil del cliente y del producto.

Por su parte, el cantón quinto de la provincia guanacasteca, Carrillo, cuenta con una extensión de 577,54 km² distribuidos en 4 distritos; Belén, Filadelfia, Palmira y Sardinal, siendo este último el único distrito costero tal como se observa en la figura 43.

Figura 43. División administrativa del Cantón de Carrillo.



Fuente: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)

Al igual que en el cantón de Santa Cruz, en el cantón de Carrillo la estrategia de mercado debe enfocarse geográficamente en los lugares de mayor concentración de desarrollos inmobiliarios costeros, esto supone una segmentación geográfica enfocada especialmente a los pueblos de Playas del Coco, Playa Hermosa, Ocotal y Playa Panamá en el distrito de Sardinal. Los demás distritos, por su condición de no costeros, no suponen un mercado de interés en el planeamiento mercadológico de la nueva Unidad de Negocios.

El Cuadro 9 resume la estrategia de segmentación junto con el cliente meta de la nueva unidad de negocios de la empresa.

Cuadro 9. Mercado objetivo

	Geográfico	Demográfico
Cliente Potencial	Cantones costeros de los cantones de Santa Cruz y Carrillo, Guanacaste	Viajero estadounidense, proveniente de las ciudades de Los Ángeles, Dallas, Houston, Minneapolis, Denver, Boston, Chicago, Washington, New York y Miami, de entre 40 y 60 años, padre o madre de familia, empresario o pensionado

Fuente: Elaboración propia

4.7. Mezcla de Mercadeo para la Nueva Unidad de Negocio de Desarrollo Inmobiliario

Una vez definidos los objetivos y el mercado meta, se procede con el desarrollo de la estrategia de mercadeo para la unidad de negocios de desarrollo inmobiliario de la empresa Soluciones Integrales CR S.A., por tanto, a continuación, se presentan las tácticas y estrategias planteadas para cada uno de los elementos de la estrategia de mercadeo, que buscan asegurar un acercamiento correcto con los

clientes desde el primer contacto con la empresa, de modo que se logre atraerlos y posteriormente retenerlos.

4.7.1. Estrategia de Producto

En sentido muy estricto, un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental, están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. En ese sentido una empresa con orientación al cliente vende los BENEFICIOS DE UN PRODUCTO más que el producto per se.

A la hora de establecer la Estrategia de Producto se deben tomar en cuenta acciones como expandir o contraer la línea de productos, variar la mezcla, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, planificar o no la obsolescencia.

Por tratarse de una nueva unidad de negocios, antes de definir la estrategia se hace necesario definir el producto como tal.

A raíz de la investigación desarrollada en el Capítulo 3, se detectaron algunas necesidades insatisfechas con respecto a la oferta que existe actualmente en el mercado. Dichas necesidades se traducen en los dos productos que se sugiere la empresa debería ofrecer en el mercado de bienes raíces de las zonas objeto de estudio: *servicio de construcción y desarrollo inmobiliario*.

En este sentido la estrategia de producto se dividirá en dos partes: la primera parte estará enfocada en el *servicio de construcción*, entendiéndose este como el servicio que se presta a aquellos clientes que deseen construir una unidad

habitacional desde cero y que han adquirido un lote para ello. Este servicio incluirá toda la etapa de anteproyecto y ejecución del mismo, que incluye, pero no se limita a: trámites institucionales, presupuestos, cronogramas financieros, cálculo de factibilidad de proyectos, estimación de costos, control de ingeniería y desarrollo de los planos de construcción y acabados y por supuesto la construcción del proyecto.

La segunda parte estará enfocada al *negocio de desarrollo inmobiliario* entendiéndose por este a la construcción de unidades residenciales para la comercialización, en este sentido, la empresa adquiere los lotes y con sus propios recursos construye y comercializa dichas unidades.

Es importante señalar que para ambas secciones la estrategia de producto seleccionada está ligada a la diferenciación y la innovación, pues estas presentan una solución a los problemas de los consumidores, a través de una mejor solución que los productos existentes propuestos por la competencia, así como ofreciendo una función nueva o adicional.

A. Estrategia de Producto para el Servicio de Construcción

Como se mencionó, el servicio de construcción hace referencia a la construcción de unidades inmobiliarias para terceros que adquieren un lote y desean edificar en él una vivienda.

De acuerdo a los hallazgos de esta investigación en las zonas de interés, en la actualidad hay más de 30 empresas que ofrecen el servicio de construcción, y pese a que menos del 20% de éstas son reconocidas entre los corredores de bienes raíces, son una realidad, existen, y son una opción para cualquier cliente potencial que desee desarrollar un proyecto de vivienda, lo que las convierte sin duda en competencia directa de la empresa.

La construcción de la vivienda de una familia es normalmente una de las mayores y más importantes inversiones a lo largo de la vida. Precisamente por

esto, se debe realizar de la mejor manera posible, con el fin de preservar la seguridad de sus ocupantes y de optimizar el costo económico.

Debido a esta gran importancia es que la estrategia se basará en la diferenciación. Esta diferenciación estará dada en dos sentidos: el acompañamiento y asesoría a lo largo de todo el proceso constructivo, así como en el diseño y proceso de construcción, el cual se ha denominado como *construcción sostenible*.

Tácticas y planes de acción

Asesoramiento en el proceso constructivo:

Elaboración del manual de la construcción para el cliente extranjero:

Consiste en la elaboración de un manual (en idioma inglés) donde se detallan todos aquellos factores que se han de tener en cuenta a la hora de desarrollar un proyecto de vivienda. Esta guía se convierte a la vez en un contrato con el cliente que describe las diferentes funciones que la empresa constructora asumirá por él y que definen de alguna manera el éxito del proyecto. Esta guía deberá incluir al menos los siguientes aspectos:

- **Información previa al diseño:** Deberá contener toda la información pertinente a considerar en cuanto a las normativas municipales: uso del suelo, plan regulador, cantidad de construcciones en el área, alturas de las edificaciones, retiros de la construcción, así como a la normativita institucional: Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), Ministerio de Salud, Comisión Nacional de Emergencias (CNE), Acueductos y Alcantarillados (AYA), Instituto Costarricense de electricidad (ICE), entre otras.

- **Información de la etapa de diseño y concepción del proyecto y Administrador de Proyectos de Construcción (APC):** Deberá contener de forma clara y transparente las diferentes tarifas y honorarios aprobados por el Colegio Federado

de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica. Igualmente deberá contener toda la información referente a la plataforma digital APC (Administrador de Proyectos de Construcción), sistema en línea utilizado para toda la tramitación de planos constructivos en las instituciones públicas y el CFIA.

- **Información acerca de la obtención del permiso municipal de construcción:** Deberá contener toda la información correspondiente a los requerimientos que para el otorgamiento de permisos de construcción exigen las Municipalidades de Santa Cruz y Carrillo. Debe contener igualmente toda la información referente a las sanciones que acarrea la no obtención de dichos permisos.

- **Información acerca del proceso constructivo:** Deberá especificar cuáles son los derechos y obligaciones de las partes, tanto del constructor como del cliente; calidades de los contratantes, duración de la obra, cronograma de entrega, monto del contrato, especificaciones técnicas de materiales y acabados a utilizar, garantía de calidad de los materiales, garantía de mano de obra de los acabados, sistemas de desembolsos para compra de materiales, mano de obra y pago de honorarios, obras extra, imprevistos, multas por retrasos de entregas, cláusula conciliatoria y arbitral del Centro Resolución de Conflictos, son algunos de los temas a incluir.

- **Información acerca de la finalización del proyecto:** Esta sección deberá contener los lineamientos y procedimiento para la entrega y recepción del proyecto terminado, bitácoras, listas de verificación, así como protocolos y garantías deben ser incluidas en este apartado.

- **Mantenimiento:** Como capítulo final y en concordancia con la estrategia de fidelización que se verá más adelante, esta sección deberá incluir todas aquellas labores de mantenimiento preventivo y correctivo que el nuevo dueño de la vivienda deberá considerar a la hora de habitar su inmueble.

Proceso de Construcción Sostenible:

Obtención de la certificaciones “verdes”:

A nivel global existen 2 grandes certificaciones por las que un proyecto constructivo puede optar para ser catalogado como amigable con el medio ambiente: por un lado, la certificación LEED es una certificación de calidad verde para los proyectos obtenida con base en un sistema de puntuación que abarca diferentes criterios, como la eficiencia energética, el aprovechamiento de agua, los materiales utilizados, el entorno. Proporciona una verificación del rendimiento del edificio y permite validar que el proyecto es ambientalmente responsable. Ayuda a ahorrar dinero en los costos operativos de la construcción. Los propósitos son promover procesos inteligentes, eficientes, rentables y saludables, contribuir a reducir el impacto negativo de la construcción en la población y el medio ambiente y liderar un proceso de diseño integral en proyectos.

Por otro lado, existe la certificación EDGE, ésta certifica proyectos, tanto en fase de diseño como de postconstrucción, en seis tipologías, en las cuales están: residencias (incluyendo residencias unifamiliares y apartamentos), comercial, hoteles, hospitales, oficinas y recientemente también, la tipología educativa. Se certifican tanto nuevas construcciones (con menos de cinco años de haberse construido), como proyectos existentes y remodelaciones.

El criterio fundamental para que un proyecto sea certificable es que al realizarse una autoevaluación esta alcance o supere el 20% de ahorros en el consumo de energía y agua proyectados y en la energía incorporada en los materiales, en relación con un proyecto similar y local, que es utilizado como una línea base y se genera a partir de la información ingresada en la autoevaluación. Asimismo, esta línea base se fundamenta en un estudio de las prácticas locales de la construcción y códigos e instrumentos nacionales e internacionales.

El Green Building Council es una organización no lucrativa a nivel mundial y que promueve la sostenibilidad en cómo deben ser diseñados, construidos y deben de funcionar los edificios. Es una coalición mundial de compañías líderes en la industria

de la construcción, que trabajan para promover que las edificaciones de todo tipo sean lugares ambientalmente responsables, rentables y saludables para vivir y trabajar en ellos. En Costa Rica ya se encuentra establecida La Asociación Green Building Council de Costa Rica, cuyo objetivo fundamental es fomentar la cooperación y la participación de la ciudadanía en general, para alcanzar el desarrollo social, económico, cultural y ambiental de la comunidad a través del reconocimiento de los principios de la construcción verde que encaucen el mercado y la gestión pública y privada hacia el desarrollo sostenible.

Se hace necesario entonces orientar todos los esfuerzos para intentar certificar algunos de los proyectos que ya han sido desarrollados por la empresa, así como capacitar y especializar al equipo de diseño para que todos los anteproyectos cumplan a cabalidad desde su etapa de prediseño con todas las especificaciones que permitirán alguna de las certificaciones una vez estén construidos.

