

**PLAN DE MERCADEO
PROYECTO TERRITORIO ROBLEDO**

**VERÓNICA GIRALDO AGUIRRE
ALEJANDRA POSADA ESTRADA**

ASESOR: RICARDO DÍAZ

**CES – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN
2010**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PRELIMINARES	11
1.1 OBJETIVOS DEL PLAN	11
1.1.1 Objetivos de Marketing	11
1.1.2 Objetivo Económico	12
1.2 HISTORIA DEL NEGOCIO.....	12
2. ENTORNO DEL NEGOCIO	13
2.1 NIVEL MACRO.....	13
2.2 PANORAMA DEL SECTOR CONSTRUCTOR	15
2.2.1 Oferta Actual de Vivienda en Antioquia	16
2.2.2 Características de las viviendas en oferta	18
2.2.3 La oferta futura.....	20
2.2.4 La Vivienda de Interés Social.....	20
2.3 LA COMPETENCIA.....	22
2.3.1 La Oferta total para vivienda VIS	22
2.3.2 La competencia cercana.....	23
3. ANÁLISIS D.O.F.A.	25
3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	25
3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	25
3.3. MATRIZ D.O.F.A	26
4. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO	27
4.1 BRIEF DE LA INVESTIGACIÓN:.....	27
4.1.1 Investigación de Mercado	27
4.1.2 Tamaño de la Muestra	27
4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
4.2.1 Objetivo Principal.....	27
4.2.2 Objetivos Secundarios	28
4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28

5. CONSUMIDOR	35
5.1 PERFIL DESEOS Y NECESIDADES - HÁBITOS Y ACTITUDES DE COMPRA.....	35
5.2 IDENTIFICACIÓN - RETENCIÓN DE CLIENTES Y RESPUESTA DE LA COMPETENCIA	36
6. MERCADO	38
6.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	38
6.2 TAMAÑO DEL MERCADO.....	39
6.3 TENDENCIAS DEL MERCADO	40
6.4 NECESIDADES DEL MERCADO.....	40
7. HORIZONTE DE TIEMPO- VISIÓN Y MISIÓN - VALORES Y PRINCIPIOS ...	41
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO.....	41
7.2 VISIÓN Y MISIÓN	41
7.3 VALORES Y PRINCIPIOS	42
8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	43
8.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	43
8.2 MERCADO OBJETIVO - SEGMENTO Y POSICIONAMIENTO.....	44
8.3 ESTRATEGIA - ALCANCE Y CAPACIDAD PARA IMPLEMENTARLA.....	45
8.4. VENTAJAS COMPETITIVAS	46
8.5 MEZCLA DE MERCADEO	47
8.5.1 Producto	47
8.5.2 Precio.....	47
8.5.3 Plaza.....	49
8.5.4 Promoción.....	51
9. PLANEACIÓN DE VENTAS - CONTROL Y ESTRATEGIAS	54
9.1 OBJETIVOS DE VENTAS	54
9.2 DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	55
9.3 ESQUEMA DE VENTAS	55
9.4 PERFILES.....	55
9.5 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE VENTAS	56
9.6 CONTROL.....	57

10. VIABILIDAD FINANCIERA	59
11. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	62
11.1 LA EXPERIENCIA DE LA COMPAÑÍA VENDEDORA	62
11.2 LA SEGURIDAD DE LAS ENTIDADES QUE RESPALDAN EL PROYECTO	62
11.3 DISEÑO URBANO	62
11.4 CALIDAD ARQUITECTÓNICA.....	63
12. INDICADORES DE GESTIÓN.....	64
13. CRONOGRAMA	65
14. ORGANIGRAMA.....	66
14.1 PERFIL GERENTE COMERCIAL	66
14.2 PERFIL DIRECTOR COMERCIAL.....	67
14.3 PERFIL VENDEDORES.....	67
15. ASPECTOS LEGALES	68
16. VALOR AGREGADO	71
16.1 CRM TERRITORIO ROBLEDO.....	71
16.2 CERTIFICACIÓN ISO	71
16.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.....	72
BIBLIOGRAFIA	73

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Evolución de las ventas mensuales de vivienda a nivel nacional, 2008-2010.....	16
Gráfico 2. Evolución de la oferta actual de vivienda en el Valle de Aburra y Oriente cercano, 2004-2010	17
Gráfico 3. Oferta actual de vivienda en unidades en el Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio.....	19
Gráfico 4. Evolución de la oferta actual de vivienda en unidades según áreas en el Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio.....	19
Gráfico 5. Estrato y sector de preferencia.....	29
Gráfico 6. Atributos más valorados a la hora de elegir vivienda	29
Gráfico 7. Proyecto elegido y características influyentes.....	30
Gráfico 8. Terminados para la vivienda	31
Gráfico 9. Ciclo de vida del proyecto	43

LISTA DE ANEXOS

Análisis de la Competencia.
Análisis Financiero.
Control de Ventas.
Investigación de Mercado
Cronograma de Actividades.
Formato de Encuesta.
Organigrama.
Documentos Aspectos Legales

RESUMEN EJECUTIVO

Acierto Inmobiliario S.A. es una empresa que pertenece al sector constructor uno de los más dinámicos de la economía nacional, muestra de ello es el comportamiento que el sector mostro durante el año anterior el cual, finalizó con un crecimiento de la economía del 0.4%, impulsado principalmente, por el excelente desempeño mostrado por el sector de la construcción, el cual presentó un crecimiento del 12,8%.

Este crecimiento registrado en el PIB del sector constructor, fue impulsado básicamente por el incremento en el PIB de las obras civiles, sin embargo, durante el año 2010, El Estado no ha inyectado los niveles de inversión pública del año 2009, por lo cual el sector de la construcción durante este año, se puede decir que ha sido jalonado más por la actividad del subsector de las edificaciones que por el de las obras civiles.

Después de crisis de los 90, los empresarios del la construcción, aprendieron no solo a ser más cautelosos sino también a ser capaces de presagiar que podría suceder en el futuro, en este sentido, luego de salir de la crisis y alcanzar en 2007 el pico más alto en ventas y en valor de m², los empresarios entendieron que se debía comenzar a disminuir la oferta para no generar riesgos innecesarios y se volcaron a mirar de nuevo la vivienda de interés social, la cual ha tomado una mayor, desde finales del año 2008.

Es de esperarse que la construcción de vivienda de interés social continué en aumento y más aun en la vivienda de 70SMLV, pues se estima que para el cuatrienio 2010-2014, se formaren 1.7 millones de nuevos hogares de los cuales el 70% corresponde a necesidades VIS, específicamente 42% a vivienda de interés prioritario VIP y un 28% a VIS.

Acierto Inmobiliario reconociendo el potencial de mercado que representa la vivienda de interés social, lanzo hace 20 meses al mercado su proyecto TERRITORIO ROBLEDO, con 3.000 unidades de vivienda VIP. El presente plan de mercadeo está dirigido a la comercialización de la segunda etapa denominada Golondrinas de Territorio Robledo, la cual consta de 353 unidades de vivienda de 40.50m². El objetivo central es crear estrategias sólidas y eficaces que permitan la comercialización de esta segunda etapa en el tiempo inicialmente pactado de 12 meses y de esta forma proyectar los resultados a las etapas futuras.

Para comenzar, lo primero era lograr descubrir que buscan los compradores a la hora de elegir una vivienda nueva y conocer como perciben los clientes el proyecto y como esta posicionado frente a la competencia, para lo cual, se realizo una investigación de tipo cuantitativo a 100 personas pertenecientes a los estratos 1-2 y 3. Con la investigación se logro identificar entre otros aspectos, que aunque el proyecto tiene un potencial de mercado amplio y el cliente objetivo estaría dispuesto a comprarlo, mientras exista competencia en un sector con mayor facilidad de transporte, el proyecto pasará a una segunda opción de elección y compra, motivo por el cual se debe trabajar en posicionar el proyecto en la mente del consumidor con los atributos que más le valoran: *“Una solución de vivienda en pleno Robledo, a bajo precio y rodeado de muchísimo verde”* haciendo uso de una estrategia de nicho y de las tres grandes ventajas competitivas que le permitirán alcanzar el éxito de las estrategias planteadas; tamaño de la compañía, diseño de calidad y servicio al cliente.

El cliente objetivo será entonces: hombres y mujeres pertenecientes a familias, de estrato 1 y 2, con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que tienen la intención de comprar vivienda con capacidad económica hasta 40 millones de pesos.

Financieramente hablando, la factibilidad inicial proyectada por los socios pretendía alcanzar unas ventas totales para todo el proyecto de \$ 125.930.833 con

unas utilidades esperadas para sus inversionistas de \$ 25.914.444. Sin embargo, los resultados de la primera etapa “Colibrís” no fueron los esperados; de un tiempo estimado de 12 meses de venta paso a 20 meses, lo cual representa un aumento de todos los costos inicialmente proyectados y por ende la factibilidad inicial no solo pasaría de 10 a 14 años de ventas, sino que las utilidades esperadas ya no serían las mismas.

- En este sentido, a través de los hallazgos y estrategias propuestas en el siguiente plan, y con el fin de encaminar financieramente el proyecto a las metas inicialmente planteadas por los socios:
 1. lograr ingresos por ventas de la segunda etapa de \$13.537.550.000 millones de pesos en un periodo de un año.
 2. Obtener utilidades del 25.16% por ventas de la segunda etapa,.

Se trabajará por alcanzar los siguientes objetivos de ventas:

- Alcanzar un número de ventas netas de 30 apartamentos mensuales por año, lo que representa un aumento de las ventas en unidades por mes del 76% mensual, con relación a la etapa anterior y,
- Lograr que un 40% de las ventas mensuales provengan de referidos de nuestros clientes actuales.

(Ve anexo Análisis Financiero.)

En conclusión, el presente plan de mercadeo permitió:

1. Descubrir a través de la investigación de mercado, las preferencias de los clientes a la hora de elegir una vivienda nueva a la vez que permitió identificar las fortalezas y debilidades del proyecto.

2. Una vez se conoció la aceptación del proyecto en el mercado y que buscan los clientes, se logro identificar el cliente objetivo y la manera como debía ser la comunicación para llegar específicamente a él.
3. Se diseñaron las estrategias de marketing mix con las que se pretende lograr la comercialización del proyecto para el tiempo inicialmente contemplado de 12 meses, haciendo mayor énfasis en las actividades de plaza y promoción.
4. Se planteo un escenario financiero viable económicamente y replicable a futuras etapas para lograr encaminar nuevamente el proyecto al rumbo que esperaban los socios.

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Mercadeo está diseñado principalmente para la comercialización de la segunda etapa del proyecto inmobiliario Territorio Robledo, proyecto de interés social conformado por 3.000 viviendas, las cuales se desarrollan en 10 sub etapas, la primera de ellas vendida en su totalidad.

El objetivo central de este proyecto es crear estrategias sólidas y eficaces que permitan la comercialización de esta segunda etapa en el tiempo inicialmente pactado de 12 meses y de esta forma proyectar los resultados a las etapas futuras.

El Plan de Mercadeo está dividido en 9 capítulos los cuales nos muestran una visión más amplia del entorno externo e interno de la compañía y del proyecto. Se muestra la situación actual de la empresa, atributos y desventajas del producto, perfil del consumidor y sus necesidades, características del mercado y hacia donde están dirigidas las estrategias tanto de comercialización como de ventas, entre otros puntos importantes a la hora de alcanzar los objetivos planteadas.

El alcance de las propuestas es a la vez de corto y largo plazo, pues contribuye por un lado a la incrementación de las ventas actuales y por otro a la construcción y planificación futura de proyectos de este tipo, en este caso vivienda de interés social.

1. PRELIMINARES

1.1 OBJETIVOS DEL PLAN

1.1.1 Objetivos de Marketing

Territorio Robledo es un proyecto ya lanzado al mercado que tiene como meta la venta de sus 3.000 unidades de vivienda en un tiempo estimado de 10 años, vendiendo por año lo correspondiente a una sub-etapa, sin embargo la primera etapa no cumplió con dicha meta y paso de un periodo proyectado de ventas de 12 meses a 20.

En este sentido el objetivo principal es encontrar las estrategias de mercadeo que permitan la comercialización de la segunda etapa en el tiempo inicialmente contemplado de 12 meses y proyectar los resultados al resto del desarrollo.

