

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SEDE RODRIGO FACIO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Seminario de Graduación para optar por el grado de  
Licenciado (a) en Dirección de Empresas**

**“Propuesta de un plan de mercadeo para ofrecer el servicio de  
construcción de viviendas para la población de ingresos medios, de  
la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. en el Gran Área  
Metropolitana”**

**Sustentantes**

Edelberto Castilblanco Ruiz A61282

Charlín Redondo Campos A34284

Ingrid Salazar Vargas A34837

**Año 2014**

**Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Licenciatura en la carrera de**

**Dirección de Empresas**

*“Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. para ofrecer el servicio de construcción de viviendas a la población de ingresos medios en el Gran Área Metropolitana”*

Alfredo Abdelnour Esquivel \_\_\_\_\_

Presidente del Tribunal

José Paz Barahona \_\_\_\_\_

Miembro del Tribunal

Walter Monge Edwards \_\_\_\_\_

Profesor tutor

Daniel Jiménez Montero \_\_\_\_\_

Lector 1

Pedro Ramírez López \_\_\_\_\_

Lector 2

Sustentantes

Edelberto Castilblanco Ruiz \_\_\_\_\_

Charlín Redondo Campos \_\_\_\_\_

Ingrid Salazar Vargas \_\_\_\_\_

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

Este trabajo se ampara bajo los derechos de autor que confiere la ley de Costa Rica.

Toda reproducción ya sea total o parcial requiere autorización de los autores.

## Dedicatoria

### **Edelberto C.**

*A Dios, que me ha guiado y me da fortaleza para cumplir mis metas.*

*A mi familia, gracias a su esfuerzo y apoyo me permitieron completar esta etapa de mis estudios.*

*A mi novia Carolina, por brindarme su amor y comprensión en todo momento.*

### **Charlín R.**

*Dedico este trabajo a Dios, quien es el dueño de mi vida y de todos mis logros, a Él sea la gloria y la honra.*

*A mis padres, por darme la vida y ser una parte tan importante de ella, los amo. A mis hermanos, amigos y familia por su apoyo.*

*A mi novio Alon, por acompañarme, comprenderme y ser mi ayuda para tantas cosas, gracias.*

*A mis compañeros de tesis y a todos los que de una u otra forma fueron parte de este proyecto.*

### **Ingrid S.**

*En primera instancia quiero agradecer enormemente a Dios y dedicarle este triunfo a Él, sin su presencia y ayuda no habría sido posible alcanzar esta meta.*

*Luego agradecer a mi esposo que me respaldó y me ayudó en los momentos más difíciles, este logro también es tuyo. A mi familia y a la familia de mi esposo, les agradezco su comprensión por tanta ausencia, todo era por una buena causa y sí se pudo, de verdad muchas gracias.*

*Por último y no menos importante a mis compañeros de batalla, el compromiso asumido fue increíble y el resultado de tanto esfuerzo solo puede ser bueno. Gracias porque aprendí mucho de cada uno de ustedes, le pido a Dios dirija sus pasos en cada cosa que emprendan.*

*"Dad gracias a Dios, porque Él es bueno; porque para siempre es su misericordia"*

1 Crónicas 16:34

## **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios pues somos conscientes que Él es quien guía nuestros pasos y nos permite alcanzar esta meta.

De igual manera agradecemos a nuestras familias que nos han acompañado durante todo nuestro proceso en la Universidad y en nuestras vidas, especialmente a nuestros padres que consolidaron las bases de quienes somos.

Agradecemos a la Universidad de Costa Rica y a cada uno de nuestros profesores, muy especialmente a aquellos que nos han guiado en esta última etapa, nuestro tutor y lectores: Walter Monge Edwards, Daniel Jiménez Montero y Pedro Ramírez López, ya que sus consejos y aportes nos han orientado y ayudado a realizar la presente propuesta con excelencia y de un modo profesional.

Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos a la constructora Tobe Tobe Esquipulas S.A. por abrirnos sus puertas y darnos la oportunidad de desarrollar nuestra investigación en su empresa, brindando así un aporte con lo que hemos aprendido.

## **Resumen ejecutivo**

### **Propuesta de un plan de mercadeo para ofrecer el servicio de construcción de vivienda para la población de ingresos medios, de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. en la Gran Área Metropolitana**

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. San José, Costa Rica, 2014

Elaborado por:

- Edelberto Castilblanco Ruiz (A61282)
- Charlín Redondo Campos (A34284)
- Ingrid Salazar Vargas (A34837)

Actualmente, existe una preocupación compartida por el Estado, la empresa privada y la población civil en lo que se refiere a la obtención de vivienda de las familias. El sector de la construcción ofrece en su mayoría soluciones de vivienda de alto costo, solo accesibles para un segmento de mercado de ingresos altos. En el segmento de ingresos bajos, existe la posibilidad de optar por un bono de vivienda del Estado. Estos dos escenarios excluyen a la población de ingresos medios, la cual es numerosa en Costa Rica.

Tobe Tobe Esquipulas S.A. se fundó en 1999 con el objetivo de brindar el servicio de construcción de viviendas de bien social. Para esto, la empresa ha utilizado los bonos de vivienda ofrecidos por el Estado. Sin embargo, con el pasar de los años y la experiencia acumulada en el ámbito constructivo, la empresa ha mostrado interés en ampliar su segmento de mercado a la población de ingresos medios. Tobe Tobe Esquipulas S.A. no ha ingresado a este segmento porque no ha realizado un análisis previo que le permita tener herramientas para obtener el éxito, por lo que en la presente investigación se plantea una propuesta con el fin de proveer de estrategias a la empresa para que pueda ofrecer este nuevo servicio.

La metodología utilizada se basó en recopilación bibliográfica, entrevistas a la empresa y una investigación de mercados realizada en la Gran Área Metropolitana. El

alcance de la investigación, se basó en la obtención de información relevante sobre gustos y preferencias del segmento de mercado de interés, para la elaboración de una propuesta de mercadeo que le permita a la empresa ofrecer su nuevo servicio. Como parte de las limitaciones encontradas durante la elaboración del presente trabajo se pueden señalar dos principales. En primer lugar, la empresa no cuenta con Departamento de Mercadeo que permitiera un acceso a información relevante; en segundo lugar, la presente investigación abarca la Gran Área Metropolitana y la información encontrada en temas de vivienda reflejaban datos en el país.

En el primer capítulo, se desarrolla la conceptualización teoría y contextualización del tema haciendo referencia a aspectos relevantes del sector de la construcción, el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, el marco legal de las empresas constructoras, así como las diversas opciones de financiamiento que ofrecen algunas entidades bancarias del país. En este apartado, también se introducen los conceptos que servirán de base para el desarrollo de la propuesta de mercadeo.

En el segundo capítulo, se hace referencia a la descripción de la situación actual de Tobe Tobe Esquipulas S.A. Específicamente, se abordan los antecedentes, estructura organizacional, portafolio de servicios, clientes y beneficiarios, situación de la empresa dentro del sector de la construcción, descripción del entorno competitivo, procesos y la estrategia actual de mercadeo.

En el tercer capítulo, se analizan las variables de mercadeo del servicio de la empresa, por lo que se realiza un trabajo de campo a través de la aplicación de una encuesta y se muestran con la ayuda de gráficos los resultados obtenidos. Adicionalmente, se elabora un FODA y un análisis Porter de la empresa además del análisis de la mezcla de mercadeo, concluyendo con la definición del posicionamiento, la segmentación, la ventaja competitiva y el mercado meta que posee Tobe Tobe Esquipulas S.A.

Para el cuarto capítulo, se realiza la propuesta del plan de mercadeo donde se plantean estrategias basadas en las 8 Ps del servicio tales como: oferta de modelos de viviendas prediseñadas así como personalizadas de acuerdo con las preferencias y condiciones del cliente, ventas por medio de ejecutivos de negocios y ferias de vivienda, precio diferenciado del nuevo servicio, creación de una página web , uso de redes sociales, diseño de logos de los servicios, capacitación del personal en diversas áreas, control de calidad a través de garantías y utilización de cronogramas de trabajo para la construcción de viviendas.

Con respecto a las conclusiones obtenidas en esta investigación, se determina que la empresa carece de un plan estratégico definido y que no existen perfiles y manuales de puestos que permitan al personal conocer el alcance de sus funciones. Asimismo no se cuenta con personal dedicado a labores de mercadeo. A pesar de estas limitaciones la empresa posee capital humano, financiero y estructura administrativa necesaria para incursionar en el mercado de construcción de vivienda para la población de ingresos medios.

En cuanto a la investigación de mercado se concluye que existe poco conocimiento de empresas dedicadas a atender el segmento de construcción de viviendas para la población de ingresos medios y de ayudas gubernamentales en temas de vivienda para este sector. Adicionalmente la investigación reveló que la mayoría de las personas que no poseen vivienda propia alquilan el lugar donde residen actualmente y que los nuevos medios para realizar publicidad y promoción (internet y redes sociales) ofrecen a las empresas la posibilidad de alcanzar masivamente a los segmentos de interés de una manera más fácil y a un menor costo.

Por último se plantean algunas recomendaciones con el fin de buscar mejoras continuas a la propuesta planeada. Entre ellas se destacan: fortalecer el uso de la página de internet y redes sociales, promover alianzas estratégicas, velar por el aprovechamiento de las capacitaciones de personal, certificar a la empresa en sus diferentes procesos, entre otras.





UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### Acta #057

Acta de la Sesión 057-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 31 de julio de 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Edelberto Castiblanco Ruiz, carné A61282; Charlin Redondo Campos, carné A34284; y Ingrid Salazar Vargas carné #A34837;** quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel, quien presidió; Máster Walter Monge Edwards como Tutor; MSc. Daniel Jiménez Montero y MAE. Pedro Ramírez López, como Lectores; y MSc. José Paz Barahona, quien actuó como Secretario de la Sesión.

#### Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Dirección de Empresas*.

#### Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado "**Propuesta de un plan de mercadeo para ofrecer el servicio de construcción de viviendas para la población de ingresos medios, de la empresa Tobe Tobe Esquipulas, S. A en el gran Área Metropolitana.**".

#### Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

#### Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar


#### Artículo 5


Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (aprobado /no aprobado)


## Artículo 6


El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

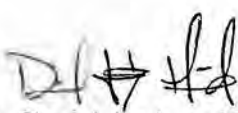
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 20:00 horas.


  
MBA. Alfredo Abdelnour Esquivel  
Representante del Director de la Escuela

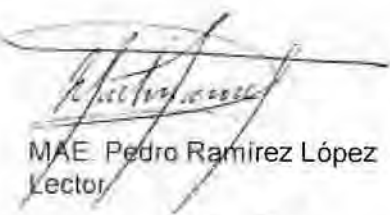
  
Edelberto Castiblanco Ruiz  
Carné A61282


  
Máster Walter Monge Edwards  
Tutor del Trabajo

  
Charlín Redondo Campos  
Carné A34284

  
MSc. Daniel Jiménez Montero  
Lector

  
Ingrid Salazar Vargas  
Carné A34837

  
MAE. Pedro Ramírez López  
Lector

  
MSc. José Paz Barahona  
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción"

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

## Índice general

Introducción .....	1
Justificación .....	3
Alcances.....	5
Limitaciones.....	6
Objetivos.....	7
Metodología .....	9
Capítulo I. Conceptualización teórica y contextualización del tema .....	12
1.1. Marco teórico .....	12
1.1.1. Conceptos relativos al sector.....	12
1.1.1.1. <i>Sector de la construcción</i> .....	12
1.1.1.2. <i>Vivienda de interés social</i> .....	17
1.1.1.3. <i>Sistema Financiero Nacional para la Vivienda</i> .....	19
1.1.1.4. <i>Cámara Costarricense de la Construcción (CCC)</i> .....	29
1.1.1.5. <i>Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)</i> ....	30
1.1.1.6. <i>Marco legal de las empresas constructoras</i> .....	31
1.1.1.7. <i>Opciones de financiamiento para vivienda</i> .....	35
1.1.2. Conceptos relativos a la empresa y su entorno .....	40
1.1.2.1. <i>Plan de mercadeo del servicio</i> .....	40
1.1.2.2. <i>Competidor</i> .....	40
1.1.2.3. <i>Consumidor</i> .....	41
1.1.2.4. <i>Posicionamiento</i> .....	41
1.1.2.5. <i>Segmentación</i> .....	42
1.1.2.6. <i>Ventaja competitiva</i> .....	42
1.1.2.7. <i>Mercado meta</i> .....	42
1.1.2.8. <i>Análisis FODA</i> .....	43
1.1.2.9. <i>Estrategia de las 8 P's del servicio</i> .....	43
1.1.2.10. <i>Fuerzas competitivas de Porter</i> .....	45

Capítulo II. Descripción de la situación actual de Tobe Tobe Esquipulas S.A. ....	50
2.1. Antecedentes.....	50
2.2. Estructura Organizacional .....	52
2.2.1. Departamento Administrativo .....	52
2.2.2. Departamento de Proyectos.....	53
2.2.3. Departamento de Operaciones.....	54
2.2.4. Departamento de Proveduría y Logística .....	55
2.2.5. Organigrama de Tobe Tobe Esquipulas S.A.....	56
2.3. Portafolio de servicios .....	56
2.3.1. Construcción de vivienda de interés social mediante Bono Ordinario en lote propio	57
2.3.2. Construcción de vivienda de interés social en territorios indígenas.....	58
2.3.3. Remodelaciones mediante bono RAMT .....	59
2.4. Clientes y beneficiarios .....	59
2.5. Situación de la empresa dentro del sector de la construcción .....	62
2.6. Descripción del entorno competitivo .....	63
2.6.1. Competidoras directas.....	63
2.6.2. Competidoras potenciales .....	68
2.7. Descripción de los procesos.....	70
2.8. Descripción de la estrategia actual de mercadeo .....	73
Capítulo III. Análisis de las variables de mercadeo del servicio de la empresa .....	76
3.1. Investigación de mercado .....	76
3.1.1. Objetivos de la investigación (Ver anexo 3.1) .....	77
3.1.1.1. <i>Objetivo general de la investigación</i> .....	77
3.1.1.2. <i>Objetivos específicos de la investigación</i> .....	77
3.1.2. Método de investigación .....	78
3.1.3. Definición de la muestra .....	81
3.1.4. Análisis y resultados de la investigación .....	83
3.2. Análisis FODA.....	104
3.2.1. Fortalezas .....	105
3.2.2. Oportunidades .....	106

3.2.3.	Debilidades.....	107
3.2.4.	Amenazas .....	108
3.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	109
3.3.1.	Poder de negociación de los clientes .....	109
3.3.2.	Poder de negociación de los proveedores .....	110
3.3.3.	Amenazas de nuevos competidores.....	110
3.3.4.	Amenazas de servicios sustitutos .....	111
3.3.5.	Rivalidad entre competidores.....	112
3.4.	Análisis de la mezcla de mercadeo actual .....	113
3.4.1.	Portafolio de servicios .....	113
3.4.2.	Lugar y tiempo .....	113
3.4.3.	Precio .....	114
3.4.4.	Promoción .....	115
3.4.5.	Proceso.....	116
3.4.6.	Entorno físico .....	116
3.4.7.	Personal.....	120
3.4.8.	Productividad y calidad.....	120
3.5.	Posicionamiento.....	121
3.6.	Segmentación.....	122
3.7.	Ventaja competitiva.....	123
3.8.	Mercado meta.....	124
<b>Capítulo IV. Propuesta del plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.</b>		
	S.A.....	126
4.1.	Objetivos de la propuesta del plan de mercadeo.....	126
4.1.1.	Objetivo general .....	127
4.1.2.	Objetivos específicos .....	127
4.2.	Estrategias y tácticas de la propuesta de mercadeo.....	127
4.2.1.	Estrategia y tácticas del nuevo servicio de vivienda .....	128
4.2.2.	Estrategia y tácticas de lugar y tiempo .....	133
4.2.3.	Estrategia y tácticas de precios para el cliente .....	136
4.2.4.	Estrategia y tácticas de publicidad y promoción .....	137

4.2.5.	Estrategia y tácticas de procesos .....	140
4.2.6.	Estrategia y tácticas de entorno físico.....	142
4.2.7.	Estrategia y tácticas de personal.....	144
4.2.8.	Estrategia y tácticas de productividad y calidad .....	147
4.3.	Presupuesto de la implementación de la propuesta del plan de mercadeo .....	149
4.4.	Plan de implementación de la propuesta del plan de mercadeo .....	152
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....		158
5.1.	Conclusiones.....	158
5.1.1.	Situación actual de la empresa .....	158
5.1.2.	Investigación de mercado.....	159
5.2.	Recomendaciones.....	160
5.2.1.	Nuevo servicio.....	160
5.2.2.	Lugar y tiempo .....	161
5.2.3.	Precio .....	161
5.2.4.	Publicidad y promoción .....	161
5.2.5.	Procesos .....	162
5.2.6.	Entorno físico .....	162
5.2.7.	Personal.....	162
5.2.8.	Productividad y calidad.....	163
5.2.9.	Plan de implementación .....	163
Bibliografía .....		165
Anexos.....		172

## **Introducción**

En Costa Rica, el tema de la compra de vivienda implica varios aspectos que son de interés para todos. Actualmente las personas pueden optar por diferentes mecanismos para adquirir su casa propia, como por ejemplo: los bonos de vivienda ofrecidos por el Gobierno a través del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), los planes de ahorro y préstamo del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) y los créditos del sistema bancario nacional, entre otros.