B. Estrategia de Producto para el negocio de desarrollo Inmobiliario

Como se mencionó anteriormente, el producto de *desarrollo inmobiliario* puede entenderse como la construcción de unidades residenciales para la comercialización, en este sentido, la empresa adquiere los lotes y con sus propios recursos, construye y comercializa dichas unidades.

De acuerdo a los hallazgos de esta investigación, en las zonas de interés en la actualidad existe una inminente escasez de productos nuevos, es así como alrededor del 72,5% del inventario comercializado durante el último año pertenece a reventas, o viviendas existentes prehabitadas y solo un 27,5% pertenece a unidades nuevas. En este sentido este hallazgo representa sin duda alguna una gran oportunidad de negocio y obliga a la empresa a plantear los diferentes planes de acción con miras a desarrollar y ofrecer el producto que el mercado está buscando y que se ajuste realmente a las necesidades detectadas.

Tácticas y planes de acción

Conceptualización del tipo de producto a desarrollar:

Gracias a los hallazgos obtenidos en esta investigación resultará muy viable desarrollar proyectos que se adecuen a las necesidades reales del mercado. En este sentido, el plan a seguir deberá empezar por el diseño de unidades habitacionales, que de acuerdo con lo investigado cumplan con las características resumidas en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Conceptualización de las unidades a desarrollar

Área	>100 m ² , <200 m ²
Número de Plantas	1
Número de Habitaciones	2-3
Número de Baños	3
Ubicación	Urbanización sin régimen condominial, cercano al mar
Extras	Piscina
Precio de Venta	\$250.000

Fuente: Elaboración propia

Pero más allá de cumplir con las demandas del mercado, se hace necesario incluir en el diseño un elemento diferenciador que haga de las viviendas, unidades únicas en el mercado, para ello, el elemento de innovación en el diseño toma un papel preponderante.

Definición del estilo arquitectónico

Las unidades deberán ser diseñadas bajo un único estilo arquitectónico que sea el sello de la compañía, para ello se recomienda el estilo ecocontemporáneo, pues la oferta de este estilo de arquitectura es muy incipiente en la zona, pero aun así con gran aceptación y con marcada tendencia en el mercado no solo nacional sino mundial. Ecocontemporáneo hace referencia a un estilo que posee rasgos de la arquitectura contemporánea, tales como el orden, la jerarquía, la unidad y simplicidad, el equilibrio, el eje rector, pero al mismo tiempo incorpora en su diseño los elementos necesarios para que sea una construcción amigable con el medio ambiente, entre otros elementos contempla lineamientos respecto al entorno y aprovechamiento pasivo de los recursos naturales, la orientación y forma, la iluminación natural, la ventilación natural, la utilización de áreas verdes, la conservación del agua y eficiencia de su uso, la selección de materiales, el uso de energía solar, así como el uso de equipos de aire acondicionado de alta eficiencia.

4.7.2. Estrategia de Precio

De acuerdo a Lambin, Galluci y Sicurello (2009), desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y la naturaleza de la satisfacción que se espera. La fijación del precio del servicio recibe por tanto una enorme atención porque puede convertirse en el más importante medio real de diferenciación en un mercado donde los clientes perciben que todos los servicios ofrecen características y beneficios muy similares.

A. Estrategia de precio para el servicio de construcción

Pese a no ser parte de la entrevista estructurada con la que se realizó esta investigación, fue una constante por parte de los diferentes corredores de bienes raíces mencionar que a sus clientes no les preocupa pagar un precio que esté por encima del que marque la tendencia del mercado siempre y cuando el servicio

brindado y el bien final esté de acuerdo con lo pactado en el contrato en términos de calidad, especificaciones, pero sobre todo tiempo.

Desafortunadamente, y pese a que, como se mencionó anteriormente, la gran mayoría de los clientes que están adquiriendo propiedades en las zonas objeto de estudio son extranjeros, al parecer, la reputación del sector constructivo al menos en estas zonas, no es la mejor.

Sin embargo, lejos de suponer un problema, esta situación se convierte en una oportunidad para la implementación de una estrategia de precios de prestigio, la cual consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren. Para que esta estrategia sea exitosa tendrá que ir de la mano de la estrategia de comunicación que se expondrá más adelante, pues es de vital importancia que los consumidores sean conscientes de los estándares y beneficios que ofrece la constructora y se sientan atraídos por ellos.

Esta estrategia, puede significar, sin embargo, quedar por fuera del interés de un segmento del mercado que esté más orientado al costo que a los beneficios, pero es un riesgo que deberá correr la empresa con el ánimo de posicionarse en ese segmento más restrictivo pero que representa beneficios financieros superiores.

B. Estrategia de Precio para el negocio de desarrollo Inmobiliario

Tal y como se pudo determinar en la etapa de investigación, para las unidades habitacionales construidas existe una clara tendencia del precio por metro cuadrado situándose entre \$1200 y \$2000 para el cantón de Santa Cruz, mientras que en el cantón de Carrillo presenta un precio promedio por metro cuadrado más bajo, ubicándose en los niveles de entre \$800 y \$1200. Esta variedad de precios está dada principalmente, por el sistema constructivo, los acabados, así como ubicación de los inmuebles y las vistas del mismo.

Siendo tan clara esta tendencia se hace necesaria una estrategia de precios neutral, es decir, elegir precios que sean muy similares a los de la competencia, en este sentido se minimiza el papel del precio como herramienta de *marketing* a favor de otros elementos, tales como el producto y las características que lo hacen único.

Tácticas y planes de acción

Tanto para el servicio de construcción, como para el negocio de desarrollo Inmobiliario, se deberá considerar:

Negociación con los proveedores locales: Para obtener no solo los mejores precios, sino además las mejores condiciones de crédito y entrega, será necesario igualmente hacer un estudio preliminar de *benchmarking* para determinar las condiciones que tienen las constructoras locales para, en la negociación, al menos igualar o mejorar dichas condiciones.

Diversificar proveedores: Le dará la oportunidad a la empresa de contar con una mayor gama de precios, servicios y, sobre todo, valor agregado a lo que se estará solicitando. Es importante para esto dar a entender al proveedor, aunque sea indirectamente, que ellos no son los únicos a los cuales se está considerando, pero que sí es del interés de la empresa trabajar con ellos.

Estudio de la estructura de costos: Para la correcta implementación de precios es necesario conocer la estructura de costos de la empresa, para ello se hará un análisis, para identificar todos los costos por metro cuadrado construido, así como una valoración de los costos asociados a los servicios adicionales que se consideren necesarios para lograr diferenciar el servicio y generar valor para el cliente. El Cuadro 11 ilustra la estructura de costos base promedio para proyectos inmobiliarios con las características descritas en la estrategia de producto.

Cuadro 11. Estimación de costos proyecto inmobiliario

FUNDACIONES	5%
SUBESTRUCTURA	6%
SUPERESTRUCTURA	23%
CERRAMIENTO EXTERIOR	8%
CUBIERTA	7%
TRABAJOS INTERNOS	16%
SISTEMAS MECÁNICOS	5%
SISTEMAS ELÉCTRICOS	9%
TRABAJOS DE SITIO	1%
CONDICIONES GENERALES	13%
SERVICIOS INGENIERILES	7%

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de comisiones a corredores de bienes raíces: en la actualidad en Costa Rica está estipulada la comisión del 5% de la venta para el vendedor o corredor de una propiedad.

Sin embargo, por tratarse de un acto del ámbito privado no existe en la actualidad una ley que regule los montos mínimo o máximo para una las comisiones. En este sentido y en sintonía con los hallazgos de la investigación donde el 80% de los corredores entrevistados esperan recibir una comisión por la recomendación de una empresa constructora, así como con la estrategia de precios, se plantea como plan de acción definir una comisión de venta o referencia que esté por al menos un punto por encima de la media del mercado.

Esta comisión deberá ser tanto para los corredores que refieran a la constructora para el desarrollo de proyectos de terceros, como para los que comercialicen las unidades

propias de la empresa. Este plan de acción deberá estar en especial coordinación con el plan de eEstudio de la estructura de costos y deberá ser factible desde el punto de vista financiero de la compañía.

Base de datos de empleados y subcontratistas de la construcción: Generar una base de datos con los principales empleados especialistas de la construcción de la zona, así como de subcontratistas (empresa o individuos) con el fin de negociar de manera corporativa en lugar de proyectos individuales las diferentes tarifas por sus servicios.

Monitor de las variables macroeconómicas y del entorno: Destacar a un empleado de la compañía para que sea quien vigile de manera constante y permanente los diferentes índices de la industria y de la economía, para generar alertas ante amenazas del entorno y detectar oportunidades ante cambios positivos que se puedan generar en el mismo.

4.7.3. Estrategia de Plaza

La plaza hace referencia a los diferentes medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Esto incluye: puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del producto.

Tanto para el para el servicio de construcción, como para el negocio de desarrollo inmobiliario, se edificará una estrategia de plaza o distribución basada en los corredores intermediarios.

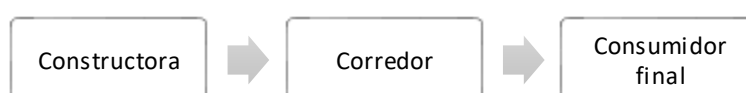
Antes de continuar y explicar por qué esta estrategia resulta la más adecuada es importante aclarar que el término corredor hace referencia al intermediario que sirve de enlace entre compradores y vendedores, sin tomar nunca posesión física de ningún producto.

Una vez dicho la anterior, se puede afirmar que esta estrategia resulta la más adecuada para las nuevas unidades de negocios puesto que:

- Los corredores de bienes raíces manejan el 100% del inventario inmobiliario de las zonas objeto de estudio.
- Los corredores de bienes raíces son un grupo homogéneo y pequeño de individuos, lo que facilita la comunicación y la retroalimentación.
- La inversión en publicidad se focaliza con mayor facilidad.
- Las agencias de bienes raíces poseen las diferentes bases de datos y *leads* que representan una inversión intangible en cuanto al tiempo que se invirtió generándolas y el valor de las mismas.
- El 100% de los corredores encuestados estuvo de acuerdo en que en este momento existe una ausencia casi preocupante de productos nuevos en las zonas estudiadas y que las ventas en un muy alto porcentaje (más del 70%) pertenecen a reventas.
- El 80% de los corredores encuestados está en disposición de recomendar los servicios de una nueva empresa constructora que se establezca en la zona.
- Los recursos de la compañía son limitados y establecer una estrategia de promoción local orientada principalmente al intermediario, resulta mucho menos onerosa que una a nivel internacional orientada al consumidor final.
- La gran mayoría del mercado seleccionado está localizado en solo cuatro distritos de los cantones de Carrillo y Santa Cruz, lo que facilita la operatividad de las diferentes estrategias.