Para lograrlo se han diseñado los siguientes objetivos de Marketing:

- Alcanzar un número de ventas netas de 30 apartamentos mensuales por año, lo que representa un aumento de las ventas en unidades por mes del 76% mensual, con relación a la etapa anterior.
- Lograr ingresos por ventas de la segunda etapa de \$13.537.550.000 millones de pesos.
- Lograr que un 40% de las ventas mensuales provengan de referidos de nuestros clientes actuales.

1.1.2 Objetivo Económico

Lograr unas utilidades del 25.16% de las ventas de la segunda etapa. OK

1.2 HISTORIA DEL NEGOCIO

Acierto Inmobiliario S.A. es empresa inmobiliaria y constructora de gran reconocimiento a nivel nacional e internacional, que brinda soluciones de vivienda, comercio y recreación.

Su misión es desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades de clientes, socios y compradores, generándoles felicidad y rentabilidad. La visión de la compañía para los próximos 5 años es ir siempre un paso adelante en el desarrollo de los mejores y más innovadores proyectos inmobiliarios en Colombia.

A lo largo de estos 6 años, Acierto Inmobiliario ha realizado grandes aportes al desarrollo de la construcción en Bogotá, Medellín, Cartagena y Panamá, se ha construido alrededor de 40 proyectos, en la actualidad cuenta con 15 proyectos en curso.

Acierto Inmobiliario S.A., se ha caracterizado por desarrollo de proyectos acordes con su entorno inmediato, siendo respetosos de la arquitectura existente y de las condiciones ambientales, sin dejar de lado la innovación y la creatividad en sus diseños, Esta condición ha sido reconocida por los clientes, hecho que la ha posicionado como una de las diez mejores empresas inmobiliarias a nivel nacional.

Territorio Robledo hace parte del portafolio de productos de Acierto Inmobiliario, enfocado a la venta de vivienda de Interés Prioritario VIP, a través del desarrollo de 3.000 apartamentos en el sector de Robledo.

2. ENTORNO DEL NEGOCIO

2.1 NIVEL MACRO

Después de la crisis que atravesó el sector constructor al finalizar la década de los noventa, autores como Cárdenas, Cadena y Quintero (2004) sugieren que las variables que se tienen como determinantes para la actividad constructora en Colombia son; por el lado de la demanda: los desembolsos de crédito, la tasa hipotecaria, la tasa de desempleo, las remesas y los flujos de capital al exterior, la oferta, por su parte, es expresada como una función de los costos de producción, los desembolsos a constructores, las licencias aprobadas y las expectativas de los agentes acerca de construcción en el país. Lo que traduce que la actividad constructora en Colombia por el lado de la oferta está determinada, principalmente por los costos asociados con la actividad, y por el lado de la demanda por el financiamiento y los ingresos de los hogares.¹

En este sentido, analizar cada una de estas variables es sumamente importante a la hora de evaluar el entorno del negocio.

Desembolsos de crédito: Los desembolsos de crédito hipotecario han crecido en lo corrido del año al 26%.²

Tasa Hipotecaria: Una tasa de 0,95 mes vencido para crédito hipotecario, 0,80 para Leasing en UVR y 0,90 para Leasing en pesos, son las tasas promedio que están manejando actualmente los diferentes establecimientos de crédito.

¹ CÁRDENAS, Mauricio; CADENA, Ximena y QUINTERO, Juan Felipe. Determinantes de la Actividad Constructora en Colombia. Estudio realizado por Fedesarrollo para la Constructora Colpatria. 2004.

² CAMACOL. Informe económico mensual, julio 2010.

Tasa de desempleo: El desempleo mostró un leve descenso durante el mes de agosto del presente año, tanto en toda Colombia como en las trece principales ciudades que analiza el DANE. A escala nacional el índice de desocupación bajó a 11,2% en agosto pasado. Un año atrás, en ese mismo mes, se ubicó en 11,7%.³

Remesas: El Banco de la República estimó el desplome de las remesas en cerca de un 10.5 por ciento al cierre del primer semestre del año al llegar a los mil 870 millones de dólares, producto de la recesión que afrontan las economías de Estados Unidos y España, lugares del mundo en donde viven la mayor cantidad de colombianos. Analistas del mercado estiman que esta situación está afectando los problemas sociales y de desempleo en los departamentos del Eje Cafetero que son en general grandes receptores de remesas de estos países.⁴

Con relación al crecimiento económico, los industriales en Colombia revisaron la meta y estiman un crecimiento para el año 2010 entre el 3,5 y el 5,2 por ciento. El presidente de la ANDI, Luis Carlos Villegas, dijo que éste, se debe fundamentalmente al excelente comportamiento en los diferentes sectores del aparato productivo del país. La asociación proyectó un crecimiento en el primer semestre del 4.9 por ciento, jalonado primordialmente por el comercio con un repunte del 10 por ciento, licencias de construcción del 15 por ciento y exportaciones del 21 por ciento.⁵

³ Diario el País. Octubre 5 de 2010.

⁴ Caracol Radio. Octubre 5 de 2010.

⁵ Ibid

2.2 PANORAMA DEL SECTOR CONSTRUCTOR

A continuación, basados en el estudio de Actividad Constructora y Oferta de Edificaciones para el Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio realizado por CAMACOL Antioquia para el primer semestre de 2010, se estudiara el panorama de la construcción, la oferta actual de vivienda y sus características.

En Colombia, el crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB- presentó una tendencia creciente a partir del año 2002, la cual termina hacia el año 2008 en respuesta a la recesión económica mundial, la cual afecto a todos los sectores económicos del país, particularmente el sector de la construcción decreció un 12% para dicho año.

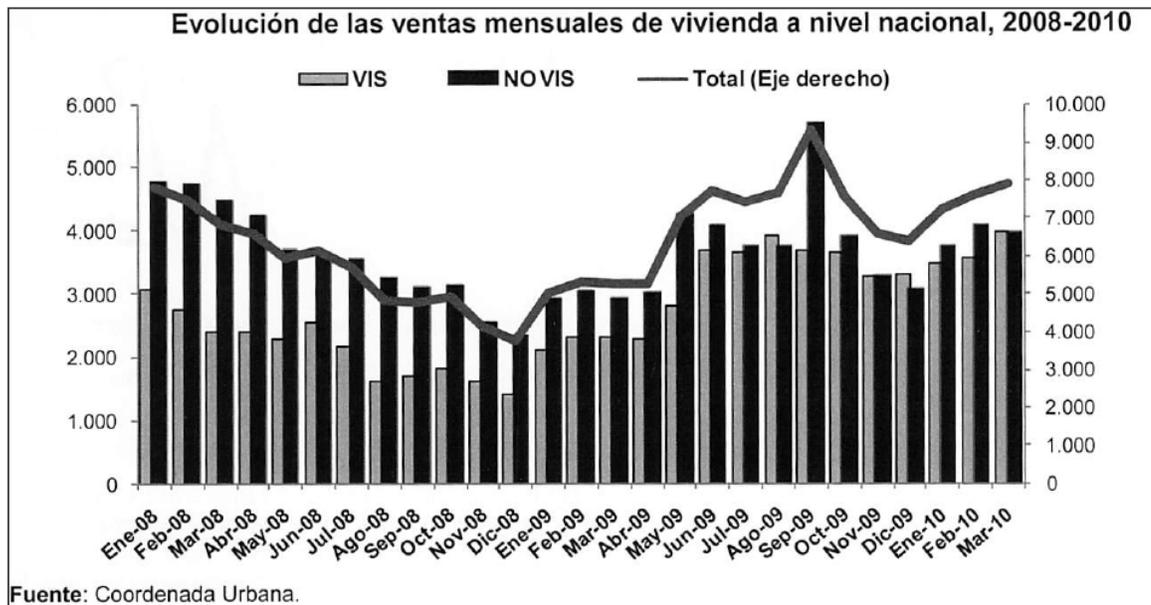
El año 2009 finalizo con un crecimiento de la economía del 0.4%, cifra que superó las expectativas de los expertos, impulsado principalmente por el excelente desempeño mostrado por el sector de la construcción, quien presento un crecimiento del 12,8%, lo que continua consolidándolo como uno de los sectores de mayor generación de empleo y uno de los más dinámicos del país.

El crecimiento registrado en el PIB del sector de la construcción, fue impulsado básicamente por el incremento en el PIB de las obras civiles, sin embargo, en lo corrido del año 2010, El Estado no ha inyectado los niveles de inversión pública del año 2009, por lo cual el sector de la construcción ha estado jalonado más por la actividad del subsector de las edificaciones que por el de las obras civiles.

Dentro del total de construcción de edificaciones se encuentran las de tipo residencial, en el gráfico 1, se observa una desaceleración en el total de ventas durante el 2008, a partir de allí, se observa una tendencia ascendente que se acentúa en abril de 2009, mes en que sale en vigencia el decreto 1143 en el que el gobierno subsidia las tasas de interés a aquellas personas que soliciten crédito

hipotecario para comprar vivienda nueva con valor hasta los 335 SMVLV. Este subsidio sin duda impulso las ventas de vivienda nueva en el país, permitiendo que en el 2009 se vendieran a nivel nacional un poco más de 80 mil viviendas y que en lo corrido del 2010 ya existan ventas cercanas a las 30 mil viviendas.

Gráfico 1. Evolución de las ventas mensuales de vivienda a nivel nacional, 2008-2010



2.2.1 Oferta Actual de Vivienda en Antioquia

Según el último informe de CAMACOL Regional Antioquia, para marzo de 2010, la oferta de vivienda alcanzó un valor de 8.735 unidades, presentando un aumento del 9% con relación a septiembre de 2009, este aumento está explicado por el crecimiento de la oferta en el Occidente Medio (130%) y en Oriente Cercano (23%), aunque el municipio de Medellín presentó un descenso del 5% en el mismo periodo, este efecto no logró que la variación total de la oferta de vivienda mostrara una variación negativa.

Dentro del total de la oferta actual de vivienda, Medellín representa el 53% que corresponde a 4.654 unidades de vivienda, es decir más de la mitad de la oferta. Esta contribución ha sido una constante durante el periodo 2004-2010 (ver gráfico 2) y se ha venido concentrando en los últimos años específicamente en el sector del Poblado (26%), Belén (26%), Robledo (11%) y los demás sectores con niveles inferiores al 10%.

Gráfico 2. Evolución de la oferta actual de vivienda en el Valle de Aburra y Oriente cercano, 2004-2010



Durante el semestre Octubre 2009 - Marzo 2010 ingresaron al mercado 7.824 unidades de viviendas, 28% más que en el semestre intercensal anterior. De dichas viviendas, el 53% se encuentran en Medellín, el 14% en Envigado, el 7% en Bello y los demás municipios con porcentajes menores al 6%, lo que implica que para este periodo, Medellín ha sido el municipio con mayor dinámica en el mercado inmobiliario.

Es importante resaltar, que del total de la oferta de vivienda ingresada, el 57% que corresponde a 4.439 unidades aún están en venta y el 43% restante ya fueron vendidas. Es de resaltar que el 80% del total de viviendas ingresadas, aún se encuentran sin iniciar construcción, confirmando que los constructores no inician la

obra hasta el momento en que no se alcance el punto de equilibrio que apalanque el proyecto.

2.2.2 Características de las viviendas en oferta

Si se analiza la oferta actual de vivienda por tipo de edificación, de las 8.735 unidades ingresadas, el 90% corresponde a vivienda multifamiliar y tan solo el 10% a vivienda unifamiliar, estas últimas ubicadas principalmente en el oriente cercano.

Desde el punto de vista del Estado de la obra, el 59% se encuentra sin iniciar, el 35% están en construcción y el 6% se encuentran terminadas. Cabe resaltar que 62% de las obras de vivienda en oferta terminadas están ubicadas en el municipio de Medellín específicamente en los sectores de El Poblado (24%) y Robledo (25%) con rangos de precios entre \$302 y \$307 millones de pesos e inferior a \$56 millones respectivamente.

Con relación a las unidades de vivienda en oferta por rango de precios y área, el estudio muestra que el 43% de la unidades ingresadas están ubicadas en un rango de precios entre los \$150 y los \$226 millones de pesos, mientras que el menor porcentaje se encuentra en rangos de precios superiores a los \$527 millones de pesos (ver gráfico 3), por su parte, la dinámica constructiva de vivienda medida en oferta a marzo de 2010 se encuentra concentrada en su mayor parte en el rango de área de 61 a 101m², rango que ha mostrado desde el año 2004 una tendencia creciente pasando de 2.881 unidades en febrero de 2004 a 4.375 unidades en marzo de 2010 (Ver gráfico 4).