La Encuesta Nacional de Hogares 2011, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), evidencia que en el país 185.839 viviendas son alquiladas; mientras que solo 88.992 corresponden a viviendas propias, que en la mayoría de los casos fueron adquiridas a través de algún instrumento de financiamiento. A partir de estos datos, surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué es tan alta la cantidad de personas que alquilan su lugar de residencia?, ¿será que las alternativas de financiamiento que existen no son apropiadas para que las personas adquieran su casa propia? y ¿existirán empresas constructoras enfocadas en brindar opciones factibles de construcción para satisfacer esta necesidad?

La empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A, en la que se basa esta investigación, cuenta con quince años de experiencia en el mercado de la construcción de viviendas de bien social, sin embargo desea ampliar sus servicios al mercado de la población de ingresos medios.

Es por lo anterior que el objeto de estudio de este trabajo final de graduación es realizar un plan de mercadeo, mediante una aproximación realista tanto de la situación actual de la empresa como del entorno, y así identificar oportunidades y estrategias para que Tobe Tobe Esquipulas S.A. pueda ofrecer el servicio de construcción de viviendas a la población de ingresos medios.



## **Justificación**

Tobe Tobe Esquipulas S.A. es una empresa constructora que ha detectado la carencia de opciones de vivienda para la población de ingresos medios. Esta empresa, desde su creación hasta la fecha, se ha caracterizado por ofrecer servicios de edificación utilizando los mecanismos del Estado para la dotación de vivienda (bonos de vivienda ordinarios, proyectos indígenas, RAMT<sup>1</sup>), a las clases de menos recursos del país o de ingresos bajos que según lo establece el Instituto Nacional de Estadística y Censos corresponde a familias que poseen ingresos promedios entre el quintil I (¢147.230,00) y el quintil II (¢274.979,00) (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, 2009, p. 9), por medio de lo cual se ha consolidado en el mercado. Sin embargo, el área de mercadeo adolece de un plan estructurado que le permita posicionarse sólidamente en el sector de la construcción y abarcar nuevos segmentos de mercado.

En el presente Trabajo Final de Graduación, se desarrollará una propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A., el cual le permitirá alcanzar un nuevo mercado meta: la población de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica con ingresos medios, es decir que tienen un ingreso mensual de “entre 5 y 10 salarios mínimos” (Solano & Soto, 2011, p. 76), que desea adquirir una vivienda. La propuesta se sustentará en el estudio que se realizará durante los años 2013 y 2014 de las principales variables del marketing del servicio.

---

<sup>1</sup> Remodelación, Ampliación, Mejoras y Terminaciones.

Para desarrollar dicha propuesta se realizará un análisis de la situación interna y externa de la empresa, con el fin de identificar información relevante como las condiciones sociales, económicas y legales de vivienda en la Gran Área Metropolitana, características, necesidades y limitaciones en materia de vivienda de la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana, fortalezas, oportunidades, limitaciones y debilidades de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A., entre otras.

Este proyecto resulta novedoso e importante, pues, actualmente, el mercado de la construcción ofrece pocas alternativas de compra o construcción de vivienda para la población de ingresos medios. Asimismo, el análisis de este tema, no solo ayudaría a la empresa a crecer en otro segmento de mercado, sino también brindaría una posibilidad a las familias que se encuentran en esta coyuntura para optar por una vivienda propia.

Desde nuestra perspectiva profesional, desarrollar una propuesta de esta naturaleza, nos proporcionará valor agregado, puesto que nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad. Además, dicho estudio contribuirá con el fortalecimiento de una empresa que ha demostrado su enfoque social, al dirigirse desde su fundación al sector más vulnerable del país.

## **Alcances**

El plan de mercadeo para Tobe Tobe Esquipulas S.A., será de gran utilidad, ya que le permitirá a la empresa ampliar sus servicios de construcción de casas dirigidas a la población de ingresos medios en la Gran Área Metropolitana, al igual que brindará una respuesta a la necesidad que aqueja a este mercado.

El servicio de enfoque de la presente investigación, será la construcción de viviendas específicamente para la población de ingresos medios en la Gran Área Metropolitana.

La propuesta le ofrecerá a la empresa, información sobre las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta así como las estrategias que podrían implementarse para ofrecer el nuevo servicio.

Se recopilará información con la Gerencia General, y demás departamentos involucrados en el proyecto, así como publicaciones y trabajos finales de graduación relacionados con el tema, con el propósito de establecer los parámetros del plan de mercadeo y brindar recomendaciones acordes con las necesidades mercadológicas de Tobe Tobe Esquipulas S.A.

El objetivo de este proyecto es ofrecerle a la empresa estrategias que le permitan ampliar sus servicios, sin embargo la Gerencia General determinará la ejecución del plan de mercadeo propuesto.

## **Limitaciones**

Actualmente, la Empresa no tiene un Departamento de Mercadeo que facilite el acceso a la información relevante para el desarrollo de la propuesta.

La mayoría de la información disponible en cuanto al sector de vivienda, refleja datos a nivel nacional, no obstante el trabajo se realizará únicamente en la Gran Área Metropolitana. Por lo tanto el grupo investigador tratara de filtrar los datos del área en estudio, con el fin de presentar resultados más precisos y fidedignos.

El desarrollo de un plan de mercadeo requiere de tiempo que le permita atender cada detalle o contratiempo, sin embargo nuestra investigación está sujeta a un cronograma establecido que podría no ser suficiente para el desarrollo del mismo.

## **Objetivos**

### Objetivo General

Proponer un plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A., con base en el estudio y el análisis de las principales variables del mercadeo de servicios, para ofrecer el servicio de construcción de viviendas para la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

### Objetivos específicos

1. Definir los conceptos relevantes de mercadeo, la industria de la construcción y el entorno.
2. Describir la situación actual de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A y su entorno a través de investigación interna
3. Analizar las variables de mercadeo del servicio de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. por medio de una investigación externa de los aspectos relevantes para el plan de mercadeo
4. Elaborar un plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. orientado a satisfacer las necesidades de vivienda de la población costarricense de ingresos medios que habita en la Gran Área Metropolitana y que desea adquirir casa propia.

5. Plantear conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el análisis y propuesta de los objetivos anteriores.

## **Metodología**

La investigación propuesta se realizará con base en los objetivos específicos definidos. Las fuentes básicas de información que se utilizarán son la recopilación bibliográfica y el trabajo de campo.

Con el fin de construir un marco teórico que permita fundamentar la investigación y analizar posibles estrategias en relación con la empresa y su industria para la elaboración del capítulo 1, se hará una recopilación de datos, recurriendo a trabajos finales de graduación, libros, leyes, información estadística y documentos de Internet.

En el capítulo 2, se contextualiza y describe la empresa; por lo que se recurrirá a fuentes primarias, como entrevistas al propietario y a funcionarios de Tobe Tobe Esquipulas S.A. Adicionalmente, se consultarán estudios de investigación en el sector de la construcción, artículos, revistas especializadas, periódicos y documentos de Internet, que sean pertinentes.

Prosiguiendo con el capítulo 3, mediante un análisis situacional, análisis FODA y análisis de trabajo de campo, se determinará el escenario para plantear el plan de mercadeo que se desea proponer. En lo correspondiente al estudio de campo, se realizará a través de una investigación de mercados, donde se aplicará muestreo por conveniencia, considerando como principal característica pertenecer a la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana, área que según el Instituto Nacional de

Vivienda y Urbanismo comprende el territorio compuesto por 31 cantones distribuidos de la siguiente manera: 13 cantones de San José, 6 cantones de Alajuela, 5 cantones de Cartago y 8 cantones de Heredia.

En el caso de la investigación de mercados se realizará de la siguiente forma:

- Definir la encuesta y la muestra
- Definir los cantones en los que se aplicará la encuesta
- Establecer el procedimiento de aplicación de la encuesta
- Tabular la información obtenida a través de las encuestas aplicadas

En el capítulo 4, se utilizarán los resultados obtenidos en la investigación, información primaria y secundaria recopilada durante la elaboración del trabajo, con el fin de desarrollar la propuesta del plan de mercadeo y facilitarle a la empresa su implementación

Para finalizar, en el capítulo 5, el grupo investigador estructurará conclusiones derivadas de la investigación y realizará las recomendaciones de tal manera que la empresa conozca los pasos a seguir para lograr el éxito del plan de mercadeo propuesto.



## **Capítulo I**

### **Conceptualización teórica y contextualización del tema**

## **Capítulo I. Conceptualización teórica y contextualización del tema**

### **1.1. Marco teórico**

#### **1.1.1. Conceptos relativos al sector**

##### **1.1.1.1. Sector de la construcción**

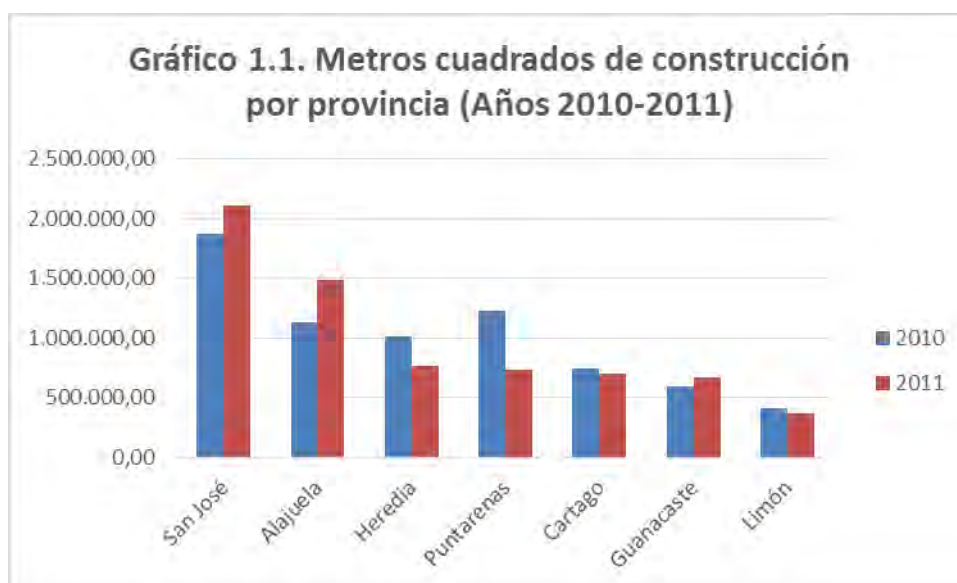
En Costa Rica, el sector de la construcción es muy representativo e importante; además, repercute en el país de diferentes formas, por ejemplo, afecta los niveles de productividad, la generación de empleos y a la economía en sí misma. Con el pasar de los años, ha evolucionado en sus modos, métodos y exigencias. Precisamente, debido al impacto que tiene este sector en el país, su comportamiento es analizado y controlado constantemente por expertos en la materia; por ejemplo, la Cámara Costarricense de la Construcción, Ministerio de Economía, el sistema bancario nacional, entre otros.

Es importante señalar que este sector ha cambiado a través de los años en aspectos tanto productivos como tecnológicos. Asimismo, se ha caracterizado por mostrar comportamientos cíclicos en el Producto Interno Bruto del sector<sup>2</sup> desde mediados de los años noventa y hasta la crisis económica del 2008, la cual afectó gravemente al sector durante los años 2009 y 2010.

---

<sup>2</sup> Programa del Estado de la Nación. (2007). “Evolución y estado actual del sector construcción: impacto en la economía y desafíos”. En *Décimotercer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. (4). San José: Programa Estado de la Nación.

Según datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), en el 2010 se registraron 6 997 256 metros cuadrados de construcción (m<sup>2</sup>) y en el 2011 fueron 6 838 515 m<sup>2</sup>, lo cual representa un decrecimiento del sector del 2,26%. En cuanto al crecimiento por provincia durante estos dos años, la de mayor crecimiento es Alajuela, seguida por San José y Guanacaste; las demás mostraron un decrecimiento.



Fuente: Elaboración propia con datos del CFIA.

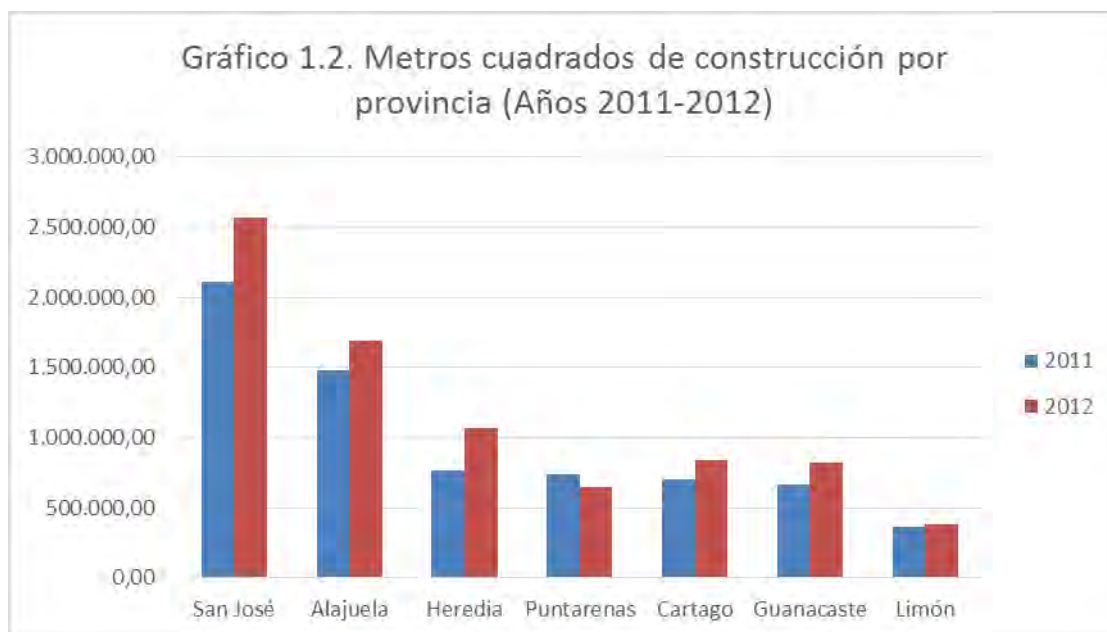
Con respecto a los datos de metros cuadrados específicamente del sector habitacional, en el año 2010 se registran 2 613 640 m<sup>2</sup> y el 2011 2 535 179 m<sup>2</sup>, con lo cual se evidencia un decrecimiento del 3%.

Además de ver los porcentajes de crecimiento habitacional en rangos generales, es preciso considerar los diferentes tipos de construcciones y sus comportamientos. La

obra habitacional se divide en diversas sub-obras tales como: apartamento, cabaña, casa, casa de interés social-exonerada, chalet, condominio, transformación a condominio, apartamento unifamiliar. El cuadro que a continuación se presenta muestra la disminución en cada tipo de sub-obra; con excepción de la casa, que presenta un incremento de un 22%.

<b>CUADRO 1.1. Metros cuadrados de construcción por sub-obra habitacional</b>		
<b>Año 2010-2011</b>		
<b>SUB-OBRA</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>
Apartamento	348 240	332 458
Cabaña	18 279	11 545
Casa	1 266 576	1 553 701
Casa interés social-exonerada	438 707	325 841
Chalet	930	337
Condominio	505 019	284 541
Transformación a condominio	8 750	5 117
Apartamento unifamiliar	27 140	21 639
Fuente: Elaboración propia con datos del CFIA		

Referente al año 2011, el CFIA registró 6 838 515 m<sup>2</sup> de construcción, mientras que en el año 2012 fue de 8 014 929 m<sup>2</sup>, este importante crecimiento fue del 17%. Las provincias que mostraron más incremento en metros de construcción en el 2012 fueron: Heredia (39%), Guanacaste (22,5%) y San José (22%).



Fuente: Elaboración propia con datos del CFIA

En cuanto al tipo de obra, el crecimiento fue del 15%. Los tipos de sub-obra de transformación a condominio, condominio y casa de interés social-exoneradas, fueron las que mostraron un incremento mayor.

<b>Cuadro 1.2. Metros cuadrado de construcción por obra-habitacional Año 2011-2012</b>		
<b>SUB-OBRA</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
Apartamento	332 458	367 409
Cabaña	11 545	10 315
Casa	1 553 701	1 508 748
Casa interés social-exonerada	325 841	427 912
Chalet	337	271
Condominio	284 541	554 438
Transformación a condominio	5 117	38 475
Apartamento unifamiliar	21 639	8 576

Fuente: Elaboración propia con datos del CFIA

Continuando con el análisis de datos encontrados en las estadísticas del CFIA, en los primeros siete meses del año 2012 se registran 4 614 020 m<sup>2</sup> de construcción y en el 2013 hay 4 218 539 m<sup>2</sup>, lo cual refleja un decrecimiento del 8,57%.