La Figura 44 ilustra la estrategia de distribución seleccionada tanto para el servicio de construcción, como el del negocio de desarrollo inmobiliario de la empresa.

Figura 44. Canal de distribución.



Fuente: Elaboración propia

Tácticas y planes de acción

De acuerdo a lo descubierto en la investigación, no existe un criterio uniforme en cuanto a la necesidad e importancia de que la empresa cuente con una oficina de ventas o *show room* para dar servicio y atender de manera física a los clientes, pues como se mencionó la mitad de los entrevistados considera de alguna manera importante que las constructoras cuenten con espacio físico destinado a atender a sus clientes, mientras que la otra mitad lo halla innecesario. En este sentido se recomienda:

- *Alquiler de oficina de ventas para el mercado del sector costero de Santa Cruz:*

Existe un gran número de opciones en cuanto a plazas comerciales en la zona, sin embargo, por estrategia geográfica, se recomienda alquilar un local en el centro comercial en Paseo del Mar, este se encuentra ubicado a 3,5 kilómetros del centro de Huacas y es un sitio privilegiado por su ubicación, pues es sin duda el más céntrico en términos de equidistancia a los principales puntos de desarrollo inmobiliario de la zona. Adicionalmente, en la actualidad pasa por una coyuntura económica especial lo que hace que los precios de alquiler sean bastante asequibles

- *Adecuación de las instalaciones y administración de las evidencias físicas:*

El objetivo principal a tener en cuenta en esta parte del plan es generar respuestas de los clientes que visiten el *show room* en tres planos: cognoscitivo, emocional y fisiológico.

- Plano cognoscitivo: El *show room* deberá diseñarse para ayudar a que el cliente genere la creencia de que se trata de una empresa seria, responsable, ambientalmente amigable, pero sobre todo puntual y con altos índices de calidad. Todos los elementos decorativos y ambiente en general deberán ser orientados a personas adultas, pero a la vez

inclusivas a los miembros más pequeños de la familia. Elementos que creen un significado simbólico deberán ser sin duda tenidos en cuenta.

- Plano emocional: la respuesta emocional no involucra un razonamiento sino simplemente ocurre, en este sentido, la implementación del sistema de realidad aumentada, del cual se hablará más adelante, jugará un papel muy importante. Por otro lado, elementos como la música o el olor mismo de la oficina serán igual de importantes.
- Plano fisiológico: El objetivo es generar placer y seguridad y que estos sean asociados con el producto final y servicio que brinda la compañía, es aquí donde todos los elementos propios de una sala de exhibición, no solo sean lo que en realidad utiliza la empresa en las construcciones, sino que además sean de primerísima calidad y funcionales dentro de la misma sala de exhibición. Las formas, los colores, la iluminación, son algunos elementos que el profesional a cargo del diseño tendrá sin duda que considerar de manera muy especial.
- *Implementación de un sistema de realidad aumentada para la visualización de proyectos desarrollados en el GAM como muestra de portafolio de la empresa:*

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, los corredores de bienes de la zona consideran de gran importancia que la firma constructora posea inventario en la zona de unidades que se puedan enseñar a sus clientes potenciales, donde se logre constatar la calidad de la misma.

Como se ha mencionado, en la actualidad Soluciones Integrales CR S.A. solo ha construido una unidad habitacional en la zona y la misma se encuentra habitada, lo que dificulta la visita por parte de los corredores con sus clientes. Sin embargo y gracias a los avances de la tecnología en realidad aumentada, es posible realizar tours

virtuales interactivos en 360° dentro de las unidades habitacionales construidas por la empresa en la Gran Área Metropolitana. Los tours virtuales interactivos son una serie de fotografías de alta definición, las cuales son manejadas individualmente, una vez acopladas de forma inteligente forman una sola fotografía panorámica de hasta 360°. A través de un software específico, el cliente potencial tendrá la facultad de moverse de forma manual o automática, así como la posibilidad de agrandar, mostrar cualquier zona de la panorámica, además de incluir unos botones de control personalizables que hacen aún más sencillo su manejo. Incluye además la capacidad de ofrecer detalles fotográficos ampliados de los elementos que se estimen relevantes.

Al poder recorrer cada rincón de la casa estando en una sala de exhibición diseñada especialmente para tal fin, el cliente potencial podrá cerrar esa brecha cognoscitiva y así sentir de manera real los estándares de calidad que la constructora posee.

A su vez, las visitas virtuales, se pueden hallar reflejadas sobre un plano de situación también interactiva, que en todo momento da la referencia del lugar exacto desde donde se está viendo la escena, así como dar la oportunidad de cambiar de escena desde el mismo plano de situación o bien desde la propia panorámica. Dando en este caso la auténtica sensación de que el visitante se está paseando de forma real por los distintos escenarios, deteniéndose en aquellos puntos que son de su interés.

4.7.4. Estrategia de Comunicación de *Marketing* Integral (CMI)

En la actualidad la empresa no cuenta con una estrategia estructurada de comunicación, se han hecho algunos avances en el desarrollo de una página web, la elaboración de elementos de *merchandising* como tazas y camisetas, presencia en redes sociales, específicamente Facebook, pero a la fecha sus esfuerzos los ha enfocado al mercadeo de boca a boca, en el cual, como ya se mencionó con anterioridad, ha sido altamente eficiente.

Sin embargo, la comunicación de *marketing* integral (CMI) va mucho más allá y se refiere a la integración de todos los métodos de promoción de la empresa para

promocionar el producto en el mercado. En la CMI todos los aspectos trabajan en conjunto para lograr las metas y objetivos de posicionamiento, así como de ventas. En ese sentido, la estrategia y planes de acción planteados serán globales, abarcando tanto el servicio de construcción como el de desarrollo inmobiliario.

Como resultado de la investigación realizada se detectó que el principal medio por el cual se dan a conocer las empresas constructoras en la zona es por referencias o mercadeo relacional; así mismo se detectó que la mejor forma en la que los corredores consideran una empresa debe presentarse ante ellos es; bien sea mediante un correo electrónico o una visita. No obstante, resulta imperioso para el lanzamiento de la empresa en la zona, que se genere una comunicación mucho más agresiva y que capte la atención, igualmente que sea atractiva y envíe un mensaje constante y consistente sobre las ventajas y beneficios de la empresa.

Objetivo de la estrategia

Generar el reconocimiento de marca necesario para que, en un plazo no superior a dos años, los principales corredores de bienes raíces en las zonas objeto de estudio consideren tanto a la constructora como a los proyectos que ésta desarrolla como la mejor opción para sus clientes en términos de valor, precio, diseño y sostenibilidad.

En ese sentido la estrategia de comunicación se basará en los elementos señalados en la Figura 45.

Figura 45. Elementos promocionales a utilizarse en la estrategia de CMI.



Fuente: Elaboración propia

Tácticas y planes de acción

1. Publicidad

La publicidad es el elemento más visible en la comunicación de marketing integral por el cual la compañía se comunicará con su mercado, los planes de acción estarán enfocados a la empresa como unidad y no harán distinción entre las dos unidades de servicio determinadas en la estrategia de producto.

a. Revisión de la identidad corporativa

Soluciones Integrales CR S.A. es un concepto de marca muy atractivo en el contexto local y de cierta manera cumple con los requerimientos de brevedad, pronunciación, transmisión de mensaje y atributos que toda buena marca debe tener.

Sin embargo, no resulta igual de atractiva para el mercado que se desea alcanzar pues, en primer lugar, está en el idioma oficial de Costa Rica, el español y en segundo lugar, no posee palabras que sean fácilmente traducibles al idioma inglés y que se relacionen de forma directa con una compañía dedicada a la construcción o al proceso constructivo en general. Por tal razón, se recomienda la creación de un nuevo nombre comercial de la marca enfocado en el mercado de habla anglosajona.

Esta nueva imagen de marca podría traducirse en la creación de una nueva corporación que pertenezca a la actual empresa pero que abarque el negocio solo en la provincia de Guanacaste. Este tema, sin embargo, tendrá que ser analizado por la gerencia de la compañía y pertenece más al plano estratégico organizacional que a un plan de mercadeo.

Igualmente, se recomienda una revisión del isotopo actual de la compañía, el cual es rojo y simula la estructura de dos edificaciones verticales (edificios). Al igual que con el nombre de marca, el isotopo de la compañía es coherente y hace sentido con el mercado que atiende en la actualidad la empresa (GAM), mas no así con el mercado objetivo. Se recomienda entonces la elaboración de un nuevo isotopo que este en armonía especialmente con dos de los atributos y factores claves en la diferenciación que desea la compañía: sostenibilidad y modernismo.

Por tal razón, se sugiere que el nuevo isotopo posea elementos asociados a la sostenibilidad, tales como colores verdes, huellas de animales tropicales u hojas de árboles. Adicionalmente debería ser en su trazo de diseño muy minimalista, lo que se puede asociar a una línea de pensamiento en diseño arquitectónico moderna.

La figura 46 ilustra la imagen corporativa actual y se compara con la línea de diseño y elementos a considerar en la elaboración de la nueva. Es importante aclarar que la misma no supone una opción o propuesta, pues estas deberán ser generadas por profesionales en diseño gráfico expertos en la materia.

Figura 46. Imagen corporativa actual y línea de diseño nueva.



Fuente: Elaboración propia

b. Elaboración de boletines informativos “Newsletter”

De acuerdo a los hallazgos de la investigación todos los corredores de bienes raíces entrevistados le dan una gran importancia al uso del correo electrónico como principal medio por el cual se debería comunicar una empresa constructora con sus clientes. Con base en este hallazgo se recomienda la elaboración de boletines informativos *Newsletter*, pues con estos se está en constante contacto con los clientes, haciéndoles recordar que la empresa existe. Estos boletines deberán contener principalmente temas de actualidad del sector de la construcción, tendencias, materiales, así como información de Guanacaste, entre otros, y se recomienda elaborarlos de forma mensual. La figura 47 ilustra un boletín informativo para la empresa.

Figura 47. Propuesta de diseño boletín informativo.



Fuente: Elaboración propia

c. Productos promocionales o merchandising.

Otra gran manera de generar recordación entre los clientes, pero sobre todo en este caso en el canal de distribución, son los productos promocionales o *merchandising*. En la actualidad existe una inclinación mundial a que este tipo de

material esté de la mano con las tendencias de tecnología inalámbrica, estilo de vida y sostenibilidad.

En este sentido la empresa puede verse beneficiada, pues de hacer una correcta selección de estos productos promocionales podrá no solo generar recordación entre su mercado y canal de distribución, sino que además estará a la vanguardia con elementos que son altamente compatibles con la imagen y estrategia de la empresa.