Gráfico 3. Oferta actual de vivienda en unidades en el Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio



Gráfico 4. Evolución de la oferta actual de vivienda en unidades según áreas en el Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio, 2004-2010



2.2.3 La oferta futura

En el periodo 2005-2010, el número de proyectos de vivienda en oferta ha mostrado un comportamiento creciente, pues se pasó de 278 proyectos en marzo de 2005 a 365 en marzo de 2010. En Medellín se encuentran ubicados más de la mitad de estos proyectos (53%). Se debe destacar el representativo aumento del número de proyectos de vivienda en oferta en el sector de Robledo, pasando de 8 en marzo de 2005 a 20 en marzo de 2010, lo que se traduce en un incremento del 150%.

La oferta futura, es decir la oferta de vivienda que los proyectos activos aún tienen pendiente por lanzar, es de 16.728 unidades distribuidas en 78 proyectos de los cuales 11.018 son VIS en 28 proyectos y 6.975 unidades son NO VIS en 56 proyectos. Esta oferta futura está concentrada básicamente en el sector de Robledo con un 30% del total de la ciudad.

En cuanto al área, la mayor parte de la oferta futura está concentrada en el área de 0- 45 m2 con el 42% nuevamente concentrada en Robledo seguida del rango entre 45-60 m2 ubicadas e mayoritariamente en Bello.

Esto da pie para pensar que la oferta futura de la ciudad tiende a estar más concentrada en vivienda VIP y VIS y alrededor de esto estarán concentradas las ventas de los próximos meses.

2.2.4 La Vivienda de Interés Social

Después de crisis de los 90, el sector constructor aprendió no solo a ser más cauteloso sino también a ser capaz de presagiar que podría suceder en el futuro, en este sentido, luego de salir de la crisis y alcanzar en 2007 el pico más alto en ventas y en valor de m2 el sector de la construcción entendió que se debía

comenzar a disminuir la oferta para no generar riesgos innecesarios y se volcó a mirar de nuevo la vivienda de interés social.

Esto gracias también al compromiso de los entes municipales y del gobierno central de gestionar el suelo y políticas que ayuden a impulsar este tipo de construcción.

El año pasado con el subsidio a la tasa de interés para créditos hipotecarios de vivienda nueva hasta los \$166 millones, se impulsaron mucho las ventas. Al comparar el promedio de las ventas del primer semestre de 2009 frente al promedio de los últimos 6 meses, se observó que estas fueron superiores en un 27%, un 31% superior en VIS y 23% superior en No VIS. Pero si se compara el promedio de ventas del último año frente al promedio del año anterior, el mercado aumento un 54% con un crecimiento del 100% en VIS, pasando de ventas de 3387 unidades a 6.766

Se espera que la construcción de vivienda de interés social continué en aumento y más aún en la vivienda de 70SMLV, pues se estima que para el cuatrienio 2010-2014, se formaran 1.7 millones de nuevos hogares de los cuales el 70% corresponde a necesidades VIS, específicamente 42% a vivienda de interés prioritario VIP y un 28% a VIS.

2.3 LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia debe hacerse en dos sentidos, por un lado estudiar la competencia total, es decir, número de proyectos de rango VIS que tienen oferta actual en el valle de aburra, y por otro lado estudiar en mayor detalle los competidores cercanos, es decir quienes están en el mismo entorno⁶.

2.3.1 La Oferta total para vivienda VIS

52 es el número total de proyectos que ofrecen vivienda de interés social en el Área Metropolitana, estos proyectos están ubicados en Medellín en los barrios Robledo, Buenos Aires, San Cristóbal, San Javier, La Candelaria, La América y San Antonio de Prado y en los municipios cercanos solo se encuentran en Bello y Copacabana.

(Ver anexo Análisis de la Competencia- Competencia 1)

Se puede observar también que la mayoría de los proyectos son apartamentos, tan solo 7 de ellos son casas.

Desde el punto de vista del precio entre la vivienda de interés social se pueden distinguir 2 tipos de vivienda, la Vivienda de Interés Prioritario que va hasta los 70SMLV y la Vivienda de Interés Social que va hasta los 135SMLV, de la vivienda VIP hay una oferta actual de 17 proyectos los otros 35 ofrecen vivienda VIS.

En cuanto al área, los que clasifican dentro de la vivienda VIP ofrecen en su mayoría áreas entre 30 y 40m² y los VIS van hasta los 67 m².

Estos proyectos ofrecen entre 1 y 3 alcobas pero todos solo ofrecen la posibilidad de un solo baño.

⁶ Cifras extraídas del informe "Galería Inmobiliaria" mes de junio de 2010.

Cabe destacar que la oferta del sector de la Candelaria está conformada en su mayoría por aparta-estudios de una sola alcoba con áreas menores a los 40m², pero con precios superiores a los 70SMLV lo que indica que a pesar de que esta oferta encaja por precio en vivienda de interés social, está dirigida a parejas o personas solteras no a familias con hijos, como el resto de la oferta que brinda la ciudad.

Actualmente, la oferta total de la ciudad está en cabeza de 31 firmas vendedoras, de las cuales 7 hacen parte de las 20 firmas que tienen el 49% de los proyectos de la ciudad y 3 proyectos están en cabeza de las cajas de compensación familiar.

2.3.2 La competencia cercana

Específicamente en el sector de Robledo existen 11 proyectos de los 52 que se ofrecen en venta en la ciudad sin embargo, aunque estos proyectos estén todos ubicados en el mismo sector, no tienen todos los mismos atributos, cada uno ofrece diferentes alternativas a los clientes.

(Ver anexo Análisis de la Competencia- Competencia Cercana)

7 de los 11 proyectos clasifican en vivienda VIP y 4 en vivienda VIS, igualmente 4 de ellos ofrecen casas y 7 ofrecen apartamentos.

Cabe destacar que los proyectos Villa Campiña y Villa Suramericana son proyectos que pertenecen a cajas de compensación familiar o cuentan con subsidios especiales del gobierno, por lo que estas entidades concentran mayor esfuerzo comercial para dirigir los compradores hacia ellos, eso sin contar con que estos proyectos están justo al lado de la estación Aurora del metro-cable lo que los hace mucho más atractivos por facilidad de transporte.

Otros proyectos destacables en la zona son Mirador de Barcelona y Península, los cuales están en la vía al mar y en un mes ambos lograron vender 300 unidades de apartamentos, se destacan por ser proyectos de apartamentos en torres de gran altura con ascensor lo cual es inusual en este tipo de vivienda y diferente a lo que se ofrece en la zona que son torres pequeñas y en unidades abiertas.

Para los constructores, en vivienda de interés social la meta de ventas para poder lograr los objetivos económicos, que son bastante ajustados en este mercado, deberían ser entre 30 y 40 ventas mensuales, por los datos encontrados los proyectos de la zona con excepción de los anteriormente mencionados, el promedio de ventas de la zona es de 10 a 15 ventas mensuales lo cual hace pensar que estos proyectos no solo compiten entre sí, sino que por el contrario compiten con otros proyectos fuera de la zona.

En conclusión, hoy territorio Robledo cuenta con una competencia de 17 proyectos VIP, 11 de ellos ubicados en el mismo sector, Robledo, y dos de ellos con beneficios adicionales por pertenecer al programa de vivienda de la alcaldía. Sin embargo como se menciono anteriormente, se estima que para el cuatrienio 2010-2014, se formaran 1.7 millones de nuevos hogares de los cuales el 70% corresponde a necesidades VIS, específicamente 42% a vivienda de interés prioritario VIP lo que sugiere que hay cabida para todos los proyectos, lo importante esta en marcar la diferencia para que el proyecto sea elegido por el cliente objetivo antes que a la competencia.

3. ANÁLISIS D.O.F.A.

3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
El reconocimiento de la compañía constructora.	5%	4	0,20
Seguridad de las entidades que lo respaldan: Bancolombia y Accion Fiduciaria.	5%	4	0,20
Desarrollo urbano agradable: escala urbana menos agresiva con el entorno y las personas.	10%	3	0,30
Amplias zonas verdes.	10%	4	0,40
Entorno campestre y tranquilo.	10%	3	0,30
Espacio diseñado para 3 alcobas.	10%	4	0,40
Bajos costos de administracion.	10%	3	0,30
DEBILIDADES			
Facilidad de Transporte.	20%	1	0,20
Bajo numero de cuotas en el plan de pagos.	10%	2	0,20
Poca exposicion al publico.	10%	2	0,20
TOTAL	100%		2,70

3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Planes de gobierno de la Alcaldia con relacion a la vivienda VIS.	20%	3	0,60
Ajuste de la normatividad cambiaria que reduce los tramites para inversionistas extranjeros.	5%	3	0,15
Las bajas tasas de interes para creditos hipotecarios.	10%	4	0,40
AMENAZAS			
Condiciones de seguridad social que afronta actualmente el sector.	20%	1	0,20
Los competidores cercanos a vias principales con facilidad de acceso.	25%	1	0,25
La cantidad de competidores cercanos, 11 en totalo en la zona.	20%	1	0,20
TOTAL	100%		1,80

3.3. MATRIZ D.O.F.A

		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	Facilidad de Transporte.	1	El reconocimiento de la compañía constructora.
		2	Bajo numero de cuotas en el plan de pagos.	2	Seguridad de las entidades que lo respaldan: Bancolombia y Accion Fiduciaria.
		3	Poca exposicion al publico.	3	Desarrollo urbano agradable: escala urbana menos agresiva con el entorno y las personas.
		4		4	Amplias zonas verdes.
		5		5	Entorno campestre y tranquilo.
		6		6	Espacio diseñado para 3 alcobas.
		7		7	Bajos costos de administracion.
OPORTUNIDADES	1	Planes de gobierno de la Alcaldia con relacion a la vivienda VIS.	POSICION (DO)	POSICION FO	
	2	Ajuste de la normatividad cambiaria que reduce los tramites para inversionistas extranjeros.	(D2-O3) Dificulta las facilidades del plan de pagos.	(F1-F2 -O1) Facilita la negociacion con el gobierno para la venta de vivienda VIS a traves del ISVIMED. Barrera de entrada a competidores q deseen competir.	
	3	Las bajas tasas de interes para creditos hipotecarios.	(D2-O2) Disminuye ventas del exterior que requieren de mayor plazo para pagar. Aumenta participacion de sustitutos.	(F4-F5-O2) Facilita la venta de la vivienda para clientes del exterior que prefieren ambientes mas tranquilos a la hora de elegir su vivienda en Colombia.	
	4			(F6-O3) Facilita la venta del producto para personas que requieran mayores espacios independientes. Barrera de entrada de competidores.	
AMENAZAS	1	Condiciones de seguridad social que afronta actualmente el sector.	POSICION (DA)	POSICION (FA)	
	2	Los competidores cercanos a vias principales con facilidad de acceso.	(D1-A2) Dificulta muchisimo las ventas, la competencia en ese sentido gana. Aumenta participacion de la competencia	(F4-F5-A2) Quien vive en cercania al transporte no goza de ambientes tranquilos y amplias zonas verdes. Diferenciacion de producto.	
	3	La cantidad de competidores cercanos, 11 en total en la zona.	(D3-A1) Es un factor externo que puede disminuir las ventas, el publico puede sentir que el proyecto es mas escondido y por eso las condiciones de seguridad no son las mejores. Aumenta la participacion de sustitutos.	(F6-A3) Diferenciacion de producto.	
	4		(D3-A3) Alto grado de hacinamiento.		

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO

4.1 BRIEF DE LA INVESTIGACIÓN:

4.1.1 Investigación de Mercado

Se realizó una investigación cuantitativa a través del método recolección de entrevista a través de un cuestionario diseñado con preguntas de tipo demográficas y de preferencias, para lograra descubrir que buscan los clientes a la hora de elegir una vivienda nueva.

4.1.2 Tamaño de la Muestra

Se entrevistaron 100 personas del estrato 1, 2 y 3, en sitios estratégicos que permitieron el acercamiento al público objetivo: Las cajas de compensación familiar, obras en proceso constructivo y barrios de influencia cercanos al proyecto, con lo cual se garantizó el estrato al cual se llegó y en algunos casos la intención de compra de vivienda.

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Objetivo Principal

Conocer cuáles son las preferencias del cliente a la hora de elegir la vivienda, buscando identificar las fortalezas y las debilidades del proyecto con el fin de diseñar estrategias de mercadeo que permitan la comercialización del proyecto y potencializando las virtudes del mismo.