Con respecto al tipo de obra, la habitacional muestra un crecimiento del 20% para el año 2013. Como se puede observar en el siguiente cuadro, las sub-obras habitacionales de mayor crecimiento en orden de importancia fueron: condominios, casa de interés social-exonerada y casa.

<b>Cuadro 1.3. Metros cuadrados de construcción por sub-obra habitacional Año 2012-2013 (Ene a Jul)</b>		
<b>SUB-OBRA</b>	<b>AÑO 2012 (Ene a Jul)</b>	<b>AÑO 2013 (Ene a Jul)</b>
Apartamento	231 427	233 537
Cabaña	6 434	5 417
Casa	882 157	940 900
Casa Interés Social-Exonerada	216 713	279 764
Chalet	145	0
Condominio	236 524	450 325
Transformación a Condominio	28 675	27 348
Apartamento Unifamiliar	6 293	1 647

Fuente: Elaboración propia con datos del CFIA

Sobre el crecimiento del primer semestre del año 2013 en el sector habitacional, el economista Luis Mesalles<sup>3</sup> comenta que si bien es cierto la economía pareciera estable,

<sup>3</sup> “Obtuvo su doctorado y maestría de Economía en The Ohio State University, y su bachillerato en Economía en la Universidad de Costa Rica. Actualmente, es Presidente de Academia de Centroamérica, Socio-Consultor de Ecoanálisis y Gerente de La Yema Dorada. Participa en varias Juntas Directivas y también en el Comité de Inversiones de IBP-OPC. Anteriormente, fue Vicepresidente de la

inclusive con inflación baja y una producción creciente, las economías se enfrentan a incertidumbres debido a la lenta recuperación de Estados Unidos y la inestabilidad que aún se evidencia en Europa.

### ***1.1.1.2. Vivienda de interés social***

En el artículo 123 del *Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda* del BANVI, se define el concepto de viviendas de interés social y sus sinónimos a “[...] aquella que no sobrepase el límite máximo del monto que para tales efectos haya acordado la Junta Directiva, con base en la metodología de cálculo aprobada, independientemente de si dicho inmueble ha recibido o no financiamiento subsidiado” (Banco Hipotecario de la Vivienda, 1996, art. 123, p.49).

De acuerdo a lo consultado en la Asociación Cámara de Vivienda de Interés Social, el concepto de vivienda de interés social surge a partir de 1986 con la administración Arias Sánchez. Se crea el bono de vivienda como un préstamo con características particulares y, para fiscalizar el proceso, se forma una Comisión Especial de Vivienda (CEV), adscrita a la Comisión Nacional de Emergencias (CNE). Durante ese gobierno, el entonces presidente Arias declaró la vivienda como emergencia nacional y se ejecutaron las consultorías y la construcción mediante grupos organizados, asociaciones y la empresa privada; siempre bajo la supervisión de los entes estatales. La

---

Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica, así como profesor en la Universidad de Costa Rica y en la Universidad Studium Generale” (Grupo Nación, 2014)

CEV era la promotora de proyectos habitacionales: compraba las fincas, creaba fideicomisos y figuraba como ente autorizado.

En 1990, en la Administración Calderón Fournier, se declaró gratuito el bono de vivienda de interés social, lo cual se crea gracias a una donación de capital extranjero de la Fundación Promotora de Vivienda FUPROVI. Esta fundación se especializó en la modalidad de autoconstrucción, en donde el bono de vivienda de interés social cubre una parte del costo y el resto es financiado con una hipoteca. Además de esta forma de construcción, el sector también desarrolló la modalidad llave en mano, en la cual la construcción es financiada en su totalidad por el bono de vivienda del Estado.

Posteriormente, en el año 1992, la Sala Cuarta declaró inconstitucional la CEV mediante el Voto 3410-92 y ordenó su clausura. Luego de esta decisión, se traslada el proceso de gestión de subsidios de vivienda de interés social a los entes autorizados tales como: Mutuales, Bancos y el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). Las consultorías y la construcción se ejecutaban a través de COPAN, FUPROVI y desarrolladoras privadas.

En 1994, en la administración Figueres Olsen, se crean las Comisiones Cantonales de Vivienda y la Mutual de Desarrollo Comunal. Además, se hace usual el préstamo privado a corto plazo con intereses, para la compra de fincas, elaboración de planos, topografías y hasta los fondos para urbanizar. Durante ese período, el esquema de trabajo se basó en el sistema de autoconstrucción (FUPROVI) y se realizó a través del



Sistema Cooperativo. Igualmente, en ese gobierno, se evidencian varios problemas en el sistema y el BANHVI es el ente que sufre las mayores consecuencias.

En la Administración Rodríguez Echeverría (1998-2002), se fomenta el sistema llave en mano (el beneficiario recibe el lote y la casa completamente terminada por parte del Estado). Con ello, se establecen mejoras al área, a la calidad de las viviendas y a la urbanización de proyectos. De igual forma, se estimula la participación de desarrolladores, el accionar de los entes autorizados y el programa de erradicación de tugurios (vía artículo 59, con grupos organizados y desarrolladores).

### ***1.1.1.3. Sistema Financiero Nacional para la Vivienda***

Antes de 1986 los gobernantes del país habían realizado esfuerzos diversos para solventar el crecimiento poblacional del país. Los primeros pasos se dieron durante el gobierno del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia (1940-1944), el cual creó la Junta Nacional de Habitación y la Cooperativa de Casas Baratas de la Familia. En el período siguiente, la administración del Dr. Teodoro Picado (1944-1948), se creó el Departamento de Habitación. Otro esfuerzo se hizo en la administración de José Figueres Ferrer (1953-1958) con la creación del INVU, el cual buscaba una participación más activa del Estado en el problema de vivienda y planificación urbana.

Todas estas instituciones brindaban subsidios para la vivienda mediante tasas de interés preferenciales para familias de escasos recursos. Sin embargo, no existía una uniformidad en los criterios de selección de las familias ni de los procesos por seguir.

Es aquí donde surge la necesidad, durante la administración del gobierno de Oscar Arias Sánchez, de crear un sistema donde se establecieran directrices estandarizadas y una institución que regulara el cumplimiento de estas.

En este contexto, nace el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y el BANHVI, específicamente bajo la Ley 7052 (Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y la creación del BANHVI). Esta iniciativa tuvo como objetivo que las familias de escasos recursos económicos, discapacitados, mujeres jefas de hogar y ciudadanos adultos mayores, tuvieran soluciones a sus problemas de vivienda.

El Bono Familiar de Vivienda consiste en una donación económica proporcional a los ingresos familiares y es brindado a las familias sin casa propia, de clase media, zonas rurales y familias en situación de extrema necesidad. El financiamiento del Bono Familiar de Vivienda está a cargo del BANHVI, lo cual lo convierte en el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV).

El Bono Familiar de Vivienda es un complemento a la capacidad de compra o endeudamiento (crédito base) de las familias que no poseen posibilidades de acceso a créditos que les permita adquirir una vivienda. Las familias son elegidas de acuerdo con los ingresos, los cuales deben ser iguales o inferiores a cuatro salarios mínimos de un obrero no especializado de la industria de la construcción. Este salario es ajustado semestralmente de acuerdo con las variaciones en la inflación conforme a lo establecido en la Ley 832 (Ley del Consejo Nacional de Salarios), mediante las recomendaciones

que hace el Consejo Nacional de Salarios, las cuales no son vinculantes, pero son usualmente atendidas por el Gobierno a la hora de emitir los decretos.

Para entregar el subsidio, se debe cumplir con ciertos requisitos establecidos y para esto se utilizan los diferentes programas de financiamiento, a saber: programa de compra de lote y construcción, programa de construcción en lote propio, programa de mejoras, reparaciones, ampliaciones y conclusión de vivienda propia y programa de compra de vivienda existente.

El Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV) está compuesto por: familias-beneficiarios (ya sean individuales o en grupos organizados), desarrolladores, constructores, entes autorizados, BANHVI y el Ministerio de Vivienda. De acuerdo con la consulta realizada al Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), se menciona a continuación la función de cada uno de los grupos antes mencionados.

#### Familias-beneficiarios

Son aquellos que realizan directamente el trámite para ser sujetos del beneficio del Bono Familiar de Vivienda. Pueden agruparse o solicitarlo de forma individual.

### Desarrolladores

Son las empresas que materializan los proyectos habitacionales. Les corresponde la ejecución y promoción de los proyectos de vivienda. Dentro de sus funciones están: elaborar planos constructivos, realizar una descripción detallada del proyecto y supervisar la obra hasta su entrega a los beneficiarios.

### Constructores

Son los encargados de madurar el proyecto, puede ser a través de un subcontrato (de un desarrollador) o por iniciativa propia. Su objetivo es la entrega de la vivienda al beneficiario.

### Entes autorizados

Su labor es recibir, tramitar y aprobar las solicitudes de postulación al beneficio del Bono Familiar de Vivienda. Tienen la responsabilidad de calificar a los beneficiarios de acuerdo con los parámetros establecidos por el BANHVI. De manera más puntual, se detallan las funciones de estos entes autorizados:

- Otorgar créditos individuales.
- Aprobar o rechazar solicitudes de financiamiento (individual o colectivo).
- Verificar los aspectos técnicos y financieros.

- Suscribir contratos de crédito y ejecución de obras con el desarrollador, donde se establecen las condiciones para la construcción respectiva.
- Supervisar y controlar que los proyectos se desarrollen de acuerdo con los planes de inversión y las especificaciones técnicas. Además, debe verificar la calidad de los materiales.
- Formalizar las operaciones de crédito individual con los beneficiarios.
- Como prohibición expresa se encuentra el no realizar directamente proyectos o construcciones individuales de vivienda.

## **BANHVI**

El Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) es un banco de segundo piso, el cual atiende directamente a instituciones llamadas Entidades Autorizadas y no a las familias. Se creó mediante la Ley 7052 y sus responsabilidades son: administrar los recursos asignados por la Ley para invertirlos en Bonos de Vivienda, supervisar la distribución y uso de estos recursos; por último, le corresponde gestionar mediante productos financieros, nuevos ingresos para garantizar la sostenibilidad al SFNV.

Este es el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV) y se encuentra dedicado exclusivamente al financiamiento de vivienda para los sectores de menores ingresos del país y de la clase media. Las funciones del BANHVI son:

- Recaudar recursos financieros para buscar soluciones de vivienda y promover programas de desarrollo de vivienda rural y urbana en condiciones preferenciales de crédito, todo esto conforme al Plan Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos aprobado por el Rector.
- Financiar a las entidades autorizadas (quienes otorgan los créditos a los beneficiarios).
- Mantener la base de datos de todo el sistema (beneficiarios y potenciales beneficiarios).
- Aprobar las condiciones para el otorgamiento de subsidios.
- Dar seguimiento y fiscalizar permanentemente el trámite y la asignación de subsidios.
- Garantizar el pago de créditos hipotecarios otorgados por las entidades autorizadas.
- Autorizar líneas de crédito a las entidades financieras para el cumplimiento del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.
- Tiene como impedimento realizar operaciones financieras directamente con el público.

El BANHVI ha establecido diferentes modalidades para la utilización de los bonos de vivienda. Entre estos, se puede mencionar:

- Comprar casa construida: Esta opción permite que a través del bono los beneficiados puedan comprar una casa ya construida.

- Comprar lote y construir: El bono también puede ser utilizado para comprar un lote y realizar la construcción de la vivienda.
- Reparar, ampliar o mejorar la casa propia: También conocido como RAMT, el objetivo es brindar una opción a las personas para prolongar o restituir la vida útil de los inmuebles.
- Construir en lote propio: En caso de tener un lote propio, con el bono tiene la posibilidad de construir en este.
- Construir muro de contención: Como parte de los beneficios que tienen los bonos está la construcción de muro de contención en los casos que así se demuestre.
- Construir casa en segunda planta: Este bono fue creado con la intención de ayudar a las familias que no poseen lote propio a construir la vivienda en la segunda planta de personas que tengan relación de consanguinidad, afinidad o parentesco colateral hasta tercer grado inclusive.
- Construir vivienda para adultos mayores solos o en pareja: En casos en que existan adultos mayores que viven solos o en pareja.
- Construir vivienda para persona con discapacidad: Para las familias que poseen un miembro con impedimento físico total o parcial, pueden solicitar el análisis de la situación para acceder al beneficio del bono.
- Construir vivienda en territorio indígena: También puede ser utilizado para beneficiar a la población en territorio indígena.

- Programa de Bono Diferido o Bono de Clase Media: Esta modalidad permite utilizar el monto del bono en la amortización de la cuota parcial de un crédito para vivienda.

### **Ministerio de Vivienda**

El Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, es el órgano técnico Rector del Gobierno de la República en materia de viviendas y ordenamiento territorial. Es quien define los lineamientos generales de la política nacional de vivienda, por medio de la identificación, formulación y promoción de soluciones al problema habitacional del país. Además, a este le corresponde definir el Plan Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos de corto y mediano plazo, con atención prioritaria en zonas y grupos vulnerables.

### **Entidades autorizadas**

Las entidades autorizadas son las que pueden hacer operaciones directas con el público; por ello, se encargan de otorgar beneficios a las familias que así lo requieran.

Dentro de las entidades autorizadas se encuentran:

- Coopenae R.L
- Banco Nacional de Costa Rica
- Banco de Costa Rica



- Bancrédito
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Banco BAC San José S.A.
- Banco CATHAY de Costa Rica S.A.
- Banco de las Soluciones
- Banco Improsa
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
- Fundación Costa Rica-Canadá
- Coopealianza R.L.
- Coopeservidores R.L.
- Coope San Marcos R.L.
- Coope Acosta R.L.
- Coopeande N1
- Coopeaserrí R.L.
- Coopecaja R.L.
- Coopemep R.L.
- Asociación de Empleados DEMASA
- Grupo Mutual Alajuela-La Vivienda
- Coocique R.L.
- Coopeorotina R.L.
- Coope San Ramón R.L.
- Aseboston
- Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo

- Coopeuna R.L.

Los recursos para la operación del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda provienen del Fondo Nacional para la Vivienda (FONAVI) y del Fondo de Subsidios para la Vivienda (FOSUVI). El FONAVI es el ente encargado de proveer recursos permanentes al SFNV para el financiamiento de los diferentes programas habitacionales. Dichos recursos deben ser canalizados por el BANHVI mediante las entidades autorizadas. Cabe destacar que la Ley hace la salvedad de que el BANHVI debe invertir la totalidad de estos recursos en programas de vivienda y no podrá utilizarlos para sus gastos administrativos.

Los recursos del FONAVI provienen del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense del Seguro Social, el cual debe mantener el equivalente a un 25% de sus inversiones transitorias en depósitos a plazo emitidos por el Banco. Además, este fondo podrá captar fondos de empréstitos que contrate el Banco y también de otros depósitos.

El FOSUVI, por su parte, tiene como objetivo el brindar vivienda a familias y adultos mayores de escasos recursos que no cuenten con núcleo familiar. Sus recursos provienen de diversas fuentes:

- Un 33% de los ingresos anuales del Fondo de Desarrollo Familiar y Asignaciones Familiares.

- Un 3 % de los presupuestos nacionales aprobados por la Asamblea Legislativa.
- Donaciones de entidades públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras.

#### ***1.1.1.4. Cámara Costarricense de la Construcción (CCC)***

La Cámara Costarricense de la Construcción fue creada por un grupo de empresarios del sector de la construcción en el año 1966. La intención o meta principal de este grupo es representar, en diferentes ámbitos, los intereses del gremio y velar que las condiciones y circunstancias, tanto en lo público como en lo privado, y en lo nacional o internacional, sean las más óptimas o beneficiosas para las personas vinculadas al sector.

La Misión de este grupo se describe como el “Fortalecer el desarrollo sostenible de la Industria de la construcción para el bienestar de nuestros asociados y de la sociedad costarricense” (Cámara Costarricense de la Construcción, 2013, Misión, Visión y Valores, párr. 1).

Las empresas relacionadas al sector de la construcción no tienen obligación de estar inscritas en la Cámara Costarricense de la Construcción; sin embargo, por el prestigio que esta organización ha alcanzado con el paso del tiempo, cada vez son más las personas que deciden suscribirse. Dentro de los productos que ofrece la Cámara Costarricense de la Construcción, se puede encontrar una revista referente al sector,

directorio telefónico con los números e información de todas las empresas o personas asociadas, tarjetas empresariales, entre otros.

Por otra parte, esta proporciona diversos servicios en atención a las necesidades manifiestas o detectadas dentro del sector; por ejemplo: capacitaciones, consultorías y más. La empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. se encuentra inscrita en la Cámara Costarricense de la Construcción desde el año 2009.

#### ***1.1.1.5. Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)***

Desde el año 1903, la entidad conocida hoy como el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica ha atravesado un proceso legal e histórico de transformaciones. Fue hasta el año de 1971 cuando se reconoce con el nombre que hoy lo define.