El objetivo de estos materiales es ayudar con la construcción de marca y promover el *marketing* de boca en boca que se generaría cuando otras personas se interesan en el artículo. La figura 48 ilustra los artículos seleccionados como material promocional de la compañía.

Figura 48. Ejemplos de artículos promocionales.



Fuente: Elaboración propia

Pese a que supone un esfuerzo financiero importante, pues comparativamente los elementos promocionales propuestos tales como las gafas de sol de madera reciclada, la bolsa de supermercado de yute, el *mat* de yoga, el paquete de semillas

personalizado y en especial los audífonos inalámbricos KRONIES® tienen un costo superior que los elementos promocionales tradicionales como tazas, lapiceros o llaveros, sin embargo, se sugiere emplearlos no solo porque están en sintonía con las tendencias anteriormente mencionadas, sino adicionalmente están de acuerdo a las condiciones climáticas de la zona así como al estilo de vida de muchos de los corredores de bienes raíces, quienes serían el objetivo en primera instancia del material.

d. Sitio web

En la actualidad la empresa cuenta con un sitio web disponible en <http://www.solucionesintegrales-cr.com>, el mismo se encuentra muy bien dispuesto y con material fotográfico e informativo de alta calidad, sin embargo, tal y como está estructurado no responde a las expectativas del mercado objetivo. Estas son algunas de las modificaciones que deben hacerse:

- Incorporación del idioma inglés.
- Creación de un *back end* para usuarios, donde puedan interactuar de forma privada la empresa y sus clientes. En este espacio, el cliente podrá tener acceso a información del proyecto, consulta de planos, consulta de avances de obra, control de presupuesto, entre otras.
- *Chat on line*: Servicio de mensajería instantánea a través de la página para atender consultas de los visitantes.
- Cotizador en línea: Servicio de estimación automática y preliminar de proyectos, puede estar basando en las tarifas establecidas por el CFIA, así como en los historiales financieros reales de proyectos de la empresa.
- Tour virtual: Visita virtual en 360° a los diferentes proyectos desarrollados por la empresa.

- Blog: Incorporar un blog donde se publicarán artículos relacionados exclusivamente con arquitectura sostenible, tendencias de consecución, arquitectura contemporánea.
- Optimización de la programación y estructura de la página web para hacerla visible ante los motores de búsqueda SEO.

e. Redes Sociales:

En la actualidad la empresa cuenta con un perfil empresarial en Facebook, el cual ha sido utilizado para tener presencia en la red, pero no como un instrumento publicitario. Teniendo en cuenta que Facebook es la red social con mayor alcance de usuarios, con más de mil quinientos millones de perfiles activos, quinientos millones más que sus seguidores más cercanos, Gmail, YouTube y WhatsApp, se hace necesario contar con un plan de acción para generar “ruido” en esta importante red.

Para esto se deberá empezar a hacer de manera sistemática publicaciones en forma de fotos, comentarios, artículos y estados. Esto generará la reacción de los diferentes seguidores y será el primer paso para el establecimiento de una comunicación. Paralelamente, se deberá empezar a pautar haciendo uso del avanzado sistema de segmentación de la red, apuntado tanto al perfil del cliente final, como a los corredores de bienes raíces en la zona.

2. Relaciones públicas

Este elemento de la comunicación de *marketing* integral se deberá enfocar en la transmisión de un mensaje claro a la comunidad y el mercado, la empresa Soluciones Integrales será líder en la zona en el desarrollo de proyectos inmobiliarios con un enfoque de sostenibilidad.

a. Evento “verde” de lanzamiento:

El lanzamiento o apertura de operaciones en la zona debe darse con un evento social, pero este debe ser diferente y debe tratarse de un acontecimiento totalmente fuera de lo común. Desde las invitaciones, las cuales pueden ser capullos de mariposa para su posterior liberación o semillas para su posterior siembra, hasta la temática misma del evento, una jornada de siembra de árboles o una jornada de liberación de tortugas recién nacidas en las instalaciones del Parque Nacional Marino Las Baulas, son elementos que transmitirán a sus asistentes que ha llegado a la zona una empresa que realmente está sintonizada con el concepto de sostenibilidad y que lo aplicará en todos los proyectos que desarrolle.

b. *Publicity:*

Contratación *freelance* de una periodista de experiencia con un alto número de contactos para generar notas o reportajes no pagadas en medios de circulación nacional como la Nación o la República, para difundir mensajes corporativos.

c. Voluntariados en programas corporativos de empresas de la zona:

Presencia constante en los diferentes programas de voluntariado y acción social que ofrecen los grandes desarrollos inmobiliarios de la zona, tales como Reserva Conchal, Las Catalinas o Hacienda Pinilla.

d. Patrocinio y creación de eventos de responsabilidad ambiental y social tales como campañas de limpieza de playas, siembra de árboles.

e. Donaciones:

Chalecos reflectivos para ciclistas y motociclistas de la zona: además de ser un excelente medio de publicidad, pues el chaleco llevará el logotipo de la empresa, esta acción demuestra preocupación y compromiso por el bienestar y seguridad de la población local.

Uniformes para equipos de futbol y béisbol: Al igual que los chalecos reflectivos, los uniformes de los deportes más populares en la zona deberán llevar el logotipo de la empresa y se convertirán en un elemento de relaciones públicas, así como publicitario.

3. Ventas personales

De acuerdo a la estrategia de distribución planteada anteriormente, el canal principal por el que se comercializarán los productos de la empresa serán las agencias de bienes raíces de la zona. Esto quiere decir de alguna manera que la fuerza de ventas principal (corredores) no pertenecerá al *staff* de la organización, si no que estará tercerizada. Pese a esto se plantean acciones necesarias para complementar y optimizar las ventas personales:

- a. Presentación a agencias: De acuerdo con los resultados de la investigación, las presentaciones en las diferentes agencias son muy importantes para promocionar el servicio, pues es una de las más efectivas estrategias para mejorar los procesos de introducción y recordación de una marca. Se hace vital establecer un programa de visitas sistemáticas a las agencias para generar esa recordación y presencia de marca.
- b. Contratación de un ingeniero civil con perfil comercial: Este será el encargado no solo de la parte ingenieril de los proyectos sino también de relaciones con las diferentes agencias de bienes raíces.

- c. Capacitación de la fuerza de ventas: La capacitación constante es determinante para el éxito, por lo que aún más importante es que la fuerza de ventas cuente con una constante capacitación en temas relacionados con las características, atributos y beneficios de los productos y servicios que ofrece la compañía.
- d. Definición del plan de compensación: Tal como se mencionó en la estrategia de precio, alrededor del 80% de los corredores entrevistados esperan recibir una comisión por la recomendación de una empresa constructora. Esto sin duda supone una gran oportunidad para aquel desarrollador y constructor que ofrezca los mejores estímulos a los corredores, pues el incremento porcentual en las comisiones puede representar grandes diferencias en los ingresos de estos.

4. Promoción de Ventas

Creación del programa de lealtad para compradores: Este programa, en contradicción a su nombre en realidad es para vendedores y buscará generar estímulos adicionales a aquellos corredores que más comercialicen los productos y servicios de la empresa, con este programa los corredores recibirán estímulos económicos adicionales, como compensación adicional, a fin de fomentar un esfuerzo de ventas más agresivo.

4.7.5. Estrategia de Servicio al Cliente

La estrategia de servicio al cliente tanto para el servicio de construcción como para el negocio de desarrollo inmobiliario estará basada en la experiencia.

Adquirir una propiedad en el extranjero no resulta nada sencillo, supone afrontar barreras idiomáticas, culturales, sociales, económicas y hasta climáticas, todas estas

obstáculos hacen que se genere un desgaste en el cliente quien, lejos de disfrutar de la ilusión que supone la compra de una nueva casa, sufre de un proceso tedioso, complicado y en ocasiones peligroso.

La estrategia entonces está basada en mejorar la experiencia del cliente en el proceso de compra de un bien inmueble, con el ánimo de que prolongue y proyecte esa experiencia positiva hacia el bien adquirido.

Tácticas y planes de acción

- Se ofrecerá un servicio postventa de acompañamiento a los clientes, verificando y solucionando si se diera, alguna dificultad relacionada con temas estructurales de la construcción.
- Garantía confiable a los clientes respecto a la construcción, otorgando 5 años de garantía en materiales y ajustándose rigurosamente a las garantías de ley.
- Se verificará rigurosamente por parte de la constructora, la calidad y acabados de cada una de las unidades de vivienda que se entreguen, garantizando con esto la satisfacción del cliente con base en la promesa de venta y calidad establecidas desde la preventa.
- Implementación de un programa de administración de relación con el cliente CRM que le permita a la empresa centralizar toda la información de los clientes en una única base de datos, mejorar la productividad, ofrecer una mayor personalización, incrementar la probabilidad de retener clientes o incrementar su consumo, así como lograr la fidelización de los mismos.
- Implementación de un *call center* o central telefónica para atender cualquier duda o requerimiento de los clientes actuales y potenciales. Adicionalmente

deberá estar disponible las 24 horas del día para atender emergencias relacionadas con la construcción.

4.8. Posicionamiento

En términos generales, el posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de una marca de forma individual y respecto a la competencia. En este sentido se considera importante generar dos estrategias diferenciadas para cada negocio de la empresa:

Para el servicio de construcción:

La estrategia estará basada en la competencia, pues se buscará explotar los atributos de la empresa comparándolas con las empresas competidoras y basará su pilar en:

Liderazgo: Ser la empresa líder en construcción de proyectos eco amigables, respetando los principios de sostenibilidad, con los más altos estándares de calidad en la construcción, enfocados en el cuidado del medio ambiente.

Para el negocio de desarrollo:

La estrategia estará basada en los atributos y los beneficios:

Ser el primer desarrollador en la zona en ofrecer unidades habitacionales con un estilo ecocontemporáneo, lo que supone, viviendas que facilitan, por medio de su diseño y sistema constructivo, la convivencia en armonía el medio ambiente, promoviendo a su vez el cuidado, la protección y el ahorro sistemático de recursos.

4.9. Presupuesto de la propuesta

Se detallan en el Cuadro 12 los costos de cada uno de los rubros propuestos en la estrategia de mercadeo tanto para los servicios construcción como para el negocio de desarrollo, los cuales constituyen un gasto adicional necesario para la empresa.