4.2.2 Objetivos Secundarios

- Generar una herramienta que permita identificar las preferencias de los clientes.
- Identificar los puntos débiles del proyecto frente a los competidores más cercanos.
- Revisar la realidad comercial del proyecto y su aceptación en el mercado.
- Encontrar variables que permitan diseñar mecanismos de comunicación y de difusión de las fortalezas del proyecto tanto al mercado objetivo como entre el grupo profesional de ventas.

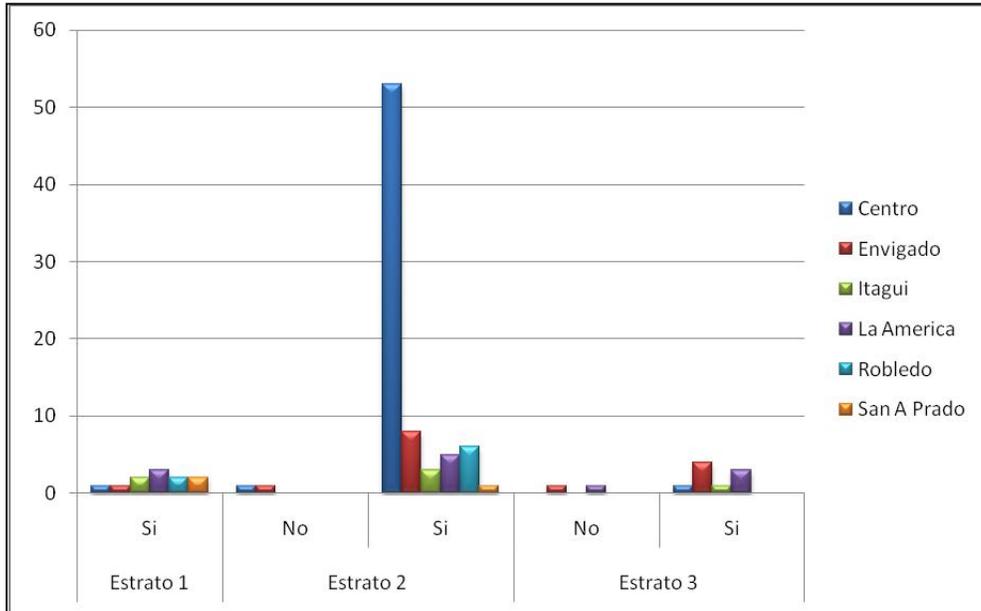
4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada, arroja información relevante sobre las preferencias de los consumidores a la hora de elegir vivienda, varias fueron las combinaciones realizadas⁷ para obtener la información, a continuación los resultados más relevantes.

Al cruzar la variable estrato, con la posibilidad de adquirir vivienda propia y el sector de preferencia, se encuentra que la mayoría de las personas del estrato 2 preferirían vivir en el Centro, mientras que las personas de estrato 3 prefieren el sector de Envigado, lo cual da indicios para pensar que el sector de Envigado es mucho más aspiracional.

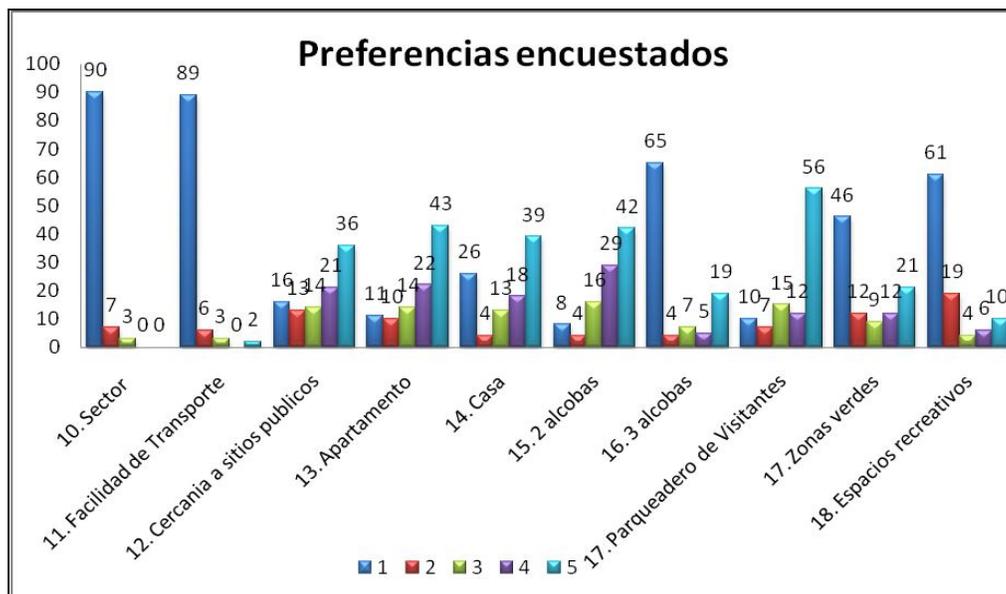
⁷ Ver todos los resultados de la investigación en el archivo adjunto “Análisis Investigación”.

Gráfico 5. Estrato y sector de preferencia



A la pregunta sobre los atributos más valorados a la hora de elegir vivienda, los encuestados calificaron como mayor valorados los siguientes atributos: sector, facilidad de transporte, 3 alcobas y zonas comunes y recreativas, dejando como atributos menos valorados el parqueadero para visitantes y el tipo de vivienda.

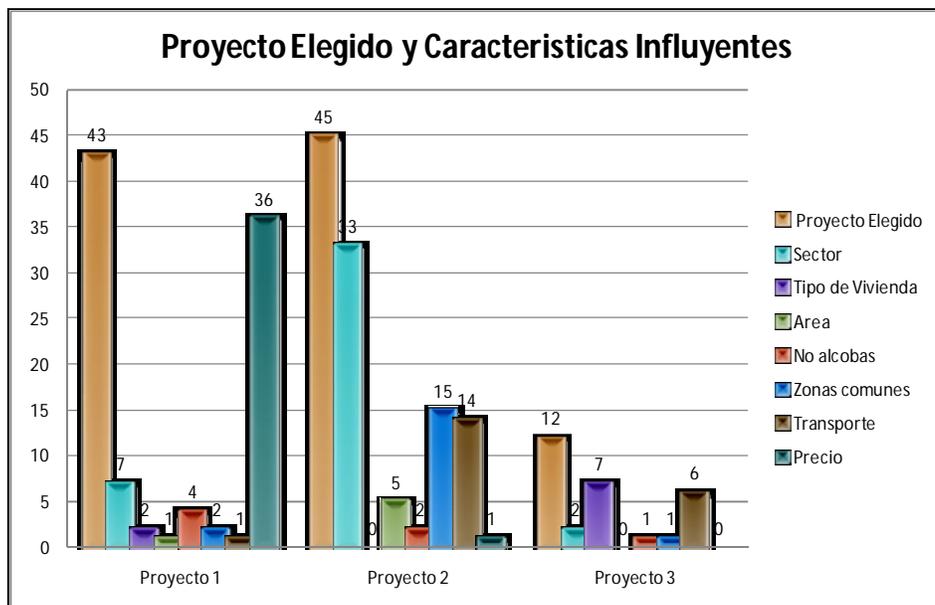
Gráfico 6. Atributos más valorados a la hora de elegir vivienda



Si se analiza el resultado que arroja la elección del proyecto entre los 3 competidores presentados, con la característica más valorada a la hora de hacer la elección, los resultados son totalmente coincidentes con la pregunta anterior:

- El proyecto más elegido, fue el proyecto 2, siendo las características más valoradas: el sector, la facilidad de transporte y las zonas comunes.
- El proyecto calificado en segundo puesto corresponde a TERRITORIO ROBLEDO, el cual fue elegido básicamente por la característica precio.

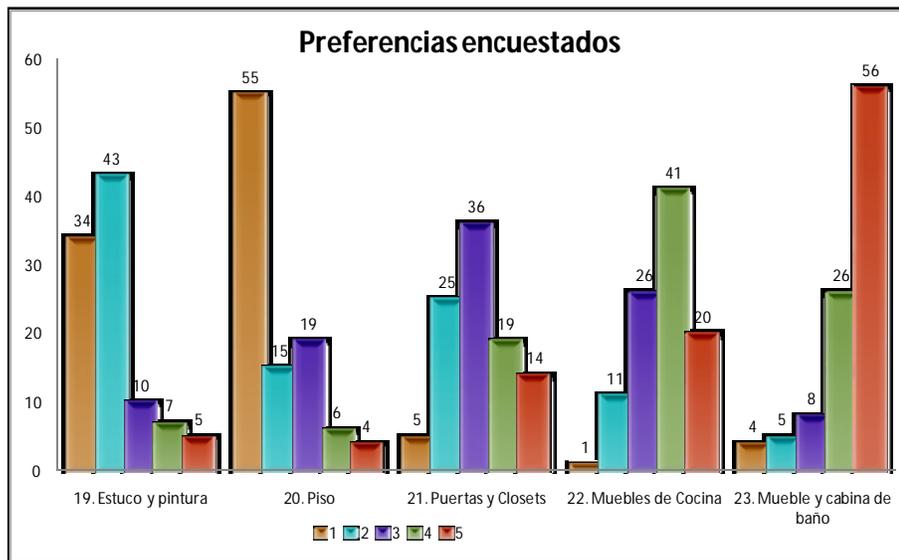
Gráfico 7. Proyecto elegido y características influyentes



Lo anterior permite deducir que a la hora de elegir vivienda el consumidor de estrato 1, 2 y 3 lo que más valora es el sector y la facilidad de transporte, al punto que la variable precio, aunque valorada se torna menos importante, si se compara con las dos anteriores.

Dentro de la encuesta también se preguntó por los terminados para la vivienda que preferiría instalar si tuviera la oportunidad de hacerlo, la calificación mayor, la obtuvieron el piso, el estuco y la pintura, cabe resaltar que la cabina y mueble de baño fue el terminado de menor calificación.

Gráfico 8. Terminados para la vivienda



Las diferentes preguntas desarrolladas en la encuesta y los resultados obtenidos en la investigación, permiten hacer algunas conclusiones iniciales⁸:

- El estudio demuestra que tanto en hombres como en mujeres las preferencias son las mismas, valoran mucho más a la hora de elegir vivienda, el sector y el precio, seguido de la facilidad de transporte y las zonas comunes. No distinto es el resultado analizado desde el nivel de ingresos y la edad, en conclusión, para cualquier persona de estrato 1 y 2 con la intención de adquirir vivienda, el sector es clave, lo cual no es nada extraño, de alguna manera vivir en un punto central, sea por la facilidad de

⁸ Ver anexo en archivo adjunto “Análisis Investigación”.

transporte o por la cercanía al trabajo o familiares es de suma importancia, pues las personas pertenecientes a estos estratos por lo general no cuentan con un medio de transporte propio y deben acceder al servicio público para desplazarse.

- La mayoría de las familias de este estrato son numerosas y por tanto, más que el área, valoran la distribución del espacio en mayor número de alcobas.
- Con relación específicamente a Territorio Robledo, por la característica precio, se podría pensar que es un proyecto muy valorado, pero mientras exista competencia que ofrezca un sector con mayor de facilidad de transporte, Territorio Robledo pasará a una segunda opción de elección, motivo por el cual en la publicidad más que resaltar la ubicación, se deben resaltar el precio y las zonas comunes, muy valoradas en personas entre 36 y 45 años con ingresos mensuales de 2SMLV.

Se realizó adicionalmente una investigación a partir de fuentes secundarias, con el fin de obtener información adicional, diferente a la encontrada con la investigación de mercado, sobre el comportamiento, las necesidades y las preferencias del consumidor de estrato 1-2 y 3, a continuación los resultados más relevantes:

El más reciente estudio de La Revista Dinero “Consumo lo que viene”⁹ analizó entre otros, el gasto de los colombianos, los consumidores y la intención de compra, y los diferentes perfiles mujer, hombre, jóvenes y tercera edad.

Dentro del estudio, cabe resaltar los hallazgos sobre el consumo del estrato 1:

⁹ Revista Dinero Edición impresa Octubre 1 de 2010. CONSUMO LO QUE VIENE.