Esta organización ha procurado el desempeño de funciones específicas orientadas especialmente al cumplimiento de su misión, la cual es “asegurar la excelencia del ejercicio profesional de la ingeniería y la arquitectura y brindar a sus miembros la posibilidad de un desarrollo integral, con una formación sólida en valores éticos y aspectos del conocimiento técnico necesarios, para el beneficio de la sociedad costarricense, convirtiéndose en un ente de opinión pública en temas de interés nacional” (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, 2013, párr. 1).

Existe una serie obligaciones que tanto empresas como profesionales del área de la construcción deben cumplir para realizar cualquier proyecto constructivo. En el caso específico de las empresas, para registrar un proyecto, deben ser miembros del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, además de estar al día en el pago de sus cuotas.

Si una empresa desea ser miembro en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, según lo estipula el mismo colegio, debe presentar un formulario de inscripción o revalidación de empresas constructoras y consultoras. Además, debe entregar una “certificación expedida por el Registro Nacional o Notario Público indicando: personería, número de cédula jurídica y plazo social de la empresa. Tratándose de empresas individuales de responsabilidad limitada y fundaciones, adicional a lo citado, deberán aportar certificación expedida por el Registro Nacional o Notario Público, sobre el objeto social de la empresa”, (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, 2013, Trámites y servicios, pto 8). Por último, debe efectuar el pago correspondiente por derechos de inscripción.

#### ***1.1.1.6. Marco legal de las empresas constructoras***

Las empresas constructoras, como cualquier otra empresa en Costa Rica, deben cumplir con ciertas normativas legales para operar en el país. En primera instancia, la empresa debe estar debidamente inscrita en el Registro Nacional bajo alguna de las modalidades que esta ofrece, ya sea para personas jurídicas o físicas. Seguidamente, es

obligatorio que la empresa se inscriba como contribuyente ante la Dirección General de Tributación Directa.

Además, es necesario que la empresa se inscriba como patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social y cancele al día las cuotas obrero-patronales de sus colaboradores. Adicionalmente, la empresa debe inscribirse con el Instituto Nacional de Seguros y cancelar una Póliza de Riesgos del Trabajo para sus funcionarios. Asimismo, se requieren los permisos de establecimiento pertinentes a toda empresa, entre los cuales se puede mencionar: el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud, así como la Patente Municipal.

En lo que compete al sector de la construcción, existe en el país una gran amplitud de normativas, leyes, reglamentos y códigos que las empresas deben cumplir. A continuación se mencionan los más importantes:<sup>4</sup>

- Ley de Construcciones N°. 833
- Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos N°. 3663
- Ley de Planificación Urbana N°. 4240
- Ley de igualdad de oportunidades N°. 7600
- Ley General de la Salud N°. 5395, Artículos 276, 287, 289, 309, 312, 312, 323

---

<sup>4</sup> Leyes y Reglamentos, Visado de planos y Permiso de Construcción, ([www.tramitesconstruccion.co.cr](http://www.tramitesconstruccion.co.cr), Portal Oficial Gobierno de Costa Rica)

- Ley Forestal N°. 7575, Artículos 33, 34
- Ley de Adquisiciones y Expropiaciones y Constitución de Servidumbres del Instituto Costarricense de Electricidad N°. 6313, Artículo 23
- Ley Orgánica del Ambiente N°. 7554, Artículo 17
- Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio N°. 7933
- Código Sísmico de Costa Rica
- Código Eléctrico de Costa Rica
- Código de Instalaciones Mecánicas e Hidráulicas de Costa Rica
- Código Municipal N°. 7794
- Reglamento de construcciones
- Reglamento para el Trámite de Visado de Planos para la Construcción, Decreto Ejecutivo N°. 27967
- Reglamento para el Trámite de Planos y la Conexión de Servicios Eléctricos, Telecomunicaciones y de otros en edificios, *La Gaceta* N°. 39, del 25 de febrero del 1999
- Reglamento de Construcciones (resolución del INVU), *La Gaceta* N°. 56, del 22 de marzo de 1983 y sus reformas
- Reglamento para el Control Nacional de Fraccionamiento y Urbanizaciones.
- Reglamento sobre Condominios, Decreto Ejecutivo N°. 29397

- Reglamento de la Ley reguladora de la propiedad en condominio N°. 32303
- Reglamento de Vertido y Reuso de Aguas Residuales

Estas diferentes normativas son ejecutadas por instituciones públicas del Estado, las cuales velan por su debido cumplimiento. Entre estas instituciones, se puede mencionar al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, las municipalidades, el Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Ambiente y Energía, el Instituto Costarricense de Electricidad, Acueductos y Alcantarillados y en algunos casos específicos el Cuerpo de Bomberos de Costa Rica y la Secretaria Técnica Nacional (SETENA).

Cabe destacar que existe una normativa más específica dependiendo del tipo de construcción por realizar. En el caso de la vivienda de interés social, por ejemplo, se deben seguir ciertas leyes y reglamentos específicos que se mencionan a continuación:<sup>5</sup>

- Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI N°. 7052
- Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda
- Reglamento de Exenciones Fiscales y otros Beneficios de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda
- Reglamento para la Tramitación de Bonos Familiares de Vivienda a Personas Adultas Mayores Solas

---

<sup>5</sup> BANHVI ([www.banhvi.fi.cr](http://www.banhvi.fi.cr))



### ***1.1.1.7. Opciones de financiamiento para vivienda***

Cuando una persona o familia toma la decisión de adquirir su casa propia, normalmente opta por opciones de financiamiento que se ajusten a sus necesidades y posibilidades. Como consecuencia del alto costo de la vida, con frecuencia resulta imposible tener un ahorro que cubra el 100% del precio de una vivienda, o, al menos, habitualmente esto no sucede. Durante el año 2013, se han planteado proyectos orientados a facilitar la adquisición de vivienda para las familias y jóvenes, pues se reconoce esta necesidad en el país.

La banca formal proporciona opciones de financiamiento variadas, las cuales son principalmente de preferencia para las personas interesadas en proyectos de vivienda. Estas se enfocan en préstamos para comprar casa, remodelar, comprar lote, respaldar ayuda social, compra de saldos entre diferentes entidades y otros servicios. Dentro del sector público o estatal, es numerosa la oferta existente en cuanto a opciones de financiamiento para vivienda, algunas de ellas se detallan seguidamente.

#### **Banco Nacional de Costa Rica**

- Financiamiento en dólares y en colones
- Créditos para compra de casa y construcción
- Crédito para compra de lote
- Crédito para ampliaciones y remodelaciones
- Renegociación de hipoteca actual

- Financiamiento de hasta el 80%

Ciertos requisitos que toma en cuenta esta organización son: buen perfil como sujeto de crédito, capacidad de pago, cumplimiento de garantías, contrato de compraventa firmado, créditos de construcción, por citar algunos.

#### Banco de Costa Rica

- Financiamiento en dólares y en colones
- Plazos de hasta 30 años para pagar
- Créditos para compra de casa y construcción
- Créditos para lote
- Créditos dirigidos a personas pensionadas
- Créditos sujetos a ayuda social
- Financiamiento de hasta el 100% (dependiendo el préstamo obtenido)

Los requisitos para obtener un préstamo de vivienda con esta entidad varían de acuerdo con el tipo de préstamo escogido por el cliente, pero algunos de ellos podrían ser: fiadores, garantía hipotecaria, garantía prendaria, entre otros.

### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

- Financiamiento en dólares y en colones
- Plazos de hasta 30 años para pagar
- Créditos para compra de casa y construcción
- Crédito de vivienda con Bono Familiar
- Crédito de remodelación, reparación y ampliación para vivienda con y sin fiadores.
- Financiamiento de hasta el 100% (dependiendo el préstamo obtenido)

Algunas de las obligaciones que se deben cumplir para obtener préstamos de este tipo son: presentación de certificación de ingresos, contrato de compraventa firmado, créditos de construcción, pagaré, garantía hipotecaria y otros.

### Grupo Mutual Alajuela

- Financiamiento en dólares y en colones
- Créditos para compra de casa y construcción
- Crédito para compra de lote
- Crédito para ampliaciones y remodelaciones
- Renegociación de hipoteca actual
- Financiamiento de hasta el 92,5% del valor tasado en colones y hasta un 85% en dólares

Como parte de los requisitos para poder optar por un financiamiento en esta entidad están: tener una cuenta de ahorros con un mínimo de 5000 colones, constancias de salario y/o ingresos, constancias de deudas (en caso de tener), capacidad de pago, entre otros.

Por otra parte, se encuentran los diferentes tipos de financiamientos que podrán gestarse por medio de la banca privada, la cual brinda una serie de opciones, como las detalladas a continuación.

#### Scotiabank

- Financiamiento en dólares y colones
- Plazos de hasta 30 años para pagar
- Créditos para compra de casa y construcción
- Créditos para compra de lote
- Convenios con desarrolladores inmobiliarios
- Desembolsos parciales contra avance de obra, cuando se trata de construcción
- Financiamiento de hasta el 85% del costo de la vivienda

Dentro de los requisitos para un préstamo de este tipo, se encuentran: constancia de ingresos, contrato de compraventa firmado, créditos de construcción, entre otros.

### Davivienda

- Plazos de hasta 30 años para pagar
- Créditos para compra de casa y construcción
- Créditos para remodelación de vivienda

Algunos requisitos solicitados por esta entidad son: certificación de ingresos, contrato de compraventa firmado, créditos de construcción, entre otros.

### BAC San José

- Crédito para compra de casa nueva o usada
- Crédito para compra de lote y construcción de vivienda
- Crédito para compra de terreno
- Créditos para remodelaciones

Algunos de los requisitos por cumplir para obtener un préstamo de este tipo son: constancia de ingresos, contrato de compraventa firmado, créditos de construcción.

Cada una de las opciones descritas y los requisitos que debe cumplir el cliente, tanto en bancos privados como públicos, es variada y depende de diferentes factores. Estos son considerados por los entes en el momento de valorar la opción de financiamiento. En el mercado, se pueden encontrar opciones de financiamiento no

formal o no reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Muchas de estas opciones no se consideran seguras o justas para las necesidades de los clientes; sin embargo, algunas personas deciden elegir las por la urgencia o por sus requisitos.

## **1.1.2. Conceptos relativos a la empresa y su entorno**

### ***1.1.2.1. Plan de mercadeo del servicio***

El plan de mercadeo es un “documento que funge como manual de referencia de las actividades de marketing” (Lamb, Hair & McDaniel, 2002, p. 30). También, es un diseño de las actividades relacionadas con la comercialización de un producto o servicio, en donde el objetivo es plantear una propuesta estructurada de mercadeo que le permita a Tobe Tobe Esquipulas S.A. tener las herramientas necesarias para sacar al mercado un nuevo servicio de construcción de casas para la clase media.

### ***1.1.2.2. Competidor***

Es aquella empresa que ofrece servicios o productos reales, potenciales y sustitutos que inciden en la decisión de compra del cliente o consumidor. Actualmente, existen muchas empresas dedicadas a la construcción de viviendas en el país; sin embargo, muchas de ellas están enfocadas a sectores que en la mayoría de los casos no comprenden a la clase media. Esto genera que se deje este mercado desatendido, lo cual

a su vez da la oportunidad para que surjan nuevas empresas que se dediquen a fortalecer el crecimiento de este sector con mucho potencial.

### ***1.1.2.3. Consumidor***

Los consumidores pueden ser individuos y organizaciones que “buscan bienes y servicios a través de transacciones de intercambio. Los clientes finales que compran bienes y servicios para su propio uso o el uso de otros en su entorno inmediato. Estos reciben el nombre de consumidores de bienes y servicios” (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007, p. 7).

### ***1.1.2.4. Posicionamiento***

Es el “lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes con respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia” (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007, p. 201). Posicionar un producto “conlleva el diseño de ofertas y programas de marketing que en forma colectiva establezcan una ventaja competitiva duradera en el mercado objetivo al crear una imagen única, o nivel de posicionamiento, en la mente del cliente” (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007, p. 182).

#### ***1.1.2.5. Segmentación***

La segmentación de mercado “es el proceso por el cual un mercado se divide en subconjuntos distintos de clientes, con necesidades y características similares, que los lleva a responder de manera semejante a la oferta de un producto particular y a su programa de marketing” (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007, p. 182).

#### ***1.1.2.6. Ventaja competitiva***

Corresponde a ventaja competitiva el “conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia” (Lamb, Hair & McDaniel, 2002, p. 36). A través de esta, la empresa logra posicionarse con determinación en el sector dentro del que se desempeña.

#### ***1.1.2.7. Mercado meta***

Al referirse a mercado meta se hace mención al “conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 50).



#### ***1.1.2.8. Análisis FODA***

El análisis FODA “se entiende como la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (Munuera & Rodríguez, 2006, p. 172). La matriz FODA “está considerada como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica en marketing” (Munuera & Rodríguez, 2006, p. 171), pues permite identificar tanto la situación actual de la empresa y su entorno, como las maneras en que esta puede actuar para enfrentar y superar todos los aspectos negativos detectados.

#### ***1.1.2.9. Estrategia de las 8 P's del servicio***

Toda estrategia de mercadeo comprende el análisis de diferentes factores que determinarán las líneas por seguir para la obtención de los objetivos deseados. Comercializar un producto no es igual a comercializar un servicio, por lo cual, para cumplir con el desarrollo del plan de mercadeo que pretende Tobe Tobe Esquipulas S.A., se hará un acercamiento a los elementos comprendidos dentro de la estrategia de las 8 P's del mercadeo de servicios, los cuales son: producto, precio, lugar o distribución, promoción o comunicación, entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad.

Producto: En una estrategia de servicios, el producto es el núcleo de la estrategia de mercadeo que se implementará. Consiste específicamente en “un concepto de

servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia” (Lovelock & Wirtz, 2006, p. 23).

Precio: Para una empresa, el precio corresponde al valor asignado a un producto o servicio por el cual esta percibe ingresos económicos. Se debe considerar las perspectivas de la empresa y de los clientes.

Lugar y tiempo: Las empresas pueden hacer la entrega de sus servicios directamente o través de intermediarios, razón por la cual escoger los canales indicados es muy importante. Saber cómo y en qué momento es ideal entregar un servicio influye en la satisfacción que el cliente percibe.

Promoción y comunicación: Es vital que las empresas tengan una comunicación efectiva con sus clientes, facilitándoles información sobre los servicios. Además, con una buena comunicación, se puede motivar y persuadir a los clientes a optar por un determinado servicio y los momentos que podrían ser adecuados para hacerlo.

Entorno físico: El lugar donde el cliente es recibido para brindarle u ofrecerle un servicio proporciona evidencia tangible de cómo podría ser el servicio, e interviene en el concepto que puede formarse esta(s) persona(s).

Proceso: Cuando se hace mención al proceso de un servicio, este corresponde a la manera en que una empresa hace su trabajo. Es necesario que los procesos

implementados sean ordenados y eficaces. En algunos casos, los clientes pueden ser coproductores, es decir, que participan o intervienen en la producción de un servicio.

Personal: Normalmente, las empresas de servicios requieren de personas que se relacionen con los clientes para ofrecer o brindar el servicio, estos conforman el personal de la empresa. Es necesario que el personal esté debidamente capacitado y motivado, para así entregar los servicios con una buena atención.

Productividad y calidad: La productividad en una empresa de servicios fortalece su calidad, por lo tanto, estos dos elementos no deben verse de forma separada. Estos factores son referentes a la excelencia con la que se ofrece un servicio

#### ***1.1.2.10. Fuerzas competitivas de Porter***

El modelo competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter corresponde a un modelo estratégico de “cinco fuerzas que determinan que tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad” (Kotler, 2001, p.218). Entre las cinco fuerzas se encuentran: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. De acuerdo a la publicación realizada por el señor Arturo Elias en la página de internet de Crece Negocios, se presenta a continuación un detalle de cada una de estas 5 fuerzas:

Poder de negociación de los compradores o clientes: Hace referencia al poder que poseen los compradores o clientes para obtener buenas condiciones y precios en el mercado, en el cual, generalmente tienen mayor poder en comparación con las empresas. El poder de negociación se ve influenciado por diferentes factores como: cantidad de clientes, diferenciación, demanda de los productos y presencia de productos sustitutos. Conocer sobre el poder de negociación de los clientes le permite a la empresa generar estrategias a fin de reducir este poder y así lograr conseguir clientes más fieles y en mayor cantidad.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Corresponde al poder que tienen los proveedores en un mercado para manejar precios altos y ser menos concesivos con sus clientes. Entre menos cantidad de proveedores exista, el poder de negociación de estos es más alto. Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores aumenta cuando no hay muchas alternativas que puedan sustituirlos, cuando lo que ofrece su competencia es de menor calidad o tiene precios muy altos. La empresa debe formular estrategias enfocadas en contrarrestar el poder de negociación de sus proveedores con el objetivo de lograr mejores condiciones por parte de estos.