Cuadro 12. Presupuesto anual del plan de mercadeo

Rubro	Costo Anual
Acondicionamiento de local	\$10.000
Alquiler de local	\$4.800
Certificaciones Verdes LEED/ EDGE	\$3.000
Rediseño identidad corporativa y diseño gráfico	\$2.000
Merchandising	\$3.000
Rediseño nuevo sitio web	\$800
Evento de lanzamiento	\$4.000
Periodista para publicity	\$600
Patrocinios	\$1.500
Donaciones	\$700
Ingeniero de proyectos	\$24.000
TOTAL	\$54,400

Con lo anterior, se finaliza la propuesta estrategia de mercadeo para la nueva unidad de negocio de la empresa Soluciones Integrales CR S. A. En el siguiente y último capítulo, se brindan conclusiones y recomendaciones para la empresa, las cuales

surgen del análisis de fondo de los factores estudiados en el transcurso de la investigación.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En capítulos anteriores se realizó una aproximación a los conceptos teóricos relevantes para el análisis y desarrollo de una propuesta de un plan de mercadeo, así como la contextualización de la industria turística y de la construcción, tanto a nivel mundial como local. Posteriormente se realizó descripción de la empresa Soluciones Integrales CR S.A., así como aspectos del entorno interno y el entorno externo, luego se elaboró una investigación de mercado con el objetivo de establecer los fundamentos necesarios para proponer una estrategia de mercadeo y finalmente se desarrolló dicha estrategia.

En el presente capítulo, se exponen las conclusiones de la investigación realizada, las cuales se ajustan a pilares estratégicos dentro de la empresa y representan una base para comprender el mercado de inmobiliario en las zonas costeras de los cantones de Carrillo y Santa Cruz en Guanacaste. Igualmente, se plantean recomendaciones a partir del estudio realizado, aplicables para la formulación y puesta en marcha de la estrategia de mercadeo de la nueva unidad de negocios de Soluciones Integrales CR S.A.

A. Conclusiones

- Después de una profanada crisis en el sector inmobiliario, producida entre otras razones por la denominada burbuja inmobiliaria generada en los Estados Unidos y que afectó al resto del mundo, incluida Costa Rica, a finales del año 2008, el mercado de bienes raíces en las zonas costeras de Guanacaste ha mostrado en los últimos cuatro años señales de recuperación y, pese a que es muy poco probable que los precios especulativos anteriores en los que se comercializaban los inmuebles previos a la crisis vuelvan a alcanzarse, sigue siendo un sector de dimensiones muy significativas y dinamizante de la economía local.

- Costa Rica es, sin duda, un país con una clara vocación ambiental, sus más de 13.000 kilómetros cuadrados en áreas protegidas y su compromiso con pactos ambientales como el protocolo de Kioto, donde se comprometió a ser el primer país carbón neutral del mundo para 2021, son tan solo algunas de las acciones que así lo demuestran. Por esta razón se hace necesario y cobra sentido el desarrollar proyectos que estén en sintonía con esta vocación de preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad. De cumplirse con los objetivos de esta propuesta, Soluciones Integrales CR S.A. podría convertirse en la empresa pionera en el área, no solo en cambiar de paradigma y pasar de un modelo de construcción nocivo y devastador a un modelo basado en la conciencia ambiental y la sostenibilidad, con la clara ventaja competitiva de optar por contar con las certificaciones oficiales que así lo acrediten.
- A pesar de no contar con un plan estratégico definido y estructurado, la empresa ha surgido gracias a los esfuerzos de su fundador y director general, que ha logrado en corto tiempo una muy importante cartera de clientes, resultados financieros positivos y con perspectivas de crecimiento bastante optimistas en el mercado de la Gran Área Metropolitana.
- Pese a existir una gran competencia en el mercado generada por una alta oferta de empresas constructoras instaladas en las zonas objeto de estudio, la demanda pareciera estar siendo satisfecha por un grupo selecto y minúsculo de empresas que compiten entre sí, tomado en muchas ocasiones el precio como único elemento diferenciador. Esto representa una oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta que este no es siempre el factor de mayor preponderancia en la decisión de compra de un segmento importante de los clientes.

- Existen barreras de entrada bastante importantes para poder ingresar y participar en el mercado de la construcción en las zonas objeto de estudio, pero sin duda la que supone más retos es la de no tener inventario de referencia con el que los clientes y los propios corredores puedan tener un testimonio físico en cuanto al tipo de diseño, procesos constructivos y producto final que ofrece la empresa.
- El tiempo es el factor clave, este parece ser, sin duda, el elemento más valorado por los clientes a la hora de edificar una vivienda y, a la vez, el mayor de los retos que afrontan las empresas constructoras de la zona. Dadas las condiciones geológicas, geográficas, climatológicas y sociales características de la provincia Guanacasteca, la correcta consecución de los planes y programas de construcción pareciera una tarea imposible de lograr. Sin embargo, mediante la implementación de las prácticas y controles que la empresa ya ha desarrollado para sus proyectos en la Gran Área Metropolitana, así como la adaptación a las condiciones propias de la provincia, cumplir a cabalidad con los tiempos establecidos podría convertirse en otra de las ventajas competitivas con que la empresa podría posicionarse en la mente de sus consumidores.
- Los corredores de bienes raíces son la clave del éxito, nadie como ellos conoce el mercado, el inventario, las tendencias en producto, diseño y precio, adicionalmente han desarrollado a lo largo de años bases de datos y de *leads*, lo que se traduce en información real sobre clientes potenciales. Aunado a esto, utilizan sus propios recursos para promoción y atracción de mercado potencial. Es por esto que la administración de las relaciones con este importante actor deberá ser prioritario en todo momento para la empresa, aspectos como comisiones por encima de las del mercado, así como las relaciones públicas, deberán sin duda estar en la agenda de la empresa.

- Pese a los grandes avances tecnológicos y debido tal vez en gran parte al perfil demográfico de los clientes potenciales, es de vital importancia que la empresa tenga una correcta y estructurada administración de comunicación enfocada principalmente al uso del correo electrónico y central telefónica.
- En muchas ocasiones el mercado de la construcción se percibe como un *commodity*, es decir, que no hay una clara distinción o diferenciación entre las empresas y el producto, el verdadero reto al que se enfrenta la empresa está en transformar sus productos finales (unidades residenciales) en un servicio-producto de excelencia que pueda, no solo diferenciarse de la competencia, sino además transferir beneficios reales a sus clientes.
- La comunicación con los clientes es de vital importancia, pero el mensaje lo es aún más, si la empresa no define de manera correcta el mensaje que quiere transmitir al mercado al definir la estrategia de comunicación, cualquier esfuerzo en este sentido será en vano, por esta razón, sostenibilidad, cumplimiento y diseño son los tres pilares sobre los cuales se basa el mensaje.

B. Recomendaciones

- En primer lugar, se recomienda que Soluciones Integrales CR S. A. implemente la estrategia de mercado propuesta en el presente trabajo, con el fin de desarrollar la unidad de negocio de desarrollo inmobiliario en la provincia de Guanacaste.
- Es de vital importancia que la empresa desarrolle igualmente un plan estratégico y que el mismo sea comunicado y explicado a todos los colaboradores, de forma que haya claridad en todos los niveles de la organización y así todos puedan dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.

- Se recomienda llevar a cabo la contratación de un ingeniero con vocación comercial para que lidere el proyecto de desarrollo de la nueva unidad de negocio en Guanacaste.
- Realizar un cambio en la imagen corporativa enfocado en el nuevo mercado que la empresa pretende atacar.
- Se recomienda realizar un estudio y estructuración de costos que permita generar una comisión para los corredores que comercialicen los productos de la empresa de por lo menos un punto por encima de lo que marca la tendencia del mercado local.
- Se recomienda abocar al departamento de diseño a desarrollar una propuesta y línea de diseño arquitectónico que cumpla con los objetivos mercadológicos planteados en esta propuesta, esta línea debería estar enmarcada por la contemporaneidad en su estilo y la sostenibilidad en su uso.
- Se recomienda generar alianzas estratégicas con los diferentes proveedores de materiales, agregados y transportistas de la zona, con el ánimo de negociar proyectos macro, es decir no unidad por unidad, y así obtener los mejores precios y condiciones.
- Administrar de forma profesional y escrupulosa, en términos de tiempos y precios, la relación con los subcontratistas más especializados de la zona, para tenerlos a disposición de la empresa cuando así lo requiera el desarrollo de un proyecto. En caso de que esta relación no se adecúe a las necesidades de la empresa se deberá analizar la posibilidad de trasladar algunos subcontratistas y técnicos con los que se trabaja en la actualidad en la Gran Área Metropolitana.

- Edificar de forma prioritaria la primera unidad habitacional con recursos propios y ponerla a la disposición de los corredores para que sirva de referencia en el mercado respecto a las calidades, diseño, así como estándares y sistemas de construcción.
- Obtener la certificación LEED o EDGE para al menos uno de los proyectos ya desarrollados y así utilizar dicha certificación como elemento primordial en la estrategia de comunicación con los clientes.
- Es muy importante que la empresa vigile de manera constante y permanente los diferentes índices de la industria y de la economía para generar alertas ante amenazas del entorno y detectar oportunidades ante cambios positivos que se puedan generar en el mismo.
- Finalmente, y de implementarse la propuesta de mercado planteada en este documento, se recomienda que la misma sea analizada periódicamente, con el fin de revisar las metas y objetivos, y que estos sean ajustados de acuerdo a lo cambios y desafíos que el mercado presente.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Simón. (2005) *Diccionario de Economía*. Lima. Editorial Andrade
- Arguedas Benavides, R. (2015). *Análisis del desarrollo y comercialización de residencias unifamiliares en el GAM*. Seminario para optar por el título de Master en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas Programa de Maestría en Administración de Empresas, San José.
- Arellano Cueva, R. (Ed) (2002). *Comportamiento del consumidor, Enfoque América Latina*. México D. F. McGraw-Hill
- Asociación Bancaria de Guatemala. (2013). *Informe sectorial, sector construcción*. Recuperado de <http://abg.org.gt/pdfs/marzo2013/SECTOR%204%20CONSTRUCCIÓN%20MARZO%202013.pdf>
- Banco Central de Costa Rica. (2015). *Boletín N°3 Construcción con destino privado*. Recuperado de http://www.bccr.fi.cr/estadisticas_macro_2012/documentosconstruccion/Boletín_IV_trimestre_2015.pdf
- Bateman Thomas S, Snell Scott A (4ta edición) (2001) *Administración: una ventaja competitiva*. Mexico mcgraw-hill
- Blanco Obando Edgar Eduardo (2013) *Turismo y desarrollo en la región chorotega-provincia de Guanacaste. 1990-2013*. Recuperado de <http://srp.ucr.ac.cr/sites/default/files/turismo%20y%20desarrollo%20en%20la%20region%20chortega-provincia%20del%20guanacaste%201990-2013.pdf>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (2018). *Directorio de la Construcción*. Recuperado de <http://www.construccion.co.cr/Documents/Carpetas/InformesEconomico2010-2013/InformeEconomicoDiciembre2017>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (2018). *Revista Construcción, 25(218)*. Recuperado de <http://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/3737>
- Cámara Costarricense de la Construcción, (2017) *Revista Construcción, 24(2017)*, recuperado de <http://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/1629>
- Cámara Costarricense de la Construcción, (2017) *Revista Construcción año 23(216)*, recuperado de <http://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/1625>
- Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Costa Rica (s.f). Recuperado de <http://www.camara.cr/aumenta-empleo/>
- Center for responsible travel, (2014) *Dinámica territorial del desarrollo turístico costero: unidad turística Guanacaste norte 2014*. Recuperado de

[http://www.responsibletravel.org/resources/documents/coastal-tourism-documents/ii-guanacaste_norte\[1\].pdf](http://www.responsibletravel.org/resources/documents/coastal-tourism-documents/ii-guanacaste_norte[1].pdf)

Clow, K. y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. (4a ed.). México: Pearson Educación.