- Colombia protagoniza hoy un fenómeno de acelerado crecimiento en el consumo de sus clases bajas y medias. Entre 2004 y 2010, el consumo de los colombianos ha crecido 24,8% en términos reales. El consumo del estrato 1 es una verdadera revelación, con un incremento de más de 60% en ese periodo. El consumo del estrato 3 ha crecido 18% en el mismo lapso.
- Un hogar de este estrato 1 pasó de gastar al mes \$834.550, en 2004, a \$1'842.248, para este año. Si bien el valor de su consumo es menor, corresponde a uno de los estratos de mayor población que puede entregar el volumen que muchas empresas necesitan para crecer. Hace seis años, en vivienda destinaba \$366.000 al mes, para este año la cifra bordea \$690.000.
- Dentro de los resultados de la encuesta también se destaca el comportamiento del estrato 3, que incrementó su consumo, en términos reales, 18%, de 2004 a 2010; mientras en el estrato 2, el crecimiento fue del 13,1%, confirmando el protagonismo del consumo de la clase media en los países emergentes.
- “La base de la pirámide en Colombia es superior al 60% de la población y tan solo el 25% del mercado de consumo. Sin embargo, este segmento es el que más unidades de bienes de consumo masivo compra, ya que su realidad es que ‘gana a diario, gasta a diario’. Por esto, la tienda de barrio y la venta directa son sus canales predilectos”. (Camilo Herrera, presidente de Raddar).

En otra de sus publicaciones, La Revista Dinero en el artículo “Más que un consumidor un comportamiento”¹⁰ presentó los principales hallazgos del estudio realizado por Publics Colombia, sobre el estilo de vida en estratos socioeconómicos 2 y 3, dicho estudio sustenta que en general, en estas familias, el promedio de miembros es de 4 ó 5 personas, el 22% vive en unión libre, el

¹⁰ http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/consumidor-comportamiento_30988.aspx.

hombre es el proveedor, aunque la mujer es la que administra el dinero, las parejas hacen planeación a corto plazo, por su bajo nivel de ingreso, la mayor parte del dinero se gasta en alimentación y vivienda y la compra de electrodomésticos es sinónimo de progreso. La mujer es la responsable del hogar y de los niños, así trabaje o no.

Gracias a este conocimiento, argumenta Publics, se encontraron nuevas formas de aproximación a estos estratos; en el caso de las amas de casa, como la mayoría de estas consumidoras oye radio pero no ve televisión, se considera que lo ideal sería utilizar pautas en radio en la mañana o al final de la tarde para comunicar los mensajes publicitarios.

Tanto la investigación cuantitativa, como la investigación de fuentes secundarias de información, sugieren que existe un potencial de mercado que el proyecto Territorio Robledo debe atacar: *Familias con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que tienen la intención de comprar vivienda pero que tienen un presupuesto limitado en precio, que requieren de mayores espacios y que desean unas zonas verdes más amplias.*

5. CONSUMIDOR

5.1 PERFIL DESEOS Y NECESIDADES - HÁBITOS Y ACTITUDES DE COMPRA

Estas familias están conformadas en su mayoría por 3, 4 y hasta 5 personas, donde el bajo nivel de ingresos no permite una planeación económica de largo plazo, sus necesidades se concentran en la alimentación y la vivienda y la compra de electrodomésticos se considera sinónimo de progreso.

La mujer juega un papel muy importante dentro del hogar, en cabeza de ella está la toma de las decisiones de la familia. Para todos los miembros del hogar, los vecinos son sus mejores amigos, los hombres comparten historias de trabajo y placer, los niños se divierten en el barrio; juegan fútbol y les apasionan los videojuegos y las mujeres se reúnen con frecuencia.

Con relación al uso de medios de comunicación, los hombres leen el periódico para mantenerse informados, a las mujeres por su parte les gusta oír radio mientras hacen los oficios del hogar y los jóvenes usan el internet.

Según Camilo Herrera, presidente de la firma Raddar¹¹, estos estratos conforman la base de la pirámide en Colombia, la cual es superior al 60% de la población y tan solo el 25% del mercado de consumo. Sin embargo, este segmento es el que más unidades de bienes de consumo masivo compra, ya que su realidad es ‘gana a diario, gasta a diario’. Por esto, la tienda de barrio y la venta directa son sus canales predilectos”.

¹¹ RADDAR: firma colombiana dedicada al estudio y la investigación del mercado, el consumidor y los ciudadanos.

En general, las familias pertenecientes a estos estratos, anhelan tener una vivienda propia, de hecho, como se menciona en la investigación, el gasto en vivienda pasó de ser en 2004 \$366.000 al mes, a \$690.000 para lo que va corrido de 2010, motivado en gran medida por el aumento del crédito y microcrédito.

Es importante destacar que específicamente para este consumidor, un producto es bueno cuando cubre una necesidad, tiene un precio accesible y es de buena calidad, pues no pueden darse el lujo de comprar algo que no sea de excelente calidad porque lo que compran, aparte de la comida, debe ser duradero, no pueden estarlo reemplazando.

5.2 IDENTIFICACIÓN - RETENCIÓN DE CLIENTES Y RESPUESTA DE LA COMPETENCIA

Nuestros clientes son hombres y mujeres pertenecientes a familias, de estrato 1 y 2, con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que tienen la intención de comprar vivienda con capacidad económica hasta 40 millones de pesos.

En los últimos años, la retención un cliente, ha comenzado a tener un mayor peso, pues está demostrado que adquirir un cliente nuevo es mucho más costoso que la preservación del cliente actual.

Sin embargo, en propiedad raíz y más si el negocio no está enfocada a inversionistas, la venta se efectúa una sola vez como mínimo durante 5 años, en este tipo de vivienda en especial donde los clientes están adquiriendo su primera y algunos casos única vivienda, la retención de clientes va mas enfocada por un lado a lograr una tasa mínima de desistimiento desde el momento de la compra y hasta el momento de la entrega y por otro la obtención de referidos para aumentar las ventas de futuras etapas.

La competencia conoce exactamente el cliente al que está dirigido su producto y el tipo de venta que realiza, sus esfuerzos están dirigidos a la consecución permanente de clientes nuevos, actualmente todos los competidores realizan el mismo esfuerzo comercial y ofrecen el producto a través de los mismos canales.

6. MERCADO

6.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Según el decreto 4466 de 2007, la Vivienda de Interés Social (VIS) es aquella vivienda dirigida a las personas menos favorecidas de nuestro país y las cuales devengan menos de cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV), cuenta además con un subsidio de vivienda otorgado por las cajas de compensación familiar y el gobierno nacional.

El valor máximo de la vivienda de interés social (VIS) está fijado en 135 SMLMV, para la Vivienda de Interés Social Prioritaria (VIP), se define un tope de 70 SMLMV.

El Subsidio Familiar de Vivienda se define conforme a la segmentación de la demanda y por su vinculación al mercado laboral y nivel de ingresos:

- Hogares vinculados a la economía informal: el monto del SFV (SUBSIDIO FAMILIAR DE VIVIENDA) se define en función inversa a su puntaje Sisbén. A mayor puntaje de Sisbén el monto del Subsidio será menor.
- Hogares vinculados a la economía formal: el monto del SFV se define en función inversa al nivel de ingreso del afiliado. A mayor salario el monto del Subsidio será menor.

6.2 TAMAÑO DEL MERCADO

A nivel Nacional, la meta actual del Gobierno para este cuatrienio, es la construcción de 670.000 viviendas de interés social, cumplir esta meta implica una inversión total de 77 billones de pesos, de los cuales casi el 90% serán recursos privados, el resto serán aportados por el sector público durante cuatro años.

Específicamente para Medellín, el Instituto Social de Vivienda y Hábitat (ISVIMED) lleva adelante el cumplimiento de la meta propuesta en el Plan de Desarrollo municipal MEDELLÍN ES SOLIDARIA Y COMPETITIVA 2008-2011, la cual corresponde a la Construcción y adquisición de 15.000 nuevas soluciones habitacionales en los estratos 1, 2, y 3 (urbano y rural), con los servicios básicos de agua potable y saneamiento básico que atiendan el déficit cuantitativo habitacional del Municipio. 10.454 de ellas las construye el Instituto con el apoyo de aliados del sector y 4.546 son gestionadas con el sector privado.

Tristemente, según la ministra de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Beatriz Uribe Botero, de los hogares con ingresos pobres, solamente el 20 por ciento alcanza a adquirir una vivienda o a tener la capacidad de comprarla, lo que revela una gran necesidad de garantizar que las familias con déficit de vivienda estén efectivamente en la capacidad de adquirir una, algunos de las alternativas son la reingeniería del sistema de subsidios y la asignación de más recursos al subsidio a la tasa de interés con cerca de 100 mil millones.

En este sentido, y concentrándonos en la competencia local, los competidores son por un lado las empresas del sector privado que se encuentran desarrollando este tipo de vivienda, que como se mencionó anteriormente, son actualmente 13 y por el otro el municipio de Medellín que desarrolla sus propios proyectos.

6.3 TENDENCIAS DEL MERCADO

El alto costo de los predios aptos para construir vivienda de interés social en la ciudad, ha obligado a los constructores a que el diseño arquitectónico sea muy limitado, ya que el diseño del proyecto debe obedecer más a fines económicos para el aprovechamiento máximo de la densidad del lote y el índice de construcción. Actualmente se desarrollan; mega - edificios de grandes alturas, proyectos de pequeños bloques de apartamentos sin ascensor, o de casas unifamiliares y bifamiliares.

6.4 NECESIDADES DEL MERCADO

Teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación de mercado y los estudios analizados sobre las costumbres y preferencias de las personas pertenecientes a los estratos 1-2 y 3, las necesidades específicas del mercado, se pueden definir así:

- Encontrar una solución de vivienda.
- Facilidad de transporte.
- Accesibilidad a subsidios de vivienda y crédito.
- Cercanía a centros urbanos.
- Espacios recreativos.

7. HORIZONTE DE TIEMPO- VISIÓN Y MISIÓN - VALORES Y PRINCIPIOS

7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Territorio Robledo es un proyecto conformado por 3.000 unidades de vivienda a desarrollar en 10 sub-etapas. Proyectado inicialmente por los socios para venderse en su totalidad en un periodo de 10 años.

Actualmente el proyecto se encuentra en el proceso constructivo y la terminación de ventas de la primera sub-etapa conformada por 353 apartamentos llamada Colibrís. Esta etapa fue lanzada a ventas en marzo de 2009 y tiene proyectado terminar en diciembre de 2010, para una duración total de 20 meses.

El siguiente plan de mercadeo está diseñado para la comercialización de la segunda sub-etapa de ventas, conformada igualmente por 353 apartamentos con un horizonte de tiempo de ventas proyectado para un año.

7.2 VISIÓN Y MISIÓN

Misión: Desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades de nuestros compradores, generándoles felicidad y rentabilidad.

Visión: Ir siempre un paso adelante en el desarrollo de los mejores proyectos inmobiliarios en Colombia.

7.3 VALORES Y PRINCIPIOS

Acierto Inmobiliario cuenta dentro de la organización, con una serie de valores y principios que a su vez son el pilar de cada uno de los proyectos que realiza, pues es la manera de plasmar el sello que lo identifica en cada una de sus obras.

Transparencia: Ser transparente en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medioambiente.

Comportamiento ético: Basarse en la ética de la honestidad, equidad e integridad.

Respeto: Considerar y responder a los intereses de sus clientes, socios y compradores incluyendo el respeto por las leyes que nos rigen.

Responsabilidad social: Ser conscientes de los impactos de las decisiones y actividades de una organización, así como la manera en que esos asuntos deberían abordarse para contribuir al desarrollo sostenible.

Dentro de los valores, se profesa: la comunicación interna y con los clientes, el trabajo en equipo y el desarrollo personal y profesional.