Amenaza de nuevos entrantes: Corresponde al surgimiento potencial de empresas que venden u ofrecen el mismo producto o servicio que la propia empresa. Con el aumento de empresas similares a la propia, la intensidad de la competencia se hace a la vez mayor. Si las nuevas empresas ingresan al mercado con estrategias fuertes (precios, publicidad, etc.), logran un buen posicionamiento de forma rápida. Ingresar en un

mercado muchas veces no es algo fácil, pues existen factores que se tornan difíciles de afrontar, por ejemplo: tecnología, especialización, experiencia, lealtad de los consumidores, políticas, capacidad financiera, entre otros; esto disminuye la amenaza existente. Analizar la amenaza del surgimiento de nuevas empresas competidoras ocasiona que la empresa esté pendiente y pueda crear estrategias que le ayuden a mejorar constantemente, para así hacer frente a otros competidores nuevos.

Amenaza de productos sustitutos: Representa el ingreso potencial de empresas que venden u ofrecen productos o servicios alternativos a los ofrecidos por otras. Los productos sustitutos inciden en muchos aspectos de la empresa, como es el caso de los precios, costos, publicidad y lealtad. De ahí, la importancia de que esta se mantenga enfocada en aplicar estrategias que le permitan ser competitiva.

Rivalidad entre los competidores: Se refiere a la rivalidad entre aquellas empresas que compiten ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio en una misma industria o sector. Cuando dentro de las empresas se genera una gran cantidad de estrategias que buscan aprovechar las debilidades presentes en su competencia o superar cualquier atributo que pudiera hacerlos mejor, se genera una fuerte rivalidad entre competidores. Esta se ve influenciada por diferentes factores como: aumento de número de empresas similares, poca diferenciación en los servicios o productos ofrecidos, costos altos, entre otros. Profundizar en la rivalidad entre competidores le permite a la empresa conocer cuáles aspectos debe fortalecer para generar ventajas competitivas y así enfocarse en desarrollar estrategias oportunas.

Este es el marco de referencia que permite describir, de forma general, términos importantes en el desarrollo de la actual propuesta y facilitar la comprensión a todas las personas involucradas e interesadas en el planteamiento de esta.

## **Capítulo II**

### **Descripción de la situación actual de Tobe Tobe Esquipulas S.A**

## **Capítulo II. Descripción de la situación actual de Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

### **2.1. Antecedentes**

La empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. es una entidad desarrolladora y constructora que nace en el año 1999 y se enfoca en un sector muy específico: el desarrollo y construcción de casas de interés social. Fue fundada por Edelberto Castilblanco Vargas, quien ha sido desde entonces su Gerente General. Inicialmente, ubicó sus instalaciones en la zona central de Moravia, pero, recientemente, en el año 2012, debido al crecimiento de su personal, trasladó sus operaciones administrativas a unas nuevas oficinas en Ipís de Goicoechea.

La misión de la empresa no está formalmente establecida, sin embargo el fundador la define como “[...] construir viviendas de interés social, con un alto valor agregado para los beneficiarios y clientes de la empresa” (Castilblanco, 2013, comunicación personal). Determina su visión como: “Ser una empresa reconocida por sus obras de alta calidad y excelente servicio al beneficiario o cliente” (Castilblanco, 2013, comunicación personal).<sup>6</sup>

---

6

<sup>6</sup> Castilblanco (2013, comunicación personal). Ver anexo 2.1



Con el paso del tiempo, la compañía se ha consolidado en el sector como una empresa confiable y responsable, por lo cual ha tenido un crecimiento constante en sus operaciones. Además, destaca entre las pocas empresas que desarrollan proyectos en las reservas indígenas en el país, esto debido a la dificultad de construir en estos territorios por motivos geográficos y administrativos. Otro hecho diferenciador es que construye en mampostería todas sus casas (excepto cuando la geografía no lo permite), a diferencia de la competencia en este sector, quienes en su mayoría construyen con baldosas de cemento.

Durante su periodo en operaciones, la empresa ha utilizado la mayor parte de los programas de desarrollo de vivienda que tiene a disposición el Sistema Financiero para la Vivienda. Entre los más usados por la compañía, se encuentran los siguientes:

- Construcción de vivienda de interés social mediante Bono Ordinario en lote propio.
- Construcción de vivienda de interés social en territorios indígenas.
- Remodelaciones mediante bono RAMT.

La empresa ha desarrollado proyectos en prácticamente todo el territorio nacional, sin embargo, se ha enfocado en regiones rurales. Principalmente, los desarrollos se concentran en las regiones Huetar Norte, Huetar Atlántica, Chorotega y Brunca.<sup>7</sup> Entre

---

7

Alvarado, Salas (2003) “*Regiones y Cantones de Costa Rica*”, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

los proyectos a corto y mediano plazo se encuentran: incursión en la zona sur con la construcción de casas bajo el método de Bono Ordinario, elaboración de casas bajo el método de bono-crédito y la construcción de casas en lote propio a particulares con ingresos medios.

## **2.2. Estructura Organizacional**

La Dirección de la empresa está a cargo del Gerente General, el cual se encarga de guiar el rumbo de la organización. Supeditado a este, la empresa cuenta con cuatro departamentos: Departamento Administrativo, Departamento de Proyectos, Departamento de Operaciones y el Departamento de Proveeduría y Logística. Cada uno de estos y sus labores se describen a continuación.<sup>8</sup>

### **2.2.1. Departamento Administrativo**

Este tiene a su cargo los Departamentos de Proyectos y Operaciones. Es el encargado de coordinar la formulación de proyectos, así como de controlar y supervisar la recepción de nuevos casos; además, actúa como un enlace entre los Departamento de Proyectos y el de Proveeduría y Logística. Por otra parte, también tiene a su cargo la centralización de los trámites administrativos requeridos para un adecuado control de la operación general de la empresa. Cumple con las siguientes tareas:

---

<sup>8</sup>

Chinchilla, 2013, comunicación personal. Ver anexo 2.2

- Proyectar periódicamente la construcción de viviendas en las diferentes modalidades que trabaja la empresa.
- Supervisar gestiones de los Departamentos de Proyectos y Operaciones.
- Relacionarse con instituciones externas a la empresa (Bancos, Entidades Autorizadas, Banco Hipotecario Nacional de la Vivienda, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, etc.).
- Seguimiento de cobros de dinero.
- Elaborar de planilla del personal administrativo.
- Realizar los pagos de las cuotas obrero-patronales a la Caja Costarricense del Seguro y llevar el control de estos.
- Pagos y renovaciones de Pólizas de Riesgos del Trabajo.
- Acciones de personal (permisos, incapacidades, vacaciones, etc.).
- Elaboración de reglamentos internos.
- Elaboración de manuales de puestos y procedimientos.
- Coordinación de actividades y eventos especiales de la empresa.
- Manejo de caja chica.

### **2.2.2. Departamento de Proyectos**

En este departamento, comienza el proceso productivo del negocio, ya que es el encargado de formular los proyectos y realizar todas las gestiones necesarias para los desarrollos inmobiliarios de la empresa. Está compuesto por tres ejecutivos de negocios.

Sus funciones son las siguientes:

- Recibir casos de los clientes y/o beneficiarios por parte de los promotores para realizar los análisis iniciales.
- Establecer los contactos con los clientes y/o beneficiarios, brindarles asesoría e información durante todo el trámite de la aprobación del BFV.
- Realizar todos los trámites necesarios para conseguir la aprobación de los proyectos o casos individuales.
- Seguir los casos y proyectos hasta la aprobación por parte del BANHVI.
- Tramitar permisos constructivos, municipales.

### **2.2.3. Departamento de Operaciones**

Este sector es el encargado de supervisar, coordinar y llevar a cabo la obra una vez finalizado el proceso de tramitación y formulación del proyecto en cuestión. Trabaja de la mano con el Departamento de Proveduría y Logística en la coordinación del traslado y ubicación de los maestros de obra, cancelación de honorarios a ingenieros y la compra y envío de materiales para las distintas obras. Está compuesto por un jefe de operaciones, un supervisor de operaciones, maestros de obras y supervisores regionales, especialmente para áreas indígenas. A continuación, se resumen las principales funciones de este departamento:

- Asignar los trabajos entre los distintos contratistas de la empresa.

- Supervisar y controlar los trabajos de los maestros de obras.
- Coordinar con los fiscales de las entidades autorizadas para realizar las inspecciones.
- Coordinar con los ingenieros de la empresa para hacer las inspecciones periódicas.
- Construir las viviendas.

#### **2.2.4. Departamento de Proveduría y Logística**

Es el encargado de la compra de los materiales para la construcción de las viviendas y el pago a proveedores. Además, tiene entre sus responsabilidades el pago de planilla a los supervisores y maestro de obras. Este departamento trabaja de la mano con el Departamento de Operaciones en la coordinación de las construcciones. Está compuesto por un gerente de proveduría y dos asistentes. Sus principales funciones se pueden resumir de la siguiente forma:

- Compra y envío de materiales.
- Pago a proveedores.
- Elaboración planilla operativa.
- Cancelación de planillas operativa y administrativa.
- Traslado y ubicación de los operarios al sitio de la obra.
- Coordinación con el Departamento de Operaciones para el inicio y supervisión de construcciones.

### 2.2.5. Organigrama de Tobe Tobe Esquipulas S.A.

Figura 2.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. (2014)

### 2.3. Portafolio de servicios

Desde su inicio la empresa se ha enfocado en la atención de servicios de construcción de viviendas de interés social mediante la utilización de los bonos que el

Estado brinda a las familias. Esto le ha permitido a Tobe Tobe Esquipulas S.A. especializarle en ofrecer el servicio en diferentes modalidades que se adaptan a las necesidades de cada cliente. Estos servicios se detallan a continuación.

### **2.3.1. Construcción de vivienda de interés social mediante Bono Ordinario en lote propio**

Este tipo de servicio se brinda a clientes particulares, los cuales han calificado para ser beneficiarios del BFV. Estas personas cuentan con lote propio, pero que tienen sus casas en muy mal estado o del todo no cuentan con vivienda. A estas personas, se les construye una casa con las siguientes características:

- Construcción en mampostería.
- Área de 43 m<sup>2</sup>.
- Dos dormitorios, sala-comedor, cocina, baño, patio de pilas.
- Pintura acrílica externa e interna.
- Puertas principales de tablero e internas de tablilla con llavines.
- Mueble de fregadero en concreto.
- Fregadero de acero inoxidable.
- Pila de lavar en concreto.
- Marcos de ventanas en aluminio.
- Canoas, bajantes y tubería PVC o metálicas.
- Instalación eléctrica.

### **2.3.2. Construcción de vivienda de interés social en territorios indígenas**

En estos casos, existe una diferencia en la edificación de las viviendas, pues al ser construidas en territorios indígenas deben apegarse a ciertas características particulares. Estos territorios son administrados por asociaciones indígenas, las cuales tienen la potestad de regular las construcciones realizadas en estas áreas. Para efectuar una construcción en la zona, la empresa debe negociar con los dirigentes de dichas asociaciones para acordar, entre otras cosas, las características de las viviendas.

En algunos casos, por cuestiones de acceso a la montaña y también por idiosincrasia de los pueblos indígenas, se deben construir viviendas en madera para no alterar el equilibrio natural y arquitectónico de la zona. La madera se extrae del mismo territorio donde se construye la vivienda con los respectivos permisos del Ministerio de Ambiente y Energía. Las casas son construidas en su totalidad en madera, siguiendo el estilo arquitectónico de la región. Se deben construir sobre pilotes de madera debido a la humedad del terreno, además de que los habitantes utilizan el espacio entre el piso y la tierra para criar animales como gallinas o cerdos y almacenar granos como frijoles y maíz. La vivienda cuenta con las siguientes características:

- Construcción en madera.
- Área de construcción 43m<sup>2</sup> o 53m<sup>2</sup>, según la cantidad de miembros de la familia.
- Dos o tres habitaciones, cocina, sala-comedor, corredor y cuarto de pilas.
- Puertas externas e internas de madera.
- Letrina en fibra de vidrio.



- Baño en madera con forro en zinc y piso de concreto.
- Pintura acrílica externa e interna.
- Instalación eléctrica.

### **2.3.3. Remodelaciones mediante bono RAMT**

La empresa también realiza trabajos mediante la modalidad del bono de vivienda llamado RAMT (remodelaciones, ampliaciones, mejoras y terminación). Este consiste en brindar ayuda a las familias que ya poseen su vivienda, pero necesitan realizar algún trabajo de mejoramiento. Este bono se puede utilizar para: mejorar o cambiar el cableado eléctrico, sustituir láminas de zinc, canoas y bajantes del techo de la casa, construir o cambiar paredes en mal estado, ampliar o construir nuevos cuartos u otros aposentos, construir muros de retención, cambiar marcos de puertas y ventanas, entre otros. El monto del bono RAMT es igual al monto del bono ordinario, sin embargo, también se puede complementar con un crédito para completar la totalidad de las mejoras requeridas por el beneficiario.

## **2.4. Clientes y beneficiarios**

Actualmente, los clientes de la empresa son los beneficiarios del bono de la vivienda. La compañía llega a ellos por medio de una serie de colaboradores o promotores, los cuales no son empleados directos de la empresa, pero se encargan de conseguir los clientes a cambio de una comisión. Muchos de estos colaboradores son

personas radicadas en las zonas donde opera la empresa, por lo cual les es más sencillo buscar clientes potenciales y que además cumplan con los requisitos solicitados para optar por el subsidio del bono.

Los requisitos para ser beneficiario del Bono Familiar de Vivienda varían dependiendo del caso, pero básicamente existen siete condiciones para que una familia pueda postularse. Estas características son las siguientes:

- Formar parte de un núcleo familiar que viva bajo un mismo techo y comparta las obligaciones del hogar. Además, al menos una persona debe ser mayor de edad.
- No deben de tener casa propia o más de una propiedad. Si tienen lote, puede solicitar Bono para construcción en lote propio. Si tienen casa y requieren reparación, pueden optar por un Bono RAMT.
- No haber recibido anteriormente el Bono.
- Tener un ingreso familiar igual o inferior a ₡1 334 522.
- Ser costarricense o contar con residencia legalizada en el país.
- Realizar los trámites en las entidades autorizadas.
- Presentar todos los documentos requeridos según el tipo de programa al cual se va a aplicar.

Muchos de los clientes de Tobe Tobe Esquipulas, por su condición mayoritaria de pobreza y lejanía de los centros urbanos, no tienen la posibilidad ni los conocimientos necesarios para llevar a cabo todo el proceso de tramitación que implica un bono de

vivienda. Consiente de esta condición, la empresa cuenta con un equipo de analistas, quienes son los encargados de realizar este trabajo para el cliente. Los clientes solo deben brindar documentos básicos, como la fotocopia de su cédula, para empezar a realizar un estudio preliminar.

Si el cliente califica favorablemente, se prosigue con la elaboración del expediente correspondiente, se le da seguimiento hasta la presentación en la entidad tramitadora y la aprobación por parte del BANHVI. Cabe destacar que la empresa solo obtiene un beneficio si el caso se aprueba por parte del BANHVI y la casa es construida por la empresa. Por lo tanto, si el caso se rechaza, la empresa no obtendría beneficio alguno por el trabajo de la tramitación.

Una vez aprobado el subsidio se procede con la tramitación de los permisos de construcción. Inicialmente, la empresa debe presentar los planos constructivos ante el Colegio Federando de Ingenieros y Arquitectos. El CFIA utiliza una herramienta llamada Administración de Proyectos de Construcción (APC), que le permite en conjunto con otras instituciones tales como INVU, Ministerio de Salud, Cuerpo de Bomberos y Acueductos y Alcantarillados hacer la revisión de los planos para otorgar el respectivo visado del proyecto. Una vez cumplido este trámite se deben solicitar los permisos finales a la municipalidad respectiva. Después de este proceso, la empresa puede iniciar con la construcción de la vivienda.

La visión de la empresa en el mediano plazo es ampliar sus operaciones e incursionar en otros segmentos de mercado con mayor capacidad de pago y endeudamiento. Su objetivo se centra en la construcción de viviendas para la población de ingresos medios, segmento en el cual la empresa tiene poco conocimiento, por lo que le será necesario indagar sobre las condiciones, gustos y preferencias de esta.

## **2.5. Situación de la empresa dentro del sector de la construcción**

Tobe Tobe Esquipulas S.A. se encuentra ubicada dentro del sector de la construcción, como una empresa enfocada al área de viviendas de interés social. Dentro de esta área, existen empresas que solo realizan la formulación de los proyectos, otras que se enfocan en la construcción de estos y algunas que llevan a cabo ambas funciones. En el caso de Tobe Tobe Esquipulas S.A., está catalogada dentro del sector como una empresa desarrolladora y constructora, debido a que esta es la que gestiona la totalidad del proyecto, desde su formulación hasta la construcción.

La empresa no figura entre las grandes constructoras de vivienda de interés social, ya que ese mercado a gran escala está cubierto por otras empresas. Por su parte, la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. se ha enfocado por otro sistema para la construcción de estas viviendas, el cual es la construcción de casos individuales en áreas rurales y las construcciones de viviendas para la población indígena.