Colegio Federado de Arquitectos e Ingenieros de Costa Rica (2014) *Pronostico del sector de la construcción, prioridades de infraestructura y legislación necesaria*. Recuperado de Http://cfia.or.cr/descargas_2015/estadisticas/estadisticas%202013-2014.pdf

Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2018). *Perspectivas 2018 Análisis del sector construcción durante el 2017, y proyecciones para el 2018*. Recuperado de <http://www.cfia.or.cr/descargas2018/informes/Perspectivas2018.pdf>

Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2018). *Perspectivas 2017, Sede Regional Guanacaste*. Recuperado de <http://www.cfia.or.cr/descargas2017/presentaciones/guanacaste.pdf>

Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2018). "10 pasos para construir el proyecto de su vida". Recuperado de <http://cfia.or.cr/descargas2017/comunicacion/10pasos.pdf>

Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2017). *Informe Anual sobre las Estadísticas de Construcción 2017*. Recuperado de <http://cfia.or.cr/descargas2018/informes/estadisticas2017.pdf>

Costa Rica Golabal Association of Realtors. (2018). "Directorio de miembros" Recuperado de <http://crgar.com/directory/#!directory>

Costa Rica atrae a jubilados extranjeros pese a escasa oferta residencial (20 de mayo de 2013) La Nación. Recuperado de <http://normasapa.com/como-referenciar-articulos-de-periodico/>

Estado de la Nación (2009) *Decimoquinto informe estado de la nación en desarrollo humano sostenible*. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/015/rojas_2009.pdf

Estado de la Nación (2014) *Vigésimo primer informe estado de la nación en desarrollo humano sostenible, 2014*. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/021/economia/ictturi-smoc3.pdf

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson Learning.

Global Construction Perspectives. (2018) *Global Construction 2030 Executive Summary*. Recuperado de <https://gcp.global/uk/products/global->

construction-2030/sample-products/global-construction-2030-executive-summary.html

Green Building Coucil. (2018). "Acerca de nosotros". Recuperado de <https://www.gbccr.org/acerca-de-nosotros>

Green Building Coucil. (2017). *El Boletín, Créditos Verdes*, (6). Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/d3ca12_b156d285d9bf4142ab8bb988b13c1e50.pdf

Hoffman, & Bateson. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. (2da edición) México:Thomson Learning.

Hoffman, & et al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson Learning.

Instituto Costarricense de Turismo. (2018). *Anuario estadístico de turismo 2017*. Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%3%ADsticas/informes-estad%3%ADsticos/anuarios/2005-2015/1103-2017-1/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2018). *Anuario estadístico de turismo 2016*. Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%3%ADsticas/informes-estad%3%ADsticos/anuarios/2005-2015/950-2016/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2018). *Anuario estadístico de turismo 2015*. Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%3%ADsticas/informes-estad%3%ADsticos/anuarios/2005-2015/873-anuario-de-turismo-2015/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo. (2018). "Encuesta aérea de no residentes, Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós 2016". Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%3%ADsticas/encuestas/aeropuertos/no-residentes-extranjeros-2/2016-2/1030-informe-consolidado-daniel-oduber-1/file.html>

Instituto Costarricense de Turismo, (2018) "Encuesta aérea de no residentes, Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós 2015". Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%3%ADsticas/encuestas/aeropuertos/no-residentes-extranjeros-2/2015-1/890-informe-consolidado-daniel-oduber/file.html>

Instituto Nacional de Estadistas y Censos. (2018). *Décimo Censo Nacional de Población y Sexto de Vivienda 2011*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/repoblaccenso2011-05.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014) *Boletín anual sobre estadísticas de la construcción 2014*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, Reglamento para el control nacional de fraccionamientos y urbanizaciones.
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (2009) *Plan de desarrollo humano local del cantón carrillo 2010-2020*. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/paginaifam/docs/productos%20fomude%202006-2011/r4-productos/p23%20planes%20dhl%20y%20agendas%20distritales/planes%20de%20desarrollo%20humano%20cantonal/plan%20de%20desarrollo%20humano%20local%20cantón%20carrillo.pdf>
- Kinnear, T, y Taylor, J. (2005). *Investigación de mercados* (5 Ed). Bogotá, D. F. McGraw-Hill
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6a ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Prentice Hall Press.
- Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) (1a edición). *Dirección de marketing edición del milenio* México: Pearson education.
- Lambin, J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Luer Carlos, (2012) *Las tres mejores formas de desarrollar una ventaja competitiva*. Recuperado de <http://www.merca20.com/las-3-mejores-formas-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/>
- Maqueda L. y Llaguno, M. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mello, C. (2002). *Marketing de servicios. Cuadernos de administración y marketing*. Uruguay: IMUR.
- Mcdaniel, C. y Gates, r. (2011) (8a ed). *Investigación de mercados*. México: Cengage learning.

- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (2018). *Reglamento para el Control Nacional De Fraccionamientos y Urbanizaciones*. Recuperado de <http://www.fuprovi.org/files/pdf/reglamento-fraccionamiento.pdf>
- Morales Zúñiga Luis Carlos, (2011) *Desarrollo humano y desarrollo turístico: el caso del cantón de santa cruz de Guanacaste, población y salud en Mesoamérica*. Revista electrónica semestral, volumen 8. Recuperado de <http://ccp.ucr.ac.cr/revista/>
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Muñoz de Escalona Francisco (2005). "En torno al Grand Tour. Análisis de un caso paradigmático". Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2005/fme-05.htm>
- Nogueira, M. E., & Zwarg, F. A. (1992). *Marketing de servicios*. México: Mc Grawhill Internacional.
- Organización Mundial del Turismo (1995) *Concepts, definitions, and classifications for tourism statistics. Technical manual no. 1*. Recuperado de <http://www2.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo (2011) *Unwto general assembly 19th session, Gyeongju Republic of Korea 10 october 2011 tourism towards 2030*. Recuperado de <http://www2.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo (2015) *Panorama del turismo internacional edición 2015*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875>
- Organización Mundial del Turismo (2018) *Introducción al Turismo*. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Pinset Masons, (2010) *Global construction 2020 and global opportunities*. Recuperado de <http://www.tecniberia.es/documentos/globalconstruction2020andglobalopportunities.pdf>
- Porter Michael E. (2009) *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España. Grupo Planeta
- Ruiz, O. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Shiffman, L. y KANUK, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (10ª ed.) México: Pearson Education.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. (14a ed.). México: McGraw-Hill.

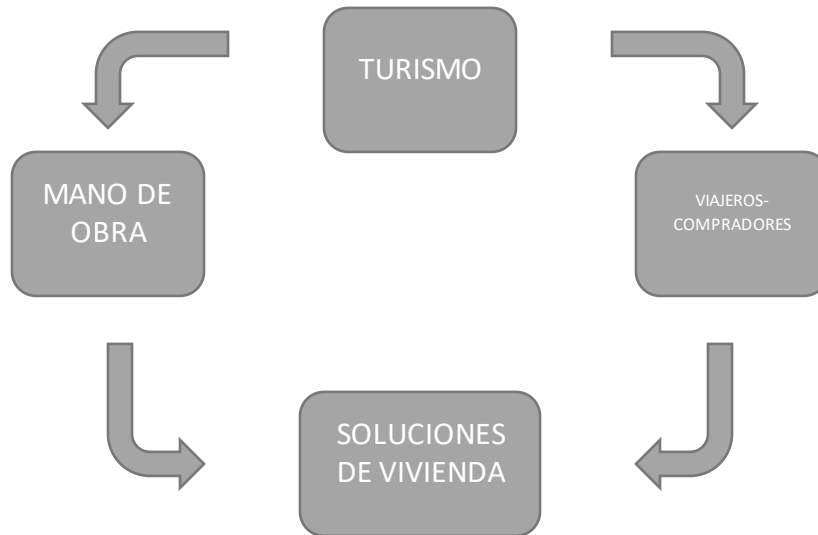
Sud Alba, (2013) *Investigación y comunicación para el desarrollo, una mirada socio-económica de Guanacaste y su gente*. Recuperado de <http://www.albasud.org/noticia/es/378/una-mirada-socio-econ-mica-de-guanacaste-y-su-gente>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill Interamericana.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.

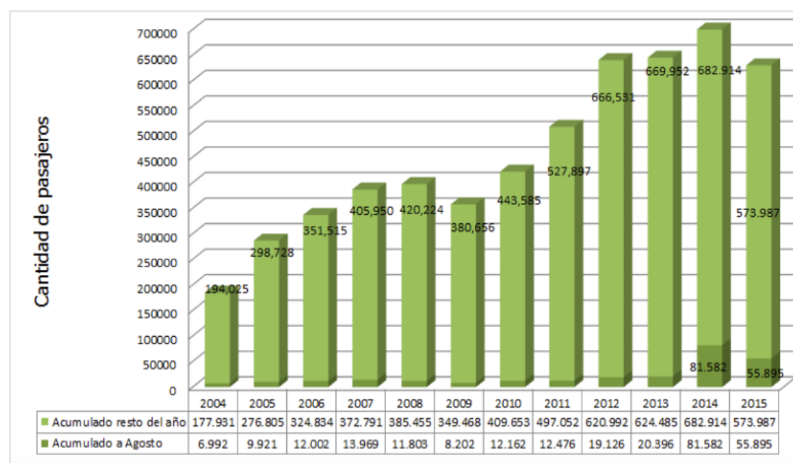
ANEXOS

Anexo 1. Encadenamiento Industria Turística y de la construcción.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Llegadas de turistas al Aeropuerto Daniel Oduber Liberia.