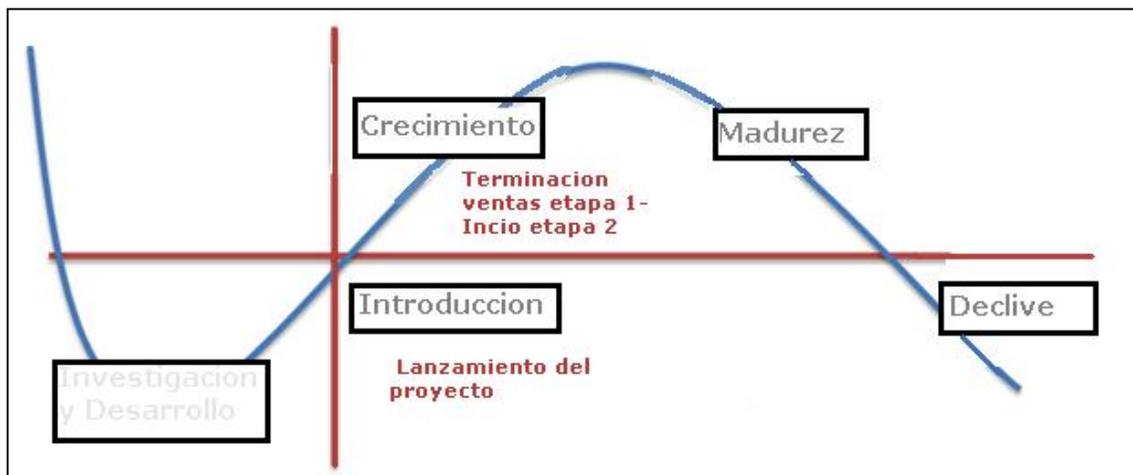
8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

8.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Territorio Robledo, es un proyecto que tiene previamente establecida la duración de su ciclo de vida, es un proyecto pensado para 10 años momento en el cual deberían estar vendidas todas las unidades de vivienda que lo conforman.

Actualmente el proyecto lleva 20 meses en el mercado, tiempo en el cual se ha logrado vender la primera sub-etapa. Durante este periodo, el proyecto atravesó su fase de introducción al mercado, con el lanzamiento a ventas y el conocimiento del producto en el medio, una vez es finalizada esta etapa que dura aproximadamente 6 meses, el proyecto entra en la fase de crecimiento, fase en la que se encuentra actualmente.

Gráfico 9. Ciclo de vida del proyecto



Identificamos que del proyecto se encuentra en esta etapa de crecimiento, porque ha logrado el posicionamiento dentro del segmento definido; las personas con interés de adquirir vivienda entre 30 y 40 millones de pesos tienen a Territorio Robledo como una de sus posibles alternativas de compra, adicionalmente, las ventas muestran una tendencia creciente que se consolida a medida que son construidas y entregadas las torres de vivienda, pues el consumidor ve el proyecto como una realidad, puede apreciar los beneficios que este ofrece y llevar nuevos clientes que serán sus futuros vecinos.

8.2 MERCADO OBJETIVO - SEGMENTO Y POSICIONAMIENTO

El mercado objetivo son hombres y mujeres pertenecientes a familias, de estrato 1 y 2, con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que tienen la intención de comprar vivienda con capacidad económica hasta 40 millones de pesos.

Este mercado objetivo tiene características muy homogéneas en cuanto a los hábitos y motivos de la compra, sin embargo, dentro de él, se pueden distinguir 2 grandes segmentos de acuerdo a la conformación familiar que vive bajo el mismo techo:

- Familias de máximo 3 personas: Solteros y parejas sin hijos
- Familias de 3 o más personas: Parejas con hijos y otro tipo de conformación familiar.

De acuerdo a lo anterior, y basados en la percepción que tiene el público objetivo del proyecto, *“Territorio Robledo buscará posicionarse en la mente del consumidor como un proyecto que ofrece una solución de vivienda en pleno Robledo, a bajo precio y rodeado de muchísimo verde”*

Mapa perceptual

Proyectos a comparar:

Proyecto1: Territorio Robledo ●

Proyecto 2: Competencia ●

Proyecto 3: Competencia ●

La siguiente calificación, está basada en la investigación de mercado y el posicionamiento actual de la compañía Acierto Inmobiliario

ATRIBUTOS	5.
	4.....
	3.....
	2.....
	1.....
Sector	● ● ●
Tipo de Vivienda	● ● ●
Area	● ● ●
Numero de Alcobas	● ● ●
Zonas comunes	● ● ●
Transporte	● ● ●
Precio	● ● ●
Tamaño de la compañía	● ● ●
Servicio al Cliente	● ● ●
Diseño	● ● ●

** Atributos calificados de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación.

8.3 ESTRATEGIA - ALCANCE Y CAPACIDAD PARA IMPLEMENTARLA

Como se mencionó anteriormente, el mercado objetivo de Territorio Robledo tiene una necesidad clara y específica: “necesidad de una solución de vivienda inferior a los 40 millones de pesos” por lo tanto el segmento al que se le están dirigiendo los esfuerzos de mercadeo se convierte en un “nicho” de mercado. En este caso, la

estrategia de nicho está definida por el requerimiento específico de adquirir vivienda inferior a los 40 millones, la cual permitirá:

- Adaptarse a las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Comunicar la capacidad de satisfacer los requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

8.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

Acierto Inmobiliario tiene tres grandes ventajas competitivas al interior de la compañía y que a su vez son trasladadas a cada uno de los proyectos que desarrolla.

- Diseño de Calidad: Se caracteriza por contar con arquitectos reconocidos en el medio y con amplia experiencia, que imprimen en los proyectos elementos diferenciadores, específicamente en la calidad del diseño y el respeto por el entorno social y urbano.
- Tamaño de la compañía: Acierto Inmobiliario es una de las 10 compañías más importantes y con mayor capacidad en la ciudad de Medellín lo cual le permite emprender proyectos de gran tamaño y envergadura.
- Servicio al cliente: atención personalizada del cliente durante todas las etapas del proceso de venta: cierre, cartera, tramitación y entrega.

8.5 MEZCLA DE MERCADEO



8.5.1 Producto

Nombre: Golondrinas de Territorio Robledo

Ubicación: Robledo, sector Santa Maria.

Características:

- Segunda etapa del proyecto Territorio Robledo.
- 353 apartamentos, distribuidos en 10 torres de 9 pisos con 4 apartamentos por piso.
- Apartamentos de 40.5 m².
- Acabados: Obra gris, baño terminado, 2 puertas (ppal y baño) y mesón cocina.
- Parqueaderos de visitantes.
- Zonas verdes
- Tipo de construcción: Construcción industrializada (sistema de muros estructurales)



Perspectiva



Plano apartamento 40.5m²

8.5.2 Precio

El desarrollo de este tipo de producto, no permite la implementación de una estrategia de precios, en este caso, Golondrinas de Territorio Robledo

corresponde a vivienda de interés prioritario (VIP) que de acuerdo al decreto 4466 de 2007, está dirigida a las personas menos favorecidas, con un precio fijado por ley en máximo 70 SMLV al momento de escritura.

Si esta segunda etapa está proyectada para lanzarse a ventas en enero de 2011 el precio proyectado al cual se debe salir a ventas corresponde a \$38.600.000.

A pesar de que la variable precio en este caso, no sea una variable que se pueda manipular hacia arriba, si se considera conveniente realizar un menú de precios con las condiciones que debe cumplir cada uno de los clientes para acceder a mejores descuentos, obviamente el precio más alto no podrá superar los 70SMLV y será suficiente con descuentos menores, pues este público es bastante sensible al precio y de esta manera se lograr diferenciar los apartamentos por la altura, la vista y el medio por el que llego a la sala de ventas.

MENU DE PRECIOS PARA COMPRADORES DE SALA DE VENTAS	
TIPOLOGIA DE APARTAMENTO	\$ FINANCIADO
Del nivel 96 al 99 Vista Ciudad	\$ 38.400.000
Del nivel 96 al 99 Vista Interior	\$ 38.000.000
Del nivel 1 al 6 Vista Ciudad	\$ 38.600.000
Del nivel 1 al 6 Vista Interior	\$ 38.200.000

MENU DE PRECIOS COMPRAS CON DESCUENTO	
TIPOLOGIA DE DESCUENTO	\$ FINANCIADO
Cientes de las cajas de compensacion familiar	\$ 38.200.000
Cientes de provenientes de fondos de empleados aliados	\$ 38.000.000

El anterior menú de precios arroja un precio promedio de ventas de \$38.350.000.

8.5.3 Plaza

El principal canal de distribución es la venta directa a través de una sala de negocios instalada directamente en el sitio donde se desarrollará el proyecto la cual ha sido la manera tradicional y más eficaz de vender la propiedad raíz, pues le permite al cliente interactuar directamente con el producto; conoce el lote, el apartamento modelo y el entorno cercano.

También es la manera para compartir con el cliente toda las etapas del proceso de la venta, allí se cierran los negocios, se reciben las consignaciones, se firman los documentos legales para la compra y lo más importante, esta sala de negociación se convierte en un sitio de visita permanente tanto del comprador como de sus familiares durante el proceso constructivo lo que permite le permite al promotor un conocimiento mayor de su cliente y una alta fidelización del mismo.

Sin embargo existe en especial para este tipo de vivienda una comercialización a través de las cajas de compensación familiar, quienes ejercen un papel de intermediarios de la venta al ofrecer el proyecto entre sus afiliados.

Recientemente, con la masificación del uso de internet, los proyectos incluso de este nivel, también se ofrecen en la web especialmente para colombianos residentes en el exterior que desean adquirir una vivienda en Colombia.

Estrategia: *“Implementar nuevos canales de venta que permitan acercar el producto al cliente objetivo”*

- Atención en la sala de ventas: Esto ha funcionado bien y no hay que cambiarlo, el cliente se siente a gusto y es el punto de encuentro.

- Alianzas con las cajas de compensación familiar: son de gran apoyo y llegan exactamente al cliente que buscamos, sin embargo, se debe avanzar más, no quedarnos en la intermediación, la alianza podría permitirnos una estrategia de correos directos a la base de datos de los afiliados de estratos 1 y 2, potenciales compradores, incluyendo un beneficio para aquel afiliado que compre en el proyecto.
- Pauta en internet: no solo se debe continuar, sino mejorar. Hasta ahora solo se ha manejado como una forma de “publicidad” pautando el proyecto en la página web, hay que optimizar la herramienta: construyendo un sitio web en el que el visitante, pueda a través de él hacer lo que otro cliente haría visitando directamente la sala de ventas:
 - - ✓ Localizar perfectamente el proyecto en la ciudad, sus vías de acceso y lugares de interés cercanos.
 - ✓ Realizar un recorrido virtual por lo que será la gran ciudadela, visualizar el lote y donde estará cada una de las unidades a realizar y la que este en venta específicamente.
 - ✓ Recorrer también de manera virtual el apartamento modelo y las zonas comunes.

El sitio, debe contar con un lugar destinado para resolver las preguntas más frecuentes, así como un simulador donde la persona pueda plantear su forma de pago y con vínculos a páginas de interés donde poder consultar sobre los subsidios. Contará adicionalmente con un link de registro para aquellos clientes que deseen obtener mayor información lo cual permitirá ir construyendo la base de datos con clientes potenciales.

Se deben realizar también pautas en otros sitios como El Tiempo, El colombiano, La W que son páginas que visitan mucho las personas del exterior y aquellas que prefieren informarse a través de la web, así como la optimización en motores de búsqueda (estrategias SEO).

La meta para un periodo de 6 meses es contar cada mes con al menos 10 prospectos de clientes provenientes de la web y lograr 1 venta mensual por este medio.

- Alianzas estratégicas con fondos de empleados: las grandes compañías cuentan con fondos de empleados con los que se podría hacer una alianza que permitiera hacer eventos para dar a conocer el proyecto entre los afiliados de estrato 1 y 2 de los fondos ofreciendo algún tipo de beneficio para aquel que compre en el proyecto.

8.5.4 Promoción

Estrategia: *“Emplear la publicidad en medios masivos y especializados para informar al mercado objetivo sobre el proyecto”*

- Publicidad Masiva: Los medios tradicionales utilizados en proyectos inmobiliarios como las revistas especializadas, vallas y pasacalles no funcionan tan bien para este tipo de proyectos, aquí los pasacalles y vallas deben continuar porque son sin duda la guía para que los clientes logren encontrar el proyecto, pero si se quiere cautivar la atención del cliente y acompañar las demás actividades de marketing los medios más indicados son:
 - - ✓ Pautas en periódicos de alto impacto como ADN y Q'hubo.
 - ✓ Vallas en estaciones principales del metro y publicidad en vagones.

- ✓ Publicidad en rutas de buses cerca al sector.
 - ✓ Volanteo.
 - ✓ Pauta en radio.
- Publicidad Masiva en medios especializados: Se debe continuar con las pautas en revistas especializadas en oferta de propiedad raíz:
 - - ✓ Pauta en Revista propiedades e informe inmobiliario
 - ✓ Pautas en las revistas de las cajas de compensación familiar que reparten las empresas a todos sus empleados.