Actualmente, la empresa goza de una buena reputación dentro del medio debido a su responsabilidad, garantía y a las mejoras extra que incorpora a sus construcciones. Se le reconoce además como la principal empresa que desarrolla proyectos en territorios indígenas.

## **2.6. Descripción del entorno competitivo**

En la actualidad, en el país existe una gran cantidad y variedad de empresas constructoras y desarrolladoras de proyectos inmobiliarios habitacionales. Para efectos del estudio, se realizará una división de las empresas competidoras de la siguiente forma:

- Competencia directa actual: Comprendida por las empresas dedicadas a la construcción de viviendas de interés social.
- Competencia potencial: Entendida como las empresas dedicadas a la construcción de viviendas para la población de ingresos medios.

### **2.6.1. Competidoras directas**

#### Urbanizadora El triángulo del Norte S.A.

El triángulo del Norte S.A es una empresa con más de 10 años de experiencia en ingeniería, diseño y administración de proyectos, especialmente de interés social. Realiza principalmente desarrollos urbanísticos para la erradicación de tugurios y en

pocas ocasiones trabaja casos aislados. Tiene alta participación en el mercado costarricense, se destaca como una de las principales empresas en materia de desarrollo de proyectos de interés social. Sus oficinas se ubican en Sabana Sur, San José.

Su dueño, el señor Carol Prado, también es el representante de la empresa Construcciones Modulares de Costa Rica S.A., la cual se dedica al desarrollo de proyectos de vivienda de interés social, por ejemplo: : Coopesersur, Nuevo Carrizal, Valladolid, La Zamora, Ecovivienda, Matabuey III. Muchos de estos proyectos se realizan bajo la modalidad de llave en mano.

#### Constructora y desarrolladora Davivienda S.A.

Esta empresa se ha caracterizado por los proyectos de vivienda de interés social en los territorios indígenas. Es una de las pocas empresas junto con Tobe Tobe Esquipulas S.A. que realizan construcciones en territorios indígenas alejados y de difícil acceso. Es claramente una de las principales competidoras de Tobe Tobe Esquipulas S.A. Entre los proyectos desarrollados por esta empresa se encuentra Las Piñuelas, ubicado en Santa Cruz, Guanacaste.

#### Construcciones Técnicas Tres H del Caribe (CONSTECASA S.A.)

Empresa dedicada a la construcción de viviendas de interés social bajo el sistema de bono de vivienda y se encuentra ubicada en Guápiles, Pococí. Junto con Tobe Tobe Esquipulas S.A. y Davivienda S.A. es una de las empresas que construyen en reservas

indígenas. En el año 2013, estuvieron a cargo de construir más de 100 casas para los indígenas que residen en Alto Telire de Talamanca.

#### Constructora Transremo del Caribe

Transremo del Caribe es una empresa fundada en el año 2004. Esta se consolida bajo la misión de brindar a la comunidad de Cariari de Guápiles, lugar donde se establece, una oportunidad de vivienda digna bajo la modalidad de bono gratuito otorgado por el gobierno. Gracias a su experiencia y desempeño en la construcción de casas llega a incursionar en el área de los servicios de consultora para obras de infraestructura en general.

Esta empresa destaca como objetivo primordial ofrecer productos de calidad bajo los estándares que el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica así lo exige. Otros servicios que ofrece son: Trámite y construcción de viviendas de interés social, construcción de infraestructura para vivienda, comercio, etc., remodelaciones y trámites para permisos de construcción.

#### Constructora Campos Díaz

Esta empresa fue fundada en junio del año 2008, bajo el concepto principal de una empresa familiar. Participa en áreas como diseño arquitectónico, ingeniería, administración y construcción de obras civiles. Actualmente se ubica en Florencia, San Carlos. La Constructora Campos Díaz posee una Unidad de Trámite de Bonos de

Vivienda de interés social, mismo que asesora y ayuda a las familias de escasos recursos para que puedan realizar los trámites ante entidades autorizadas sin ningún costo.

Asimismo, es una empresa con un alto compromiso en relación con prácticas y procesos constructivos en sus proyectos que reduzcan el impacto negativo en el ambiente. Durante sus años de trabajo, han realizado importantes proyectos de diferentes tipos como por ejemplo: residenciales, industriales, infraestructura, turísticos, urbanizaciones, agrícolas, entre otros.

### Hábitat Costa Rica

Inició labores en Costa Rica en 1987, en la ciudad de Esparza; sin embargo, no fue hasta el año 1998 que se instaló en San Ramón de Alajuela y orientó sus trabajos en la construcción de nuevas viviendas, donde creció y empezó a expandirse en años posteriores. Actualmente, esta empresa cuenta con las siguientes oficinas regionales: Región Sur, Región Valle Central, Región Pacífico Central, Región Guanacaste, Cartago y San Ramón,. Esto lo realiza con el fin de unificar y redistribuir los esfuerzos en cada sector.

Aunque en un principio esta empresa se orientó a construir viviendas individuales, luego de una reestructuración, enfocó sus esfuerzos hacia la construcción de proyectos habitacionales. Asimismo, amplió la gama de productos para incluir la compra de terrenos, adquisición de vivienda construida y crédito para mejoramientos (reparaciones, ampliaciones, mejoras y terminaciones). Entre los proyectos



desarrollados por esta empresa se encuentran: Grano de Oro, La Cruz, Las vueltas, Peñas Blancas, Tambor y Soluciones individuales.

#### Constructora y consultora Zukasa

Esta empresa fue fundada en el año 2006 y actualmente tiene sus oficinas en San Francisco de Dos Ríos. Está conformada por profesionales en consultoría, construcción, administración y dirección de proyectos. Dentro los servicios específicos que ofrece la empresa se encuentran: construcción, consultoría y fiscalización de obras de interés social, clase media y clase alta. Además, se encarga de trámites de crédito, anteproyectos, diseños de planos y presupuestos de obras constructivas, mantenimiento de viviendas, diseño y construcción de proyectos urbanos. Algunos de los proyectos desarrollados son: El Hogar, Condominio Parque el Encino y casas para particulares.

#### Guzmán y Compañía

Esta empresa se creó en el año 2006 y se ubica en Cariari de Pococí. Se dedica a facilitar a las familias de escasos recursos la posibilidad de tener vivienda digna y propia. Está compuesta por un equipo de profesionales que brinda servicios de consultoría y construcción de proyectos de interés social en toda Costa Rica. Dentro de los servicios que ofrecen se encuentran: desarrollo de urbanizaciones, viviendas, edificaciones de concreto y acero, diseño de obras de retención de suelos, obras públicas, movimientos de tierras, remodelaciones y mantenimiento de obras existentes,

consultorías y diseño arquitectónico. Entre los proyectos desarrollados se encuentran: Los Rosales, Pocora Sur, Astua Pirie y Valle del Roble.

#### Arqui-Bloom

Es una empresa constructora ubicada en Escazú. Desarrolla proyectos de interés social y también ha incursionado en construcciones de viviendas para la clase media. Se destaca por su participación en proyectos de responsabilidad social como por ejemplo el programa “Sueños de Navidad” en conjunto con la Cooperativa Coocique, Coopelesca, Canal 14 y Televisora de Costa Rica. Otros de sus proyectos son La Pradera I y II y El Molino.

#### Constructora Coresa

Empresa constructora ubicada en el sector de Guápiles, Limón. Se dedica exclusivamente a la tramitación y construcción de viviendas de interés social de forma individual.

### **2.6.2. Competidoras potenciales**

#### Idecasa

Esta empresa tiene más de 20 años de estar en el mercado nacional e internacional, se dedica al desarrollo habitacional y asesoría técnica, sus oficinas se encuentran en La Uruca. Su enfoque es la clase media, sin embargo, también tramitan el Bono de la Vivienda ante las entidades del gobierno. Su especialización es la

utilización de sistemas prefabricados y antisísmicos. Además, cuenta con opciones de financiamiento con la banca privada y pública.

#### Piaca S.A.

Es una empresa constructora de proyectos de vivienda ubicada en Plaza Mayor, Rohrmoser. Cuenta con más de 15 años de operación y se caracteriza por el desarrollo de proyectos dirigidos a la clase media y media-alta. Sus proyectos se concentran en la zona este de la capital (Tres Ríos, Curridabat), Alajuela (Guácima, San Ramón), Heredia (Barva) y en menor medida en el sector de Guanacaste (Liberia). Entre sus proyectos se encuentra el Boulevard Los Malinches, Prados del Sol, Naturaleza del Este, Los Andes, Cala de Belén, Hacienda Nueva, La Plantación, Condominio Hacienda Dorada, Residencial Santa Luisa, Torres de Monte Rey, Vistas del Cafetal, Condominios Santa Rita, entre otros.

#### Rock Construccions & Development S.A.

Esta organización se caracteriza por la construcción de obras de infraestructura residencial, comercial, industrial y vacacional. En los proyectos residenciales, esta empresa se comercializa bajo el nombre de Residencias Málaga, quien tienen proyectos de vivienda dirigidos a la clase media, en lugares como Alajuela, Heredia, Santa Ana y algunos sitios costeros como Tamarindo y Punta Bejuco. Sus oficinas se ubican en San Rafael de Escazú y dentro de los proyectos que ha desarrollado se encuentran Residencias Málaga en Herradura, Tamarindo, Santa Ana y Ciruelas de Alajuela.

Esta empresa también maneja el modelo de llave en mano, en el cual el cliente contrata con la empresa la construcción completa de la vivienda en su lote. En estos casos, le brindan la posibilidad al cliente de participar en el diseño o bien optar por un modelo prediseñado por la empresa.

### Desarrollo Urbano

La empresa Desarrollo Urbano es una constructora y consultora que opera desde el año 2001. Está ubicada en San Isidro de El General. Entre sus servicios ofrece la construcción de viviendas bajo la modalidad de llave en mano, en el cual la empresa se encarga de todo lo referente a la obra y entrega al cliente la vivienda totalmente terminada.

Los modelos de viviendas ofrecidos en esta modalidad son básicamente de una planta, con dos o tres habitaciones, con cochera y sin cochera. Cabe destacar que también ofrecen el servicio de construcción de vivienda de interés social. Uno de los proyectos conocidos de esta empresa es El Tecal, sin embargo, también desarrollan casas de manera individual en las zonas de Bahía Ballena, San Isidro y alrededores.

#### **2.7. Descripción de los procesos**

El proceso inicia cuando los promotores de la empresa (aliados estratégicos de la empresa para la búsqueda de clientes) envían casos para la revisión por parte de los analistas. El cliente es investigado por el grupo de analistas de la empresa para saber si

aplica en algún programa estatal de subsidio para la vivienda. Con el visto bueno previo de los ejecutivos de negocios y del potencial cliente, se procede a la recopilación de los documentos, cumplimiento de requisitos y elaboración del expediente correspondiente. Una vez conformados los expedientes, el siguiente paso es buscar un espacio en alguna entidad autorizada que tenga presupuesto y quiera recibir el caso.

Seguidamente, se requiere esperar un tiempo para que la entidad revise el caso, haga sus correcciones y observaciones, y dé su aprobación. Una vez aprobado por la entidad, se envía el expediente al BANHVI para su última revisión y para la asignación de recursos.

Cabe destacar que hasta este punto del proceso solo interviene el Departamento de Proyectos de la empresa a través de sus ejecutivos de negocios y promotores. Este, adicional a todas las funciones anteriormente descritas, tiene a su cargo la obtención de todos los permisos correspondientes para la construcción que proceden una vez recibido el aval del BANHVI.

La segunda etapa del proceso corresponde a la construcción de la vivienda, el cual se lleva a cabo por medio de los Departamentos de Operaciones y Proveduría, de conformidad con el contrato firmado por las partes (empresa-beneficiario). Se hace la salvedad de que todos los dineros correspondientes al bono de la vivienda los recibe la empresa y no el beneficiario. Además, el contrato debe garantizar al menos las condiciones mínimas exigidas por ley para la construcción de este tipo de viviendas.

Esto con el fin de hacer un adecuado uso de los recursos y dé una seguridad por parte del beneficiario de la calidad de la vivienda. Por su parte, la empresa se compromete a entregar la vivienda en los términos contratados con el beneficiario y bajo la fiscalización de la Entidad Autorizada.

En general, el proceso se puede resumir en dos etapas, las cuales se detallan a continuación:

### Etapa #1



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2013)

## Etapa #2



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2013)

### **2.8. Descripción de la estrategia actual de mercadeo**

Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo o plan de mercado formal. Tradicionalmente, el método utilizado es por medio de sus promotores, los cuales se encargan de conseguir los clientes en las diferentes localidades donde opera la empresa.

Estos llamados promotores son aliados estratégicos de la empresa y no figuran entre su planilla ordinaria. Muchos se dedican a otros oficios y realizan la labor de promotores en sus tiempos disponibles. Se les cancela un monto por comisión si el caso obtiene el visto bueno al final del proceso, por lo cual deben dominar ciertos criterios de selección a la hora de referir un cliente a los ejecutivos de negocios.

Los promotores son usualmente líderes comunales, conocidos en sus pueblos y comunidades, lo cual les facilita la organización de las de familias que solicitan ayuda al Estado para la construcción de su vivienda. Realizan visitas casa por casa o convocan a reuniones en salones comunales para lograr captar a los grupos de interés. En el caso de los promotores para zonas indígenas, la empresa cuenta con colaboradores pertenecientes a este grupo particular y son conocidos en el ámbito de las asociaciones indígenas del país. Esto ayuda a generar un acercamiento a las diferentes comunidades y posibilita la obtención de los clientes y beneficiarios que atiende la empresa.

En cuanto a la utilización de medios electrónicos para darse a conocer, cabe resaltar que la empresa actualmente no cuenta con una página en Internet; sin embargo, sí está entre los planes para el 2014 crear uno. Adicionalmente del trabajo realizado por los promotores, la empresa también se da a conocer por medio de las referencias entre las personas y la recomendación.



## **Capítulo III**

### **Análisis de las variables de mercadeo del servicio de la empresa**

## **Capítulo III. Análisis de las variables de mercadeo del servicio de la empresa**

### **3.1. Investigación de mercado**

Para la realización de la presente investigación de mercados, se aplicó un muestreo por conveniencia y se entrevistó a población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana (GAM), con el fin de evaluar aspectos tales como los siguientes:

- **Condiciones habitacionales:** Se investigó sobre los actuales tipos de vivienda en los que puede vivir una persona en la GAM, considerando que esta puede ser propia, alquilada, de los padres u otra.
- **Intereses en cuanto a adquirir vivienda propia (demanda):** Con el fin de ver la demanda del servicio por ofrecer, se indagó sobre el interés de las personas y familias en adquirir vivienda propia.
- **Promoción:** Se preguntó a los encuestados acerca de los medios de comunicación preferidos para darles a conocer información sobre el servicio de construcción de vivienda.
- **Servicio:** Se realizaron preguntas referentes al servicio que se entregaría, a fin de conocer las necesidades y preferencias de los clientes con respecto a las características de la vivienda que le gustaría.

- Posicionamiento de la empresa y competencia: Se hicieron preguntas sobre el conocimiento de empresas que ofrecen viviendas para personas de ingresos medios.
- Posición del Gobierno respecto del tema en estudio: Se investigó sobre el conocimiento de facilidades ofrecidas por parte del Gobierno para que las personas o familias de ingresos medios adquirieran su vivienda.
- Mercado meta: Se preguntó sobre el género, edad, ingresos y ocupación de los entrevistados, con el fin de determinar segmentos de mercado para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.

### **3.1.1. Objetivos de la investigación (Ver anexo 3.1)**

#### ***3.1.1.1. Objetivo general de la investigación***

- Investigar las variables relacionadas con las necesidades, gustos y preferencias de vivienda de la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana durante el año 2014, para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.

#### ***3.1.1.2. Objetivos específicos de la investigación***

- Definir el perfil de la población de ingresos medios que desea adquirir vivienda propia en la Gran Área Metropolitana, según variables

demográficas (edad, género), variables geográficas (lugar de residencia) y económicas (ocupación e ingresos).

- Identificar las percepciones de la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana, en relación con las opciones para adquirir vivienda ofrecidas por el Gobierno, empresas constructoras y entidades financieras.
- Determinar los gustos y preferencias de la población de ingresos medios de la Gran Área Metropolitana que desea adquirir vivienda propia, con el fin de que esta información contribuya a la elaboración de la propuesta de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.

### **3.1.2. Método de investigación**

Debido a la naturaleza de la investigación, se requirió escoger una metodología que permitiera obtener datos primarios a través de un trabajo de campo, por lo que se tuvo que definir el instrumento de recolección de datos, los lugares y procedimiento de aplicación y la respectiva tabulación de los datos. A continuación, se detallan los pasos establecidos para el desarrollo de los objetivos de este estudio.