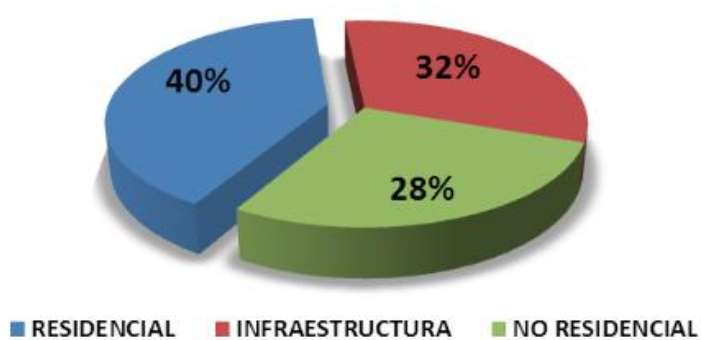
Fuente: Instituto Costarricense de Turismo. Anuario estadístico de turismo 2015

Anexo 3. Inventario de industrias de alojamiento Guanacaste Norte.

Número de estrellas/Cantón	Liberia	Santa Cruz	Carrillo	La Cruz
0	25	75	35	6
1	13	39	18	3
2	9	35	15	0
3	6	29	10	2
4	4	13	12	2
5	2	2	4	0
Total	59	193	94	13

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Construcción mundial, participación por sector 2010.



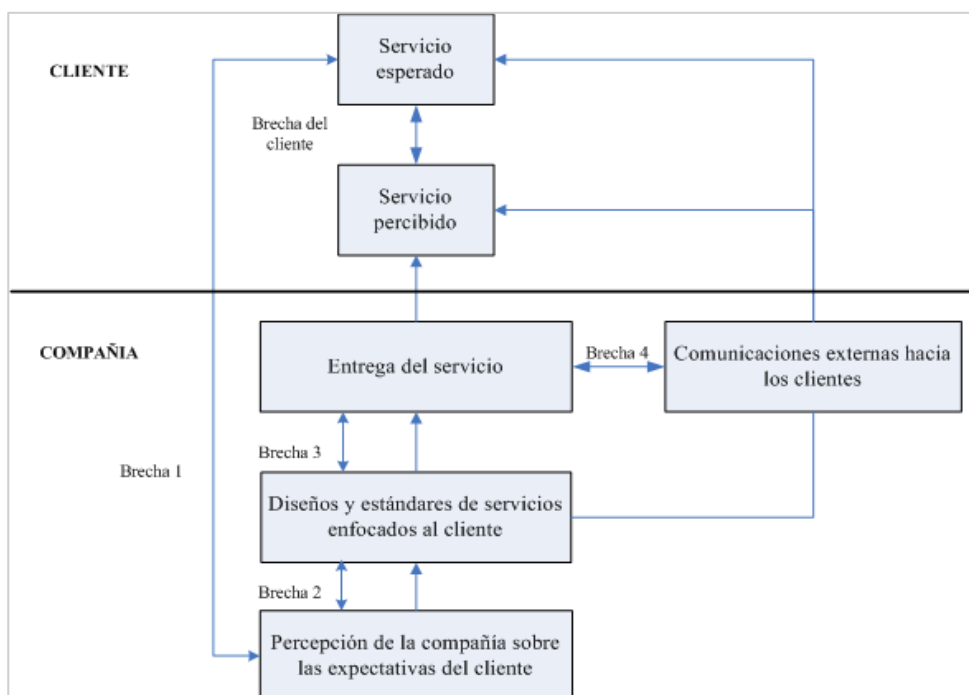
Fuente: Global Construction Perspectives 2018

Anexo 5. Cadena de valor de Michael Porter.



Fuente: Porter Michael E. 2009 Ser Competitivo

Anexo 6. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.



Fuente Hoffman, & Bateson. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*

Anexo 7. Guía de entrevista a profundidad para estudio exploratorio entre Corredores de Bienes Raíces localizados en los cantones de Carrillo y Santa Cruz en la provincia de Guanacaste.

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

-CORREDORES DE BIENES RAICES-

INTRODUCCION AL ENTREVISTADO

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Javier Castañeda y Soy estudiante del Sistema de Post grados de La Universidad de Costa Rica. En este momento estoy realizando un estudio, sobre la creación de una unidad de negocios de una empresa constructora en San José que desea abrir operaciones en Guanacaste. Su opinión y conocimiento del mercado de bienes raíces es muy importante y mucho le agradecería que me contestara unas preguntas. Le solicito que sus respuestas sean lo más amplias y detalladas posibles para así enriquecer el estudio. Adicionalmente es importante aclararle que la información sobre su toda la información suministrada será estrictamente confidencial y la información que me brinde a lo largo de la entrevista será procesada y tratada como un todo y no como datos individuales GRACIAS.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa

Clasificación

Propia

Franquicia

Nombre de Entrevistado

Puesto

ANÁLISIS DEL PRODUCTO

P1 Considera usted que sus clientes prefieren

A. Comprar una residencia terminada

B. Comprar un lote y construir la vivienda de acuerdo a sus gustos y necesidades personales

P2 Con base en su experiencia y el comportamiento del mercado sus clientes prefieren como locación para su vivienda

A. Condómino Vertical

B. Condominio Horizontal

C. Zona sin régimen Condominial

P3 Con base en las ventas del último año cuantas habitaciones prefieren sus clientes para sus residencias?

A. Una habitación (estudio)

B. Dos habitaciones

C. Tres habitaciones

D. Cuatro habitaciones

E. Más de cuatro habitaciones

P4 Con base en las ventas del último año cuantos baños prefieren sus clientes para sus residencias?

A. Un solo baño (estudio)

B. Dos baños

C. Tres baños

D. Cuatro baños

E. Más de cuatro baños

P5 Con base en las ventas del último año cuál diría usted que fue el tamaño promedio de las viviendas que vendió esta agencia

- A. Menos de 100 mt²
- B. Entre 100 mt² y 150 mt²
- C. Entre 150 mt² y 200 mt²
- D. Entre 200 mt² y 250 mt²
- E. Entre 250 mt² y 300 mt²
- F Mas de 300 mt²

P6. Con base en las ventas del último año cuál diría usted que la cantidad promedio de plantas de las viviendas de las viviendas que vendió esta agencia

- A. Una planta
- B. Dos plantas
- C. Tres plantas
- D. Más de tres plantas

P7. De 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 es muy importante y con base en las ventas del último año, ¿Que tan importante es la existencia de una pisciana en la decisión de compra de sus clientes?

P8. A continuación, se presenta una lista de aspectos que se toman en consideración a la hora de elegir la ubicación de una vivienda en las zonas costeras. Le solicito que de acuerdo a la experiencia de sus clientes a cada uno le asigne un número del 1 al 5, donde 1 significa que es un aspecto de importancia baja, mientras que 5 tiene un nivel de importancia alto. (SÓLO UNA MARCA POR CADA ASPECTO).

	Aspecto	1	2	3	4	5
A	Vista al mar					
B	Cercanía al mar					
C	Facilidades de la zona o proyecto					
D	Accesibilidad					

P9. Considerando solamente **LOS LOTES** para construcción que la agencia vendió durante el año pasado. ¿Cuál diría usted que fue el área promedio de dichos lotes?

A. Menos de 300 mt²

B. Entre 300 mt² y 500 mt²

C. Entre 500 mt² y 1000 mt²

D. Entre 1000 mt² y 2500 mt²

E. Entre 2500 mt² y 5000 mt²

F Mas de 5000 mt²

P10. A continuación, se presenta una lista de aspectos que se toman en consideración a la hora de elegir una vivienda en las zonas costeras. Le solicito que de acuerdo a la experiencia de sus clientes a cada uno le asigne un número del 1 al 5, donde 1 significa que es un aspecto de importancia baja, mientras que 5 tiene un nivel de importancia alto. (SÓLO UNA MARCA POR CADA ASPECTO).

	Aspecto	1	2	3	4	5
A	Ubicación					
B	Amenidades					

C	Calidad de los acabados					
D	Accesibilidad					
F	Plusvalía					
C	Precio					
D	Diseño					
F	Oportunidad de negocio					

ANÁLISIS DEL PRECIO

P11. Con base en las ventas del último año cuál diría usted que fue el precio promedio por metro cuadrado de **VIVIENDAS TERMINADAS** que esta agencia comercializó

- A. Menos de \$500 por mt2
- B. Entre \$500 y \$800 Por mt2
- C. Entre \$800 y \$1200 Por mt2
- D. Entre \$1200 y \$2000 Por mt2
- E. Entre \$2000 y \$3000 Por mt2
- F. Más de \$3000 Por mt2

P12. Con base en las ventas del último año cuál diría usted que fue el precio promedio por metro cuadrado **DE LOTES** que esta agencia comercializó

- A. Menos de \$50 por mt2
- B. Entre \$50 y \$100 Por mt2
- C. Entre \$100 y \$200 Por mt2
- D. Entre \$200 y \$500 Por mt2

E. Entre \$500 y \$1000 Por mt2

F. Más de \$1000 Por mt2

ANÁLISIS DEL CLIENTE

P13. Sus clientes mayoritariamente son (marque solo una)

A. Naciones (siga a P20)

B. Extranjeros (continúe)

P14. Podría asignar un promedio aproximado de acuerdo al lugar de procedencia de sus clientes

	Procedencia	Porcentaje
A.	Norteamérica	
B.	Centroamérica	
C.	Suramérica	
D.	Europa	
E.	Resto del Mundo	

P15. Podría mencionar el área geográfica dentro de Estados Unidos de donde provienen la mayoría de sus clientes (RESPUESTA MULTIPLE)

P16. Podría afirmar que sus clientes son:

A. Mayoritariamente hombres solos (solteros o divorciados)

B Mayoritariamente mujeres solas (solteros o divorciados)

C. Mayoritariamente familias casadas sin hijos

D. Mayoritariamente familias casadas con hijos

P17. Podría indicar el rango en que oscila de edad de sus clientes

A. 20 y 30

B. 30 y 40

C. 40 y 50

D. 50 y 60

E. Más de 60

P18. Podría indicar que ocupación tienen mayoritariamente si clientes

A. Mayoritariamente empleados

B. Mayoritariamente empresarios

C. Mayoritariamente retirados

D. Mayoritariamente Profesionales independientes

P19. Con base en las ventas del último año podría usted asignar un porcentaje relativo de sus clientes que hicieron uso del crédito bancario para adquirir la propiedad

A. Si usó crédito ___ %

B. No usó crédito ___%

P20. Con base en las ventas del último año podría usted determinar cuales es el uso que van a van a dar mayoritariamente a la propiedad (RESPUESTA MULTIPLE)

A. Vivienda permanente

B. Vivienda temporal

C. Re venta (especulación)

D. Renta largo plazo

E. Renta vacacional

AMBIENTE DEL MERCADO

P21. De 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno. ¿Como califa la dinámica del mercado de bienes raíces en la zona en la actualidad (2017-2018)?