Estrategia: *“Conseguir de clientes nuevos a través de la fidelización de los clientes actuales”*

- Plan de Referidos: el programa de referidos se convierte en el medio más importante para cautivar nuevos clientes. Los compradores felices traen clientes igualmente potenciales, que por lo general son amigos o parientes que tienen un mismo nivel de vida y comparten las mismas costumbres. Esta estrategia permite no solo la adquisición de nuevos clientes sino también la retención de clientes actuales al generar fidelidad con campañas que van dirigidas exclusivamente a ellos y con grandes beneficios.

Se propone dar un bono de \$500.000 a cada cliente que nos refiera un nuevo comprador. El bono será cruzado contra saldos pendientes del plan de pagos al momento de la escritura del nuevo comprador.

La meta es lograr que el 40% de las ventas mensuales provengan de referidos, si todos llegaran hacerse efectivos, sería una inversión del orden de \$79.200.000 para los 12 meses de duración proyectada de ventas.

Estrategia: “Promoción de ventas, en dos vías, hacia el consumidor dándole la oportunidad de ganar algo, y hacia la fuerza de ventas para motivar los cierres”

- Rifa para compradores del mes: Se propone para cada mes realizar una rifa de combos de acabados o electrodomésticos; los clientes reciben su apartamento en obra gris y lo que mas anhelan es poder terminarlo, de esta manera se motivan las visitas y los cierres del mes. Ej: Pintura+ Piso, Puertas + closets, Televisor.
- Motivación a la fuerza de ventas: Una forma de aumentar los cierres del mes es creando un plan de de incentivos por metas cumplidas:
 - - ✓ Si al final del año, se cumple la meta de tener vendido todo el proyecto se bonificará a la fuerza de ventas con un viaje a San Andres para dos personas con todos los gastos pagos.
 - ✓ En cada mes, a partir de la venta 24 incluida por cada venta adicional se pagara \$13.000 por venta.

9. PLANEACIÓN DE VENTAS - CONTROL Y ESTRATEGIAS

La estrategia definida, tiene igualmente implicaciones para la fuerza de ventas, en este sentido la estrategia de nicho, implica para el equipo de ventas, la necesidad de volverse expertos en el mercado objetivo y tener absolutamente claros beneficios del proyecto que se quieren comunicar y son los puntos débiles frente a la competencia para saber atacarlos.

9.1 OBJETIVOS DE VENTAS

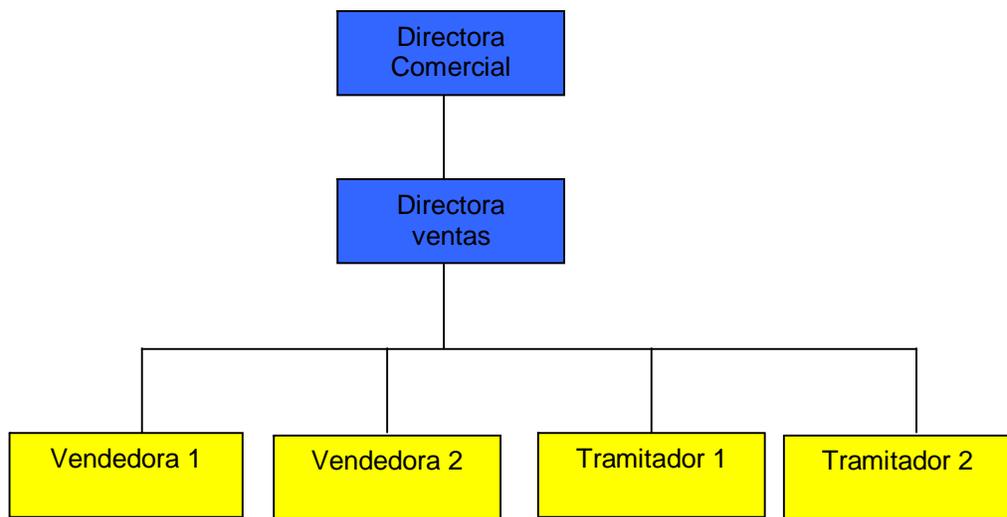
La fuerza de ventas debe ir igualmente alineada con los objetivos que la organización ha definido y convertirlos en objetivos de venta, en este caso los objetivos principales para equipo de ventas son:

- Alcanzar ingresos por ventas de la segunda etapa de \$13.537.550.000 millones de pesos.
- Realizar ventas netas mensuales de 30 apartamentos, lo que significa, un aumento del 76% mensual, con relación a la etapa anterior.
- Lograr una tasa de desistimientos mensuales de máximo el 10% de las Ventas.
- Lograr que un 40% de las ventas mensuales provengan de referidos de nuestros clientes actuales

9.2 DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Se continuara con el esquema de venta personal que es la venta que implica la interacción cara a cara con el cliente y que hasta ahora ha demostrado excelentes resultados al permitir el acompañamiento durante todo el proceso de la venta.

9.3 ESQUEMA DE VENTAS



9.4 PERFILES

Director sala de ventas: Es la persona encargada de la sala de ventas y el puente directo con la dirección comercial. Debe ser un líder dentro de la sala, ser capaz de coordinar el equipo y asignar funciones. También es quien debe tener más claramente identificadas las fortalezas y debilidades de su proyecto, conocer quién es su competencia y ser capaz de cuestionar las decisiones o lanzarse a proponer nuevas.

Los vendedores por su parte son quienes más cerca del cliente están, deben ser capaces de transmitir las necesidades, los gustos y las preferencias de los compradores. Deben tener un perfil con el que el cliente se sienta en confianza para hablar que “estén al mismo nivel”.

Tanto la directora como su equipo de ventas deben estar en capacidad de cerrar un negocio, dominar la documentación requerida por las cajas de compensación y las entidades bancarias para poder prestarle al cliente una asesoría integral de la venta.

Las tramitadoras por su parte deben conocer perfectamente los procesos de crédito y escrituración y ser capaces de direccionar al cliente hacia donde más le convenga y luchar por que la venta llegue a feliz término. Cabe anotar, que la tramitación es a través de outsourcing.

9.5 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE VENTAS

Se deben diseñar una serie de estrategias que permitan lograr los objetivos de ventas planteados

- Apuntar a una efectividad mayor de la visita con relación a la venta: No se puede dejar ir el cliente, hay que reconocer en él que quiere y ser capaz de demostrarle que “en Territorio esta lo que él busca”. Esto solo se logra si el equipo de ventas tiene claro los atributos del proyecto y la manera como deben comunicarlos, así como la forma de afrontar las debilidades que el cliente pueda ver en el proyecto.
- La fidelización del cliente inicia en la sala de ventas, el personal de la sala debe estar al servicio del cliente, estar ahí para apoyarlo y asesorarlo, estar pendientes de todo lo que sucede durante el proceso de compra, así el

cliente se sentirá acompañado y encontrará en el vendedor un aliado, un amigo.

- Educar al cliente para que tome consciencia de la inversión que está haciendo, para que no adquiera créditos adicionales que después no le permitirán cumplir con las obligaciones del proyecto y deba retirarse. Igualmente ser capaces de reconocer cuando un cliente está o no en capacidad de comprar, es mejor dejar de hacer una venta que dañar una futura.
- Las actividades de promoción relacionadas con la motivación a la fuerza de ventas, hacen parte a la vez de las estrategias para lograr los objetivos de ventas como se mencionó anteriormente, una forma de aumentar los cierres del mes es creando un plan de incentivos por metas cumplidas.

9.6 CONTROL

El control del cumplimiento de los objetivos es una tarea de la dirección comercial, este control se efectúa de manera semanal y mensual a través de la generación de informes de gestión.

El informe semanal incluye las visitas de la semana junto con las ventas, las opciones y los desistimientos, de esta manera semanalmente se evalúa cómo va el cumplimiento de la meta de ventas mensual.

El informe mensual es generado por la dirección comercial, con base en la información reportada del mes, este incluye no solo datos en unidades como el informe mensual, sino también cifras en pesos y revisión de la meta de ventas.

Sin embargo se plantea que este informe de ahora en adelante incluya también información que permita evaluar las acciones de mercadeo:

- No de visitas mensuales por medio
- No de ventas mensuales por medio
- No de referidos mensuales
- Visitas vs ventas

(Ver anexo Control de Ventas)

10. VIABILIDAD FINANCIERA

Como se mencionó anteriormente, Territorio Robledo es un proyecto conformado por 3.000 unidades de vivienda VIP, para el cual sus socios proyectaron un tiempo de ventas de 10 años; aproximadamente 1 año por sub-etapa.

El proyecto esperaba alcanzar unas ventas totales de \$ 125.930.833 con unas utilidades esperadas para sus inversionistas de \$ 24.914.444.

Sin embargo, los resultados de la primera etapa “Colibrís” no fueron los esperados; de un tiempo estimado de 12 meses de venta paso a 20 meses, lo cual representa un aumento de todos los costos inicialmente proyectados y por ende la factibilidad inicial no solo pasaría de 10 años a 14 años de ventas, sino que las utilidades esperadas ya no serían las mismas, si no se toman los correctivos necesarios a tiempo.

Se presenta una factibilidad para la etapa 2 del proyecto “Golondrinas” en la cual se esperan mejorar los resultados de la etapa 1 y proyectarlos al resto de las etapas para mejorar los resultados finales.

Factibilidad Golondrinas

Básicamente las variables en las que el plan de mercadeo pretende actuar son :

Ventas Totales	
Valor M2	\$ 38.350.000
Unidades Totales	353
Total Ventas	\$ 13.537.550.000
Tiempo Estimado de Ventas	12 meses

Salario Sala de Ventas			
	Salario Fijo	Salario Variable	Salario Total
Director Sala de Ventas	\$ 1.200.000	\$ 91.000	\$ 2.026.870
Vendedor 1	\$ 800.000	\$ 91.000	\$ 1.398.870
Vendedor 2	\$ 800.000	\$ 91.000	\$ 1.398.870
Aseo	\$ 550.000	\$ -	\$ 863.500
Salario Total Anual			\$ 73.945.430
Total			\$ 73.945.430

Publicidad y Material de Ventas	
Señalización Exterior	\$ 170.000.000
Pauta en Medios Tradicionales	\$ 150.000.000
Marketing Relacional	\$ 10.000.000
Rifas Mensuales	\$ 20.000.000
Material POP	\$ 50.000.000
Total	\$ 400.000.000

**El gasto en publicidad y material de ventas, corresponde al 3% de las ventas.

Variables Sala de Ventas (Descuentos y Referidos)	
Referidos Presupuestados	\$ 79.200.000
Rifas combos de acabados y Electrodomesticos	\$ 100.000.000
Descuentos otorgados a fondos de empleados y cajas de compensacion (correos directos)	\$ 30.000.000
Comision intermediacion cajas de compensacion	\$ 20.000.000
Viaje por cumplimiento de meta	\$ 12.000.000
Total	\$ 241.200.000

El análisis financiero nos muestra que aunque se aumentaron proporcionalmente, los gastos de ventas totales vía las acciones de mercadeo implementadas, otros rubros como la construcción y los gastos financieros si se lograron disminuir al pasar de 20 a 12 meses de ventas; la construcción básicamente porque se reducen los gastos administrativos y los financieros, porque a menor tiempo, menores costos. Por lo tanto las acciones de mercadeo para lograr vender en el tiempo estimado de 12 meses, influye de manera significativa en el resultado final del ejercicio.

(Ver anexo Análisis Financiero)

11. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”¹²

Específicamente para el proyecto Territorio Robledo, los factores claves de éxito están definidos por:

11.1 LA EXPERIENCIA DE LA COMPAÑÍA VENDEDORA

Acierto Inmobiliario, hace parte de las 10 empresas constructoras más reconocidas en la ciudad de Medellín, sus socios cuentan con una trayectoria en el sector de más de 15 años y ha desarrollado proyectos de gran envergadura, tanto comerciales como de vivienda.

11.2 LA SEGURIDAD DE LAS ENTIDADES QUE RESPALDAN EL PROYECTO

El proyecto cuenta con el apoyo financiero de Bancolombia y de custodia de los recursos entregados por cliente de Acción Fiduciaria, ambas empresas de gran experiencia y trayectoria en la ciudad, lo que se traslada en la seguridad para el cliente de que el proyecto llegará a feliz término.