Paso 1. Definir la encuesta: Se elaboró un cuestionario con filtros iniciales que permitieran revelar datos del sector por investigar (población con ingresos medios de la Gran Área Metropolitana); adicionalmente, se plantearon preguntas asociadas a los objetivos de la presente investigación. (Ver anexo 3.2)

Paso 2. Definir los lugares específicos para realizar la encuesta: Debido a que se desea obtener información del comportamiento del mercado en la Gran Área Metropolitana, se establecieron los siguientes lugares como puntos estratégicos para aplicar la encuesta:

- Parque Central de San José
- Plaza de la Cultura
- Mall Plaza Lincoln
- Multiplaza del Este
- Mall San Pedro
- Multiplaza Escazú
- Parque Central de Alajuela
- Mall Internacional de Alajuela
- Parque Central de Heredia
- Mall Paseo de la Flores
- Las Ruinas de Cartago
- Mall Paseo Metrópoli

Paso 3. Definir el procedimiento para aplicar la encuesta: Para llevar a cabo la aplicación de las encuestas, se distribuyó a determinadas personas, encargadas de la aplicación la encuesta, en los lugares definidos como puntos estratégicos. Luego, de una manera aleatoria, se encuestó a las personas que pasaron el primer filtro, el cual permitió determinar si eran parte de la población meta.

Para la recolección de los datos, su sistematización y análisis, se realizó una división de la Gran Área Metropolitana por regiones. A continuación, se detallan los cantones por cada región.

- Región Central: Incluye a los distritos de Hatillo, Pavas, Zapote, Catedral, Merced, Hospital, San Francisco de Dos Ríos, La Uruca, Mata Redonda, San Sebastián.
- Región Este: Goicoechea, Curridabat, Montes de Oca, Vázquez de Coronado, Cartago, Paraíso, La Unión, Alvarado, Oreamuno, El Guarco.
- Región Oeste: Escazú, Mora, Santa Ana, Belén, Alajuela, Grecia, Palmares, Atenas, Poas, San Ramón
- Región Sur: Desamparados, Aserrí, Alajuelita.
- Región Norte: Moravia, Tibás, Heredia, Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Flores, San Pablo.
- Región fuera del GAM: Cualquier cantón ubicado fuera del GAM

La cantidad de encuestas aplicadas por región se distribuye de la siguiente forma:

- Región Central: 39
- Región Este: 175
- Región Oeste: 81
- Región Sur: 24
- Región Norte: 68

A cada persona encuestada, se le leyeron las preguntas del cuestionario. En algunos casos, se les entregaron fichas con las opciones de respuesta para facilitar la elección. La aplicación de las encuestas se efectuó durante el mes de febrero del 2014.

Paso 4. Tabulación y análisis: Luego de aplicados los cuestionarios, se tabularon los datos y se efectuó el análisis

### **3.1.3. Definición de la muestra**

En el presente estudio, se estableció un tamaño de muestra de 385 encuestas válidas. Los criterios de validación fueron: residir en el área de interés del estudio, ser mayor de 18 años y tener interés en adquirir vivienda. Esta selección se realizó con las primeras cinco preguntas del cuestionario, las cuales actúan como filtro.

Para determinar el tamaño de la muestra de la investigación, se empleó el siguiente procedimiento:

- Definición del nivel de confianza: Para este estudio, se utilizó un nivel de confianza de un 95%, lo cual implica un valor de Z de 1,96. Este nivel de confianza es el que normalmente se utiliza en este tipo de estudios.
- Variabilidad de la población: Debido a la falta de experiencia y conocimiento de la población en estudio, se estableció el nivel máximo de variabilidad; por lo tanto, se tomó una probabilidad de éxito y fracaso del 50%.
- Error de precisión: El margen de error utilizado fue del 5%.

Dados los datos anteriores, el tamaño de la muestra se puede calcular de la siguiente forma:

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q)}{d^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso (1-p)

d = Margen de error o precisión



Resultado:

$$n = \frac{(1.96^2 * 0,50 * 0,50)}{0,05^2}$$

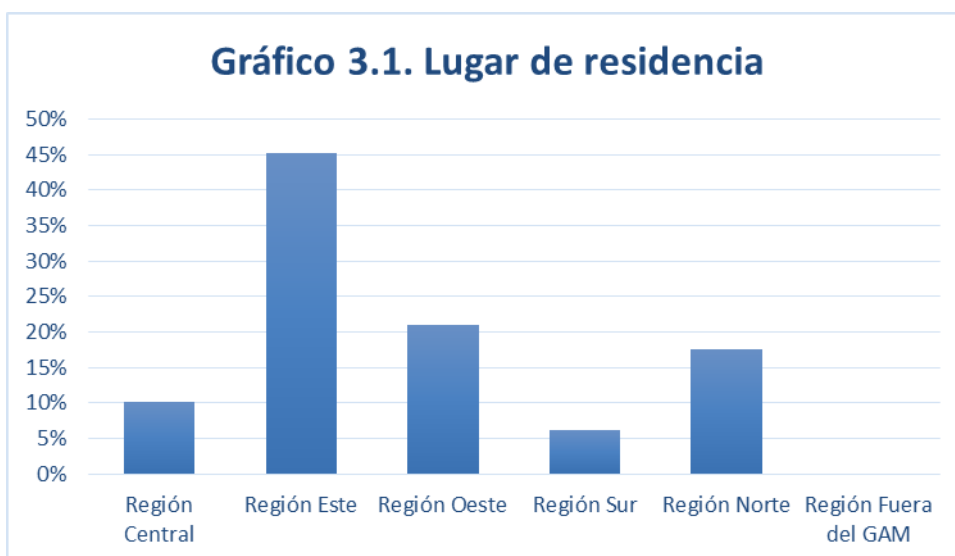
$$n = 384,16 \approx 385$$

La cantidad de encuestas por realizar es de 385; sin embargo, posterior a la aplicación de la encuesta se valida un total de 387.

#### **3.1.4. Análisis y resultados de la investigación**

En esta sección, se analizarán los datos obtenidos luego de aplicar las 387 encuestas en la Gran Área Metropolitana (GAM), la información recolectada servirá de insumo y de apoyo para la elaboración de la propuesta de mercadeo, por lo tanto a continuación se detallan los resultados de las preguntas realizadas a través de gráficos que ayudarán a su interpretación (Ver anexo 3.3).

De las personas encuestadas, la mayoría se ubicó en la Región Este de la Gran Área Metropolitana, representada con un 45%. Seguido, se encuentra la Región Oeste con un 21%, Región Norte con un 18%, Región Central con un 10% y la Región Sur con un 6%. No se realizaron encuestas fuera de la GAM debido a que la investigación no contempla esta área como parte de su objetivo.



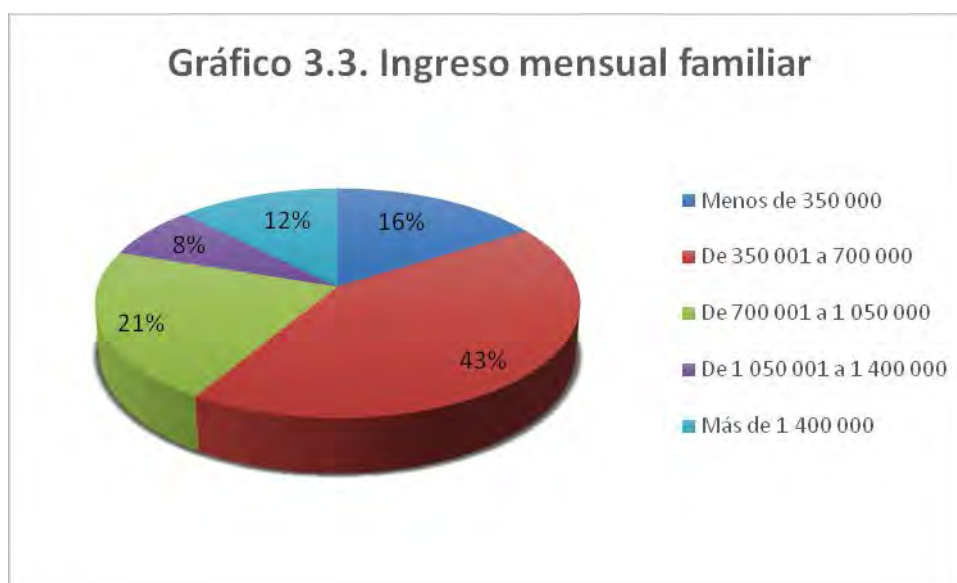
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

La mayoría de personas a las que se les realizó la encuesta, se encontraba en el rango de edad de 26 a 33 años de edad, lo cual significa un 47%. Las personas con edades entre los 18 a 25 años de edad ocuparon un 21%. Los individuos que tienen de 34 a 41 años de edad fueron un 18%. Por último, los de más de 41 años de edad representaron un 14%.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

En relación con el nivel de ingresos de las familias o personas entrevistadas, se fijaron rangos con los cuales se pudiera establecer cuáles personas se encuentran dentro de los ingresos medios. Se determinó que un 16% recibe menos de ¢ 350 000.00; un 43% de las personas recibe entre ¢ 350 001.00 a ¢ 700 000.00; un 21%, entre ¢ 700 001.00 a ¢ 1 050 000.00; un 8%, entre ¢ 1 050 001.00 a ¢ 1 400 000.00 y un 12%, más de ¢ 1 400 000.00. Para el presente estudio los resultados de esta variable, constituyen información de relevancia, principalmente, los rangos 3, 4 y 5, pues representan el segmento de mercado de intereses para la empresa. Estos tres rangos equivalen a un 41% de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Dentro de las personas entrevistadas, un 45% corresponde a hombres y un 55% a mujeres.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

En cuanto al tipo de vivienda en la que reside cada uno de los encuestados, se puede ver que la mayoría habita en una casa alquilada, representado con un 39%. Por otra parte, y en igualdad de porcentajes, hay un 27% que vive en la casa de sus padres y otro tanto que tiene casa propia. Es importante aclarar que aquellas personas con casa propia externaron su deseo de adquirir una segunda vivienda y fueron incluidos dentro de la muestra; mientras que los que indicaron que no les interesaba fueron descartados. Por último, y en un porcentaje bajo, con un 7%, se ubican los que viven en condiciones diferentes; por ejemplo: en casas prestadas, en la de algún familiar, entre otros.



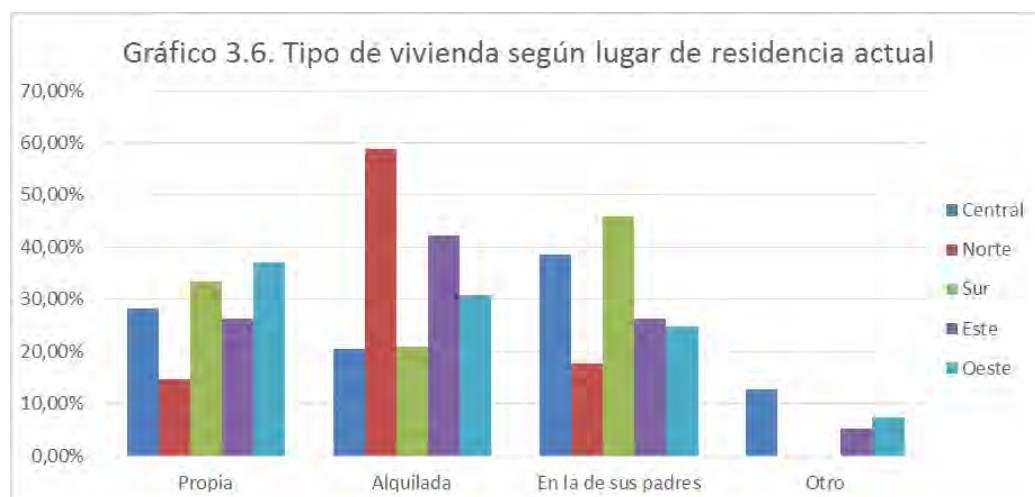
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

De acuerdo con la investigación realizada, se determina que la Región Oeste es donde se presentan más personas con vivienda propia y se posiciona al Sur en el segundo puesto.

En la Región Norte, el 58.80% de las personas reside en vivienda alquilada; en la Región Este, un 42.30%; mientras que en el Oeste, el 30.90%. Las regiones Sur y Central son las de menor cantidad de personas que viven en residencia alquilada, con un 20.80% y 20.50, respectivamente.

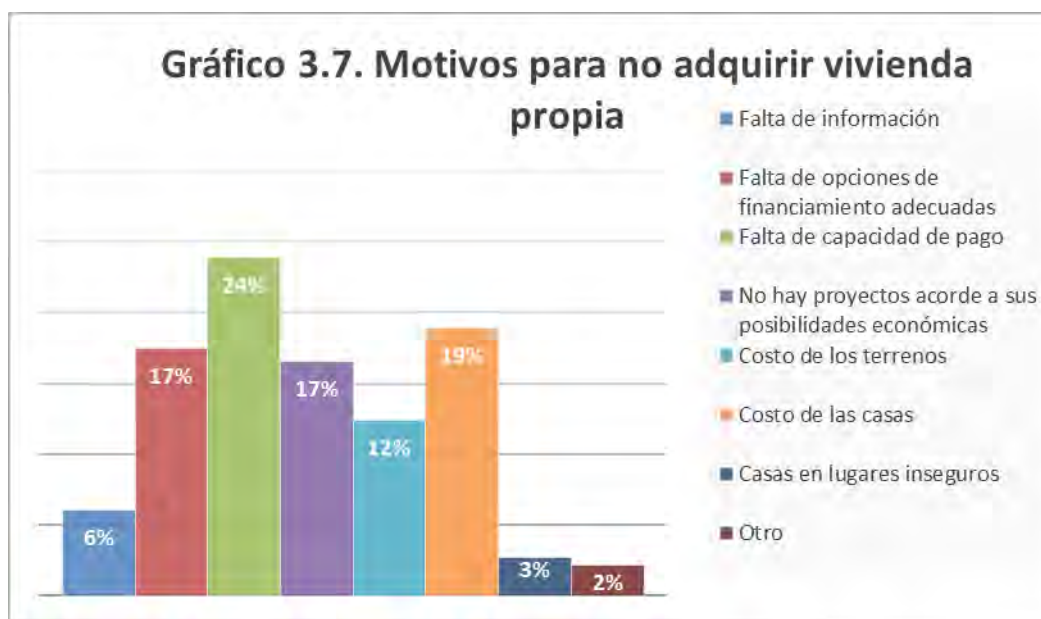
En el caso de las personas que viven en la casa de sus padres, se presenta el siguiente orden de mayor a menor: Sur 45.80%, Central 38.50%, Este 26.30%, Oeste 24.70% y Norte 17.60%.

A partir de las encuestas aplicadas, se evidencia que los menores porcentajes se presentan en relación con “otro” tipo de vivienda. Dentro de estos tipos destacan aquellas que son prestadas, de otro familiar u otros.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

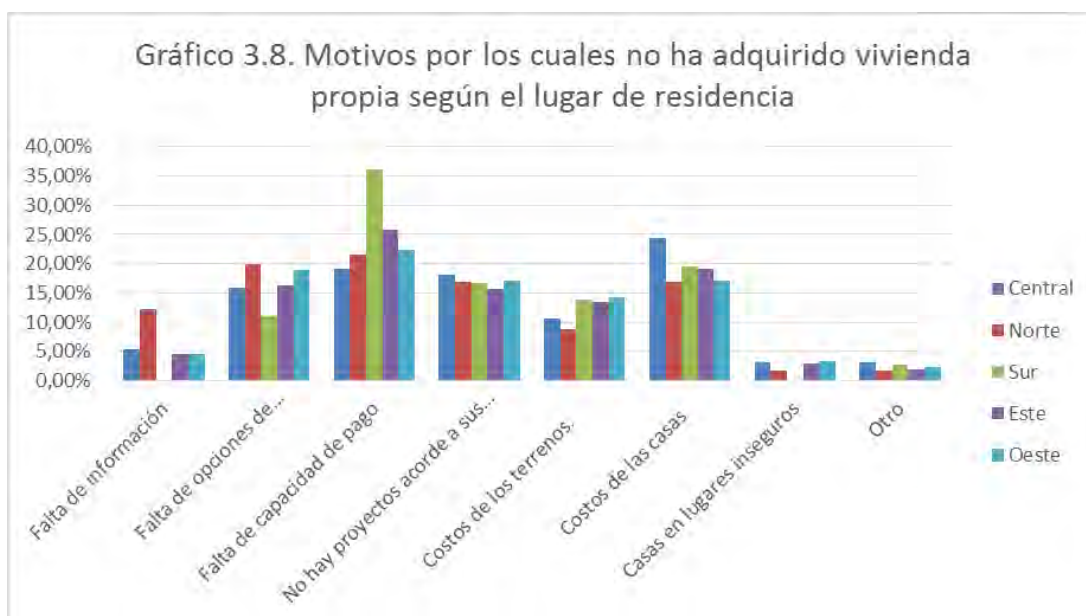
Existen motivos que no permiten a las personas obtener una casa propia. Cuando se realizó esta pregunta en la investigación, los datos revelaron que el 24% no poseen capacidad de pago para endeudarse en la compra de una casa. Seguidamente, se encuentran varios motivos que inciden en las decisiones de adquirir una vivienda propia como lo son: costos de las casas (19%), falta de opciones de financiamiento (17%), falta de existencia de proyectos acorde a las posibilidad de los clientes (17%), costos de los terrenos (12%), falta de información (6%), casas en lugares inseguros (3%), u otros (2%).