P22. De 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno. ¿Como considera el ambiente para el mercado de bienes raíces en la zona para este año que comienza?

P23. En Promedio por mes cuantas personas ingresasen a esta oficina a pedir información sobre propiedades en la zona

P24. En términos porcentuales cuantas de esas personas que mostraron interés terminan realizando la compra

P25. Podría decirme (al menos en promedio) cuantas unidades (tomando en cuenta lotes, casas y condominios) por mes vendió esta agencia durante el 2017.

P26. Considera Ud. que el mercado de bienes raíces en la zona presenta alguna tendencia respecto al tipo de producto que el cliente busca

A. ___ Si (continúe)

B. ___ No (Siga aP30)

P27.Cuál de estos productos cree usted que está marcando dicha en cuanto a localización

A. ___ Lote para construcción sin urbanizar

B. ___ Lote para construcción dentro de urbanización

C. ___ Lote para construcción dentro de proyecto

D. ___ Condominio dentro de urbanización

E. ___ Condominio dentro de proyecto

F. ___ Casa dentro de urbanización

G. ___ Casa dentro de proyecto'

P28. Cuál considera que es la tendencia respecto al tipo de producto (respecto a la antigüedad) que el cliente busca

A. Vivienda Nueva

B. Vivienda usada

Análisis de la competencia

P29. Conoce usted alguna empresa que se dedique a la construcción de viviendas en la zona

A. Si

B. No (pase a 32)

P30. Como se enteró de la existencia de las mismas **(RESPUESTA MULTIPLE)**

A	Página web	
B	Show Room o sala de ventas	
C	Página en redes sociales	
D	Visita comercial	
E	Llamada telefónica	
F	Redes Sociales	
G	Recomendación	
H	Siempre ha trabajado con ellos	

P31. ¿Podría mencionar a alguna de ellas?

P32. Cuando sus clientes adquieren lotes para construcción recomienda alguna de estas constructoras que mencionó

A. Si (continúe)

B. No __ (Pase a 34)

P33. A continuación, se presenta una lista de aspectos que se toman en consideración a la hora de hacer esta recomendación. Le solicito que a cada uno le asigne un número del 1 al 5, donde 1 significa que es un aspecto de importancia baja, mientras que 5 tiene un nivel de importancia alto. (SÓLO UNA MARCA POR CADA ASPECTO).

	Aspecto	1	2	3	4	5
A	Precio					
B	Experiencia					
C	Calidad					
D	Cumplimiento					
E	Estímulos y Comisiones					
F	Garantías					
G	Servicio Post Venta					
H	Buen nombre					

P34. A continuación, se presenta una lista de aspectos que se toman en consideración a la hora en la que sus clientes escogen una empresa constructora. Le solicito que a cada uno le asigne un número del 1 al 5, donde 1 significa que es un aspecto de importancia baja, mientras que 5 tiene un nivel de importancia alto. (SÓLO UNA MARCA POR CADA ASPECTO).

	Aspecto	1	2	3	4	5
A	Precio					
B	Experiencia					

C	Calidad de la construcción civil					
D	Calidad de los acabados					
E	Velocidad- Prontitud- Cumplimiento					
F	Estímulos y Comisiones					
G	Garantías					
H	Servicio Post Venta					
I	Buen nombre					
j	Flexibilidad					

P35. ¿Estaría dispuesto a recibir información sobre una nueva constructora que se establezca en la zona?

A. SI (continúe)

B. No (fin de la entrevista)

P36. ¿De qué manera cree que es más conveniente recibir la información sobre este servicio? (Presentaciones, correo electrónico, visita a empresa, etc.) (RESPUESTA MÚLTIPLE).

P37. ¿Estaría dispuesto a recomendar otra empresa constructora diferente a las que está recomendando en la actualidad?

P38. ¿Que factores tomaría en cuenta para hacer esta recomendación (RESPUESTA MÚLTIPLE)?

P39. ¿Esperaría recibir algún tipo de compensación o incentivo por haber hecho esta recomendación?

A. SI (continúe)

B. NO (finalice)

P40 Qué tipo de incentivo esperarías recibir. (RESPUESTA MULTIPLE)

A	Comisiones para la empresa	
B	Comisiones Personales	
C	Regalías para la empresa	
D	Regalías personales	
E	Descuentos en Servicios para la empresa	
F	Descuentos en Servicios para usted	
G	Otros	

Análisis de la plaza

P41. De 1 a 5, donde 1 es muy poco importante y 5 es muy impórtate. Que tan importante cree usted que para una constructora es contar con una sal de ventas o show room para atender a sus clientes potenciales.

P42. Con base en el conocimiento que tiene de sus clientes cuál considera usted que es el mejor medio que puede emplear una empresa constructora para comunicarse con su clientes potenciales y actuales.

A	Página web	
B	Show Room o sala de ventas	
C	Página en redes sociales	
D	App Telefónica	
E	Call center	

F	Mail	
---	------	--

Anexo 8. Levantamiento de inventario de las agencias de bienes raíces establecidas en los cantones de Santa Cruz y Carrillo en la provincia de Guanacaste.

Ubicación	Nombre	Clasificación
Carrillo	Reemax Prestige Ocean Properties	Franquicia
	Our Costa Rica Real Estate	Independiente
	Reemax tres Amigos	Franquicia
	Palm Real Estate	Independiente
	Coldwell Banker Coast to Coast Properties	Franquicia
	Wendy loves Costa Rica real state	Independiente
	Grupo de la Costa	Propia de Proyecto
	Pura Vida Realty	Independiente
	Coldwell Banker Playas del Coco	Franquicia
	CENTURY 21 Sunrise Properties	Franquicia
	Pacifico, Costa Rica	Propia de Proyecto
	Tropical Felgate	Independiente
	Luxury Homes CR	Independiente
	Papagayo Realty	Independiente
	Remmax Ocean Village	Franquicia
	Tropical Realty Costa Rica	Independiente
	Papagayo Real Estate	Independiente
	Sun real Estate –Costa Rica	Independiente
	Ocean View Properties Costa Rica	Independiente

	KRAIN Costa Rica Real Estate - Playa Ocotal	Franquicia
	Las Catalinas	Propia de Proyecto
Santa Cruz	1st Choice Realty & Investment Group	Franquicia
	Summer Coast Realty	Independiente
	Sol Realty	Independiente
	Keller Williams Costa Rica Beach Properties	Franquicia
	Amigo Realty Costa Rica	Independiente
	Flamingo Beach Realty	Independiente
	Coldwell Banker Tamarindo Realty	Franquicia
	ABC Real Estate	Independiente
	Plantación Properties	Franquicia
	Krain Costa Rica Real Estate - Playa Flamingo	Franquicia
	Overseas Pacific Realty	Independiente
	Coldwell Banker Brasilito Realty	Franquicia
	Sotheby's Reserva Conchal	Propia de Proyecto
	Blue Water Properties of Costa Rica Huacas	Independiente
	Grande Real Estate	Independiente
	Las Ventanas de Playa Grande	Propia de Proyecto
	PM Real Estate and Vacation Rentals	Independiente
	Blue Water Properties of Costa Rica Tamarindo	Independiente
	Century 21 High Tide Realty	Franquicia

	Keller Williams Costa Rica Beach Properties Tamarindo	Franquicia
	Reemax Tamarindo	Franquicia
	Coldwell Banker Tamarindo	Franquicia
	Alliance Costa Rica	Independiente
	Hidden Coast Realty	Independiente
	Trade Wind Properties	Independiente
	Hacienda Pinilla Real Estate	Propia de Proyecto
	Playa Negra Realty	Independiente

Anexo 9. Guía de encuesta clientes actuales.

GUÍA DE ENCUESTA
-CLIENTES ACTUALES-

INTRODUCCION AL ENTREVISTADO

Nos interesa la opinión de nuestros clientes, por eso le solicitamos que rellene la presente encuesta de satisfacción

P1. Por favor suministre la siguiente información

Nombre y Apellido

Provincia

Servicio contratado a la empresa

P2. Como se enteró de la existencia de Soluciones Integrales CR S. A.

A. __ Recomendación

B. __ Página Web

C. __ Redes sociales

D. __ Anuncio publicitario

F. __ Otro

G. __ NS/NR

P3. ¿Cual fue la razón principal que lo llevó a contratarlos servicios de la empresa?

P4. A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala su grado de satisfacción con:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Cumplimiento en los plazos de entrega				
Competencias técnicas del personal operativo				

Relación Calidad/Precio				
Servicio Post venta				
Información recibida durante el proceso de construcción				
Cumplimiento de especificaciones, programación, presupuesto				
Compromiso de la Empresa para aplicar el manejo ambiental				
Atención y solución de reclamos y atención de requerimientos				
Cumplimiento general de sus expectativas				

P5. ¿Qué aspectos destacarían de nuestro servicio?

P6. ¿En qué aspectos piensa que debemos mejorar?

P7. Si trabaja, o ha trabajado con otras empresas de nuestro sector, en su opinión, los servicios ofrecidos por Soluciones Integrales CR S. A. son:

A. ___ Mucho más competitivos

B. ___ Más competitivos

C. ___ Igual de competitivos

D. Memos competitivos

F. Mucho menos competitivos

G. NS/NR

P8. En relación al precio pagado vs. el servicio recibido, considera usted que dichos precios fueron:

A. Muy altos

B. Altos

C. Justos

P9. ¿Volvería a contratar los servicios de la empresa ?

A. Si

B. No

P10. ¿Recomendaría los servicios de la empresa a terceros?

A. Si

B. No

Anexo 10. Levantamiento de inventario de las constructoras establecidas en los cantones de Santa Cruz y Carrillo en la provincia de Guanacaste.

Apex S.A. - Richard Brett
Arke S.A.
Arquitectura & Creatividad
ByM Constructions
Constructor Willian Cervantes Salguero
Constructora Chavarria
Constructora de Ranchos Waldir
Constructora Delfin
Constructora Raynier
Constructora Zaki
Constructora Lobo
Diria Construcciones S A
Ebenezar Construcciones
Eloy America Latina
Esteban Cabezas Guzman - Contratista
Flomor Construcciones
Flor del Pacifico Constructions
Frame Projects
Imagine & Design

Julius Kudelka
Miguel Torres E Ingenieros
Ofiservicios Jireh
R y S Design And Constructions
Rahima S.A.
Roco Construcciones
Servicios de Construcción Nuñez
Ingedesa
Grupo Pacifico Consultores
Diseños y Construcciones Guevara Arbuto SA
Aviota Construccion
Tabor
Tom Constructions
OSB Consultores
Costa Rica Home Builders