11.3 DISEÑO URBANO

Territorio Robledo, cuenta con un elemento diferenciador en el respeto por el entorno social y urbano que no tiene ningún otro proyecto en la ciudad, está desarrollado en un lote de 116.000 m² donde alrededor de un 70% son zonas verdes y recreativas.

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

11. 4 CALIDAD ARQUITECTÓNICA

La calidad del diseño arquitectónico y de los acabados que se entregan, hacen de cada una de las viviendas un espacio digno y acogedor.

12. INDICADORES DE GESTIÓN

Para un mayor control de ventas y para no perder de vista siempre el objetivo financiero que busca el proyecto, se diseñan los siguientes indicadores de gestión:

TIPO	Nombre	PROPOSITO	ENFOQUE	FORMULA	META
Rentabilidad	TIR	Alcanzar la TIR proyectada	Anual	TIR	≥ 12.30%
Ventas	Ventas Mensuales	Revisión de la meta establecida de ventas	Mensual	Vtas netas/mes	30
	Tasa de Desistimiento Mensual	Controlar la tasa de desistimientos	Mensual	(#Des mes /Vtas mes)*100	< o = 10%
	Referidos	Controlar el número de ventas provenientes por referidos	Mensual	(#Ref mes /Vtas mes)*100	≥ 40%
	Ventas Anuales	Revisión de la meta establecida de ventas	Anual	Vtas netas/año	353
Promocion	Efectividad Visitas	Medir la efectividad de las visitas	Mensual	Visitas mes / Vtas mes	10
	Efectividad Publicidad	Cuanto vale llevar un cliente al proyecto	Mensual	Gto Publ mes / visitas mes	\$ 100.000
	Gasto en publicidad	Medir el gasto en publicidad con relación a los ingresos totales	Anual	(Gto Publ Anual/ Vtas \$\$)*100	< o = 3%

13. CRONOGRAMA

Las actividades de promoción planteadas, no pueden implementarse todas cada mes, la estrategia es hacer una mezcla que permita hacer presencia durante todo el año, con refuerzo en algunos meses.

Siempre se hará presencia en revistas, señalización exterior, ruta de buses, el plan de referidos y las rifas de acabados.

Durante los 3 primeros meses se plantea hacer uso de todos los medios propuestos; es el lanzamiento de la segunda etapa y hay que darlo a conocer con contundencia, luego estos medios se alternan para no dejar de hacer presencia y generar impactos al consumidor.

Presupuesto plan de medios:

MEDIO	INVERSION
Señalización Exterior	\$ 170.000.000
Pauta en Medios tradicionales (Revistas- Prensa-Radio)	\$ 150.000.000
Marketing Relacional (correos directos)	\$ 10.000.000
Plan de Referidos	\$ 79.200.000
Rifas Mensuales	\$ 20.000.000
Material POP	\$ 50.000.000
TOTAL	\$ 479.200.000 **

El plan de referidos esta por fuera del gasto en publicidad en la factibilidad presentada, hace parte de los gastos de venta.

(Ver anexo Cronograma de Actividades)

14. ORGANIGRAMA

Acierto Inmobiliario, obedece a un esquema de organización lineal, en cuanto a que la autoridad se delega en forma vertical y en línea; cada empleado tiene un solo jefe a quien informa y obedece exclusivamente para formar una serie de escalones jerárquicos.

De acuerdo a la ubicación del proyecto, las características del mismo y el público hacia el que va dirigido, está organizado el equipo de ventas y se buscan los vendedores que se ajusten a cada proyecto, tanto en su formación personal como profesional y la actitud que se debe tener hacia el cliente.

El carácter personal de los directores y su formación profesional tiene incidencia dentro del cargo que desempeña e importancia decisiva en el perfil de la organización. A continuación se presenta el perfil que debe tener cada uno de las personas que trabajan para el área comercial.

14.1 PERFIL GERENTE COMERCIAL

Un Gerente Comercial debe contar con habilidades para comunicarse con las personas, debe tener capacidad de liderazgo y a su vez de negociación. Es indispensable que pueda trabajar bajo presión, logrando grandes resultados, con un gran sentido de la ética.

Es importante que el Gerente Comercial cuente con las siguientes competencias: Inteligencia, capacidad de análisis, espíritu de observación, dotes de mando, capacidad de trabajo , espíritu de lucha, perseverancia, constancia, espíritu crítico, fortaleza mental y física.

14.2 PERFIL DIRECTOR COMERCIAL

El Director Comercial es supervisado por el Gerente Comercial, su responsabilidad es coordinar el conjunto de estrategias y políticas definidas para el área de ventas, publicidad, mercadeo. Es el encargado del manejo y control del equipo comercial. Debe ser una persona inteligente, con capacidad de análisis y de respuesta oportuna, pero sobre todo ser capaz de llevar la información de manera correcta hasta los niveles más bajos.

14.3 PERFIL VENDEDORES

Los vendedores son personas que deben tener habilidades verbales, capacidad de persuasión, autentico deseo de resolver los problemas e inquietudes de los clientes, capacidad para cerrar las ventas, deben de ser organizados, preparar constantemente su plan de trabajo.

Es de suma importancia que tengan conocimiento del vocabulario técnico relacionado con la línea de productos de la empresa, comprensión de la compañía y sus políticas.

(Ver anexo Organigrama)

15. ASPECTOS LEGALES

DECRETO N-1683 DE 2003

ALCALDÍA DE MEDELLÍN

Por el cual se reglamenta la publicidad exterior visual y los avisos publicitarios en el Municipio de Medellín ([Ver decreto](#)).

ACUERDO MUNICIPAL N-67 2008

Por medio del cual se modifica el acuerdo 57 de 2003, se actualiza y compila la normativa sustantiva tributaria vigente aplicable a los tributos del Municipio de Medellín ([Ver acuerdo](#)).

ACUERDO N- 46 DE 2006

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Por el cual se revisa y ajusta el Plan de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones ([Ver acuerdo](#)).

DECRETO N- 564 DE 2006

Por el cual se reglamenta las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legislación de asentamientos humanos constituidos por viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones ([Ver decreto](#)).

DECRETO N-1147 DE 2005

Por medio del cual se reglamenta los requisitos para el recibo de obras de parcelación, urbanismo y construcción, certificado de permiso de ocupación y se establecen algunas sanciones. Por el cual se reglamentan las disposiciones sobre licencias urbanísticas, reconocimiento de edificaciones y legalización de asentamientos humanos ([Ver decreto](#)).

DECRETO N- 2180 DE 2006

Por el cual se reglamenta el artículo 71 de la ley 962 de 2005.

Los interesados en promocionar, anunciar y/o desarrollar las actividades de enajenación de inmuebles a que se refiere al artículo 2 del Decreto Ley 2610 de 1979 estarán obligados a radicar quince (15) días antes del inicio de dichas actividades ([Ver decreto](#)).

DECRETO N- 4466 DE 2007

Por el cual se reglamentan la Ley 3ª de 1991, los artículos 83 y 86 de la Ley 1151 de 2007 y se dictan otras disposiciones con relación a la vivienda de Interés Social y los subsidios otorgados por el Gobierno ([Ver decreto](#)).

DECRETO N- 975 DE 2004

Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3 de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 812 de 2003 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas ([Ver decreto](#)).

DECRETO N- 2190 DE 2009

Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3 de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 1151 de 2007 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas ([Ver decreto](#)).

RESOLUCIÓN N-82 DE 2008

Por la cual se modifica la Resolución 125 de 2005 y se aprueban y adoptan los formularios ajustados de Inscripción Registro de Oferta para Plan de Adquisición de Vivienda Nueva, Mejoramiento de Vivienda, Construcción de Vivienda Nueva en Sitio Propio, los anexos e instructivos correspondientes, el Registro de Planes de Vivienda y el Registro de Oferentes ([Ver resolución](#)).

RESOLUCION N- 966 DE 2004

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Por la cual se establecen las condiciones mínimas que debe tener la póliza de cumplimiento, la constitución de encargo fiduciario y la labor de interventora para autorizar el giro de anticipo del Subsidio Familiar de Vivienda de conformidad con lo señalado en la Ley 812 de 2003 y el Decreto 975 de 2004 y se determinan los procedimientos para el pago del Subsidio Familiar de Vivienda contra escritura ([Ver resolución](#)).

ACUERDO N-38 DE 1990

Por medio del cual se expide el Estatuto Municipal de Planeación, Usos del Suelo, Urbanismo y Construcción de Medellín ([Ver Acuerdo](#)).

16. VALOR AGREGADO

16.1 CRM TERRITORIO ROBLEDO

Aprovechar la herramienta SAP recientemente implementada en Acierto Inmobiliario, para el control de ventas y contabilidad, con el fin de diseñar un CRM a la medida que permita conocer a los clientes y fidelizar la relación con ellos, del mismo modo que se brinda un apoyo al plan de referidos diseñado y a la estrategia de educar al cliente.

16.2 CERTIFICACIÓN ISO

Territorio Robledo, es la primera experiencia de Acierto Inmobiliario en lo que se refiere a la actividad constructora, como meta a mediano plazo deberá desarrollar e implementar un sistema de calidad general que establezca las directrices de la operación y permita el mejoramiento continuo de los procesos constructivos.

La certificación que aplica es la ISO 900: “La gestión de un sistema de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo. Con mucha diferencia, en cuanto a calidad se refiere, la normativa más establecida y conocida es la ISO 9001, la cual establece una norma no sólo para la Gestión de Sistemas de Calidad sino para cualquier sistema en general. La ISO 9001 está ayudando a todo tipo de organizaciones a tener éxito, a través de un incremento de la satisfacción del cliente y de la motivación del departamento”.¹³

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

16.3 CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

La implantación de un código de buen gobierno, le permitirá a la compañía hacer una declaración de las buenas prácticas de gestión que se pretenden llevar a cabo en todos los procesos, para orientar las actuaciones de la empresa, sus empleados y proveedores con el fin de mantener la sostenibilidad de la compañía en el mercado, incrementar la productividad y mantener la ética empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- CAMACOL - Regional Antioquia. Estudio de actividad Constructora y oferta de edificaciones. Valle de Aburra, Oriente Cercano y Occidente Medio. Primer Semestre de 2010.
- CAMACOL. Informe Económico Mensual No 22, Julio de 2010. Presidente Ejecutiva: Martha Elena Pinto de de Hart. Editor: Néstor Preciado S. Investigadores: Edwin Chirivi B., David García J. y Vanesa Montoya N.
- CÁRDENAS, Mauricio; CADENA, Ximena y QUINTERO, Juan Felipe. Determinantes de la Actividad Constructora en Colombia. Estudio realizado por Fedesarrollo para la Constructora Colpatria. 2004.
- CONSUMO LO QUE VIENE. En: Revista Dinero - Edición impresa, Octubre 1 de 2010.
- ESTUDIO GALERÍA INMOBILIARIA. Mes de junio de 2010.
- GAVIRIA, Gloria Inés. Entrenamiento en selección y reclutamiento de personal. Medellín: Libro taller. Mayo de 2006.
- JOHNSTON, Mark W. y GREG W. Marshall Administración de ventas. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- RESTREPO ABAB, Nicolás. Estrategia de precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. 2007.
- SOTO J. Gabriel; RAIGOSA B. Jaime y CEBALLOS Z. Natalia. Motivación en equipos de ventas. Planes e incentivos. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit. Mayo de 2007

- STANTON, William; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing. Editorial McGraw-Hill.

Sitios Web:

- Nota Económica (Octubre 05 de 2010). Disponible en: <http://www.caracol.com.co>.
- El desempleo en Colombia empezó a Ceder (Octubre 05 de 2010). Disponible en: <http://www.elpais.com.co>.
- Conducta Paténtales. Disponible en: dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2567523...0 – Similares
- Tendencias del Consumidor Estrato 2 y 3. Disponible en: <http://www.slideshare.net/andresmmoreno/tendencias-del-consumidor-estrato-2-y-3>
- Para atraer a la población de estratos bajos, las empresas lanzan nuevas estrategias de mercadeo (agosto 8, 2008 - 10:20 am). Tiempo de Mercadeo Noticias. Disponible en: <http://www.portafolio.com>
- La relevancia de la base de la pirámide - estratos 1 y 2 (10/01/2010). Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/relevancia-base-piramide-estratos_77867.aspx
- http://www.trabajo.com.mx/resumen_ejecutivo.htm

- http://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/consumidor-comportamiento_30988.aspx.
- http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001
- http://www.fasecolda.com/.../comunicado_de_prensa_microseguros.pdf