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Al relacionar los motivos para no tener vivienda propia con la región de residencia de los encuestados, se determinó que la falta de capacidad de pago es el principal motivo en todas las regiones. Como excepción, se presenta la Región Central donde se posiciona como principal causa los costos de las casas y en segundo lugar la falta de capacidad de pago.

Ninguna persona de la Región Sur destacó no tener casa propia por falta de información ni por encontrarse una vivienda en un lugar inseguro. Solamente, la zona Norte le dio especial importancia a este factor. Pese a la importancia que tiene la seguridad en nuestra sociedad actual, en todas las regiones la opción menos seleccionada es el hecho de encontrarse las casas en lugares inseguros, la cual es superada únicamente en algunos casos por la opción “otros”.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

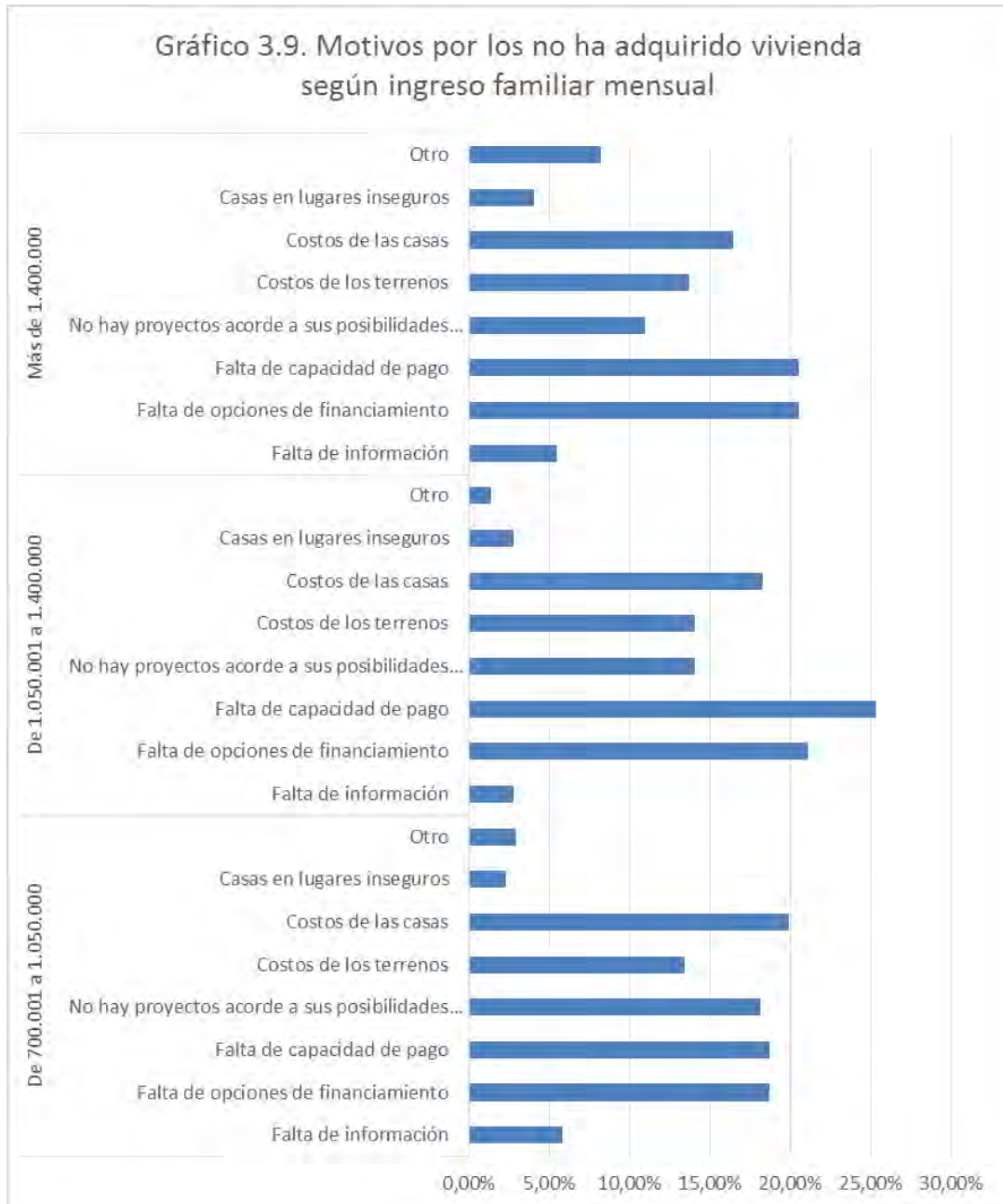
Considerando el interés de ofrecer viviendas que puedan adaptarse a las posibilidades y gustos de las personas de ingresos medios, se analizó cuál es la principal razón por la que las personas o familias no han adquirido su vivienda propia. Para ello, se tomó como principal característica el nivel de ingresos que la familia o la persona posea.

Los datos arrojados demuestran que sin importar en cuál de los 4 rangos de ingresos establecidos en la encuesta se ubica la persona, la razón principal para no adquirir una vivienda es la falta de capacidad de pago. Únicamente, en el rango que comprende ingresos de ¢ 700 001,00 a ¢ 1 050 000,00 define como principal razón el costo de las casas.

El dato anterior demuestra que las personas perciben de una forma indirecta o directa que los precios de vivienda son elevados para sus posibilidades económicas, de

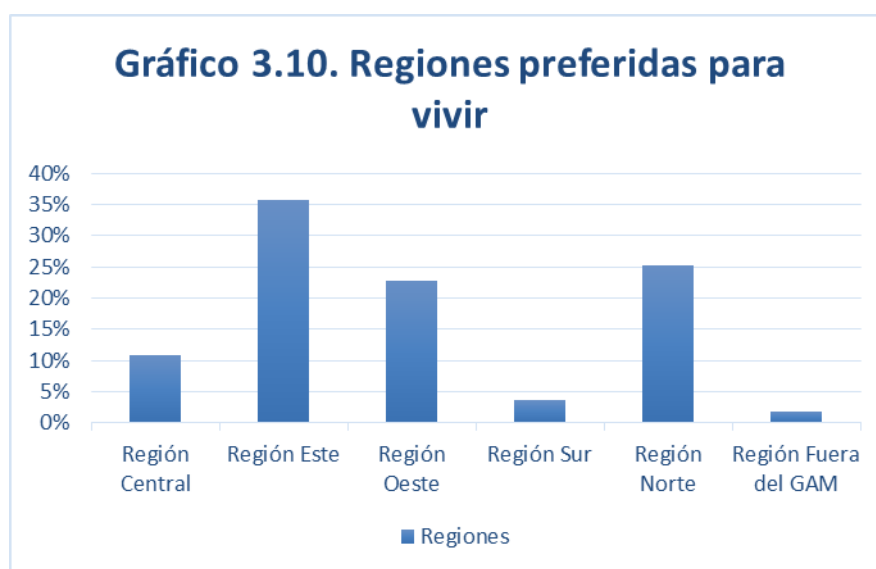


ahí la importancia de ofrecer opciones que conserven calidad y gusto, sin olvidar el precio. Se debe procurar facilitar, en complemento con el servicio brindado, opciones de financiamiento accesibles para los clientes.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

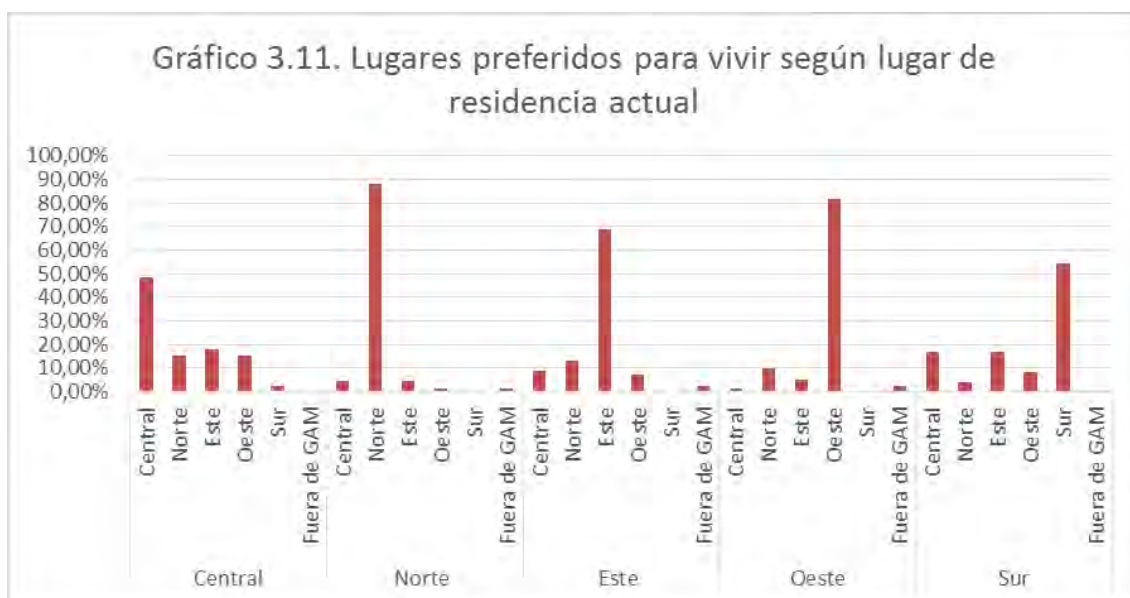
Como parte de los datos relevantes, se encuentra el determinar el lugar de preferencia donde a los clientes potenciales les gustaría tener su vivienda propia. En ese sentido, predominan los cantones que componen la Región Este como lo son Goicoechea, Curridabat, Montes de Oca, Vázquez de Coronado, Cartago, Paraíso, La Unión, Alvarado, Oreamuno y El Guarco. Sin embargo, es preciso aclarar que en la Región Este es donde más se realizaron encuestas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

En relación con el lugar de preferencia donde les gustaría adquirir una vivienda propia a las personas encuestadas, la investigación evidencia que existe un arraigo significativo al lugar, pues prefieren adquirir su vivienda principalmente en la zona donde residen actualmente; solo se presentan excepciones en cantidades minoritarias.

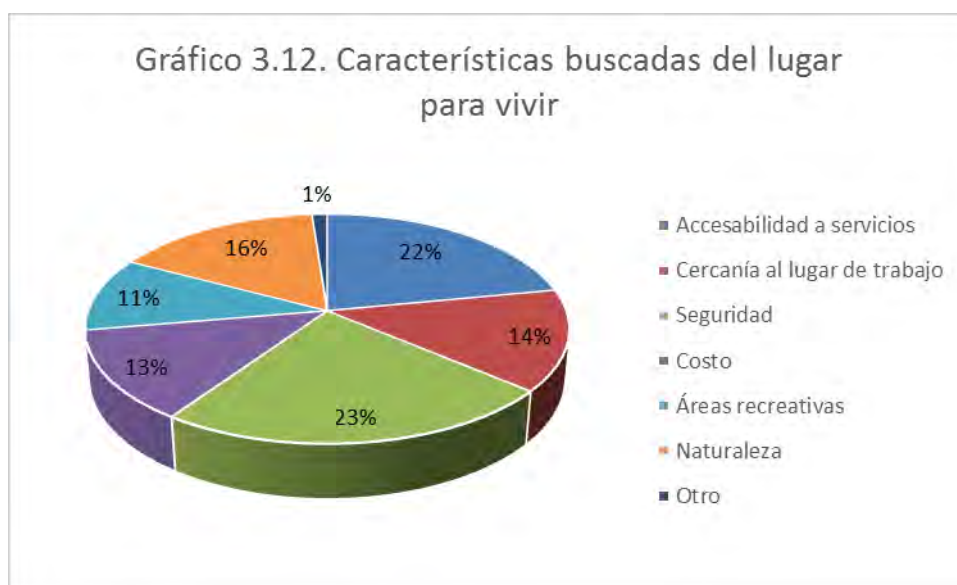
Esto se muestra en los datos obtenidos al establecer que el 48.70% de las personas que viven en la Región Central desea tener su vivienda en esta misma región; el 88.20% de las personas residentes en la Región Norte desea adquirir ahí su vivienda; el 68.60% de las personas de la Región Este le gustaría obtener su vivienda propia en la misma región; el 81.50% de las personas que viven en la Oeste desea comprar su vivienda en esta misma zona y el 54.20% de las personas de la Región Sur quiere obtener su vivienda propia en la Región Sur.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Los gustos y preferencias de los clientes potenciales es un dato fundamental para determinar las características del servicio. Por lo tanto, se consideró importante consultar las particularidades más buscadas en el lugar donde las personas desean su vivienda propia. Como parte de los resultados se obtuvo que la seguridad es una variable contundente a la hora de escoger el lugar, representada con un 23%;

seguidamente se encuentra la accesibilidad a los servicios con un 22%, la naturaleza con un 16% y la cercanía al lugar de trabajo representa un 14%. En el siguiente gráfico, se puede ver que las áreas recreativas y los costos no son representativos para la escogencia de la región, pues cada uno obtuvo con 11% y 1% respectivamente.



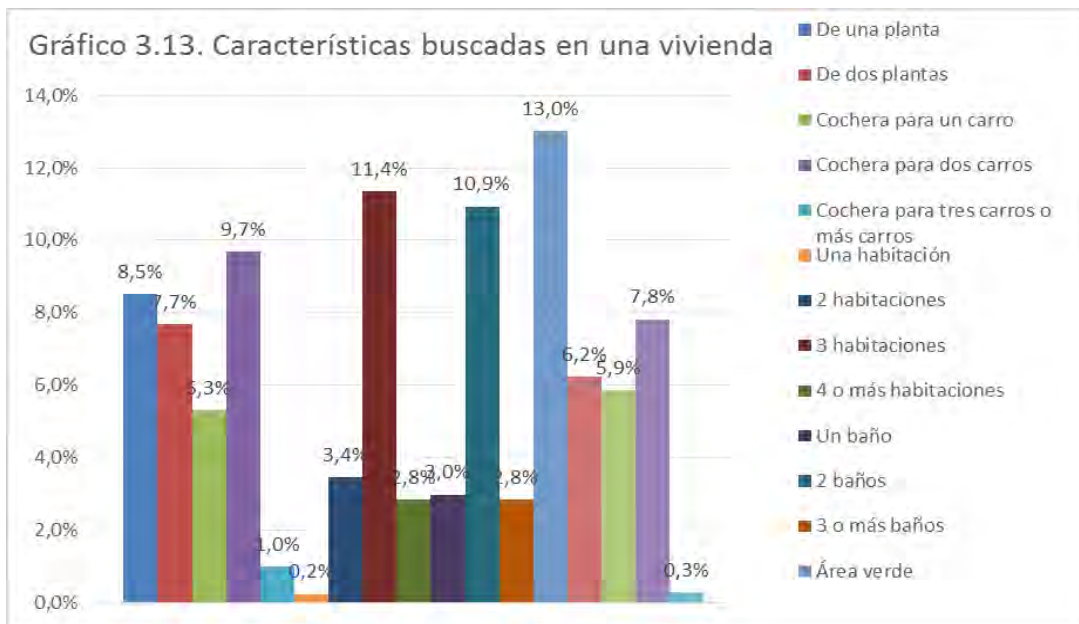
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

La encuesta arroja datos importantes que permiten conocer el tipo de vivienda preferido por las personas, con lo cual se proporciona una base para establecer el producto que se podría ofrecer al mercado meta planteado. Se aprecia claramente que para las personas no existe mayor diferencia entre una vivienda de una planta o de dos plantas, pues se muestra que un 9% y 8% seleccionaron estas opciones (respectivamente), es decir, la diferencia es solamente de un punto porcentual.

En relación con la cochera y su capacidad, un 5% destacó preferir cochera para un carro, un 10% cochera para dos carros y apenas un 1% cochera para tres carros o más. Por otra parte, para referirse a la cantidad de habitaciones se plantearon varias preferencias: ninguna persona desea que su vivienda posea solamente una habitación, un 3% de los encuestados preferiría al menos dos habitaciones y un 3% desea cuatro o más; sin embargo, la opción más deseada es aquella vivienda con 3 habitaciones, ya que el 11% se refirió a esta opción como su preferida.

Asimismo, las personas encuestadas manifestaron en su mayoría preferir una vivienda con dos baños, ya que un 11% lo indicó así, un 3% aceptaría únicamente un baño y otro 3% tres baños o más.

Para dar valor agregado a la vivienda que se pretende ofrecer al mercado meta en estudio se contempló dentro de las encuestas aspectos tales como: áreas verdes, costo, áreas recreativas y naturaleza. Un 16% dio importancia a las áreas verdes, un 6% al costo, al igual que un 6% a las áreas recreativas y un 8% a la naturaleza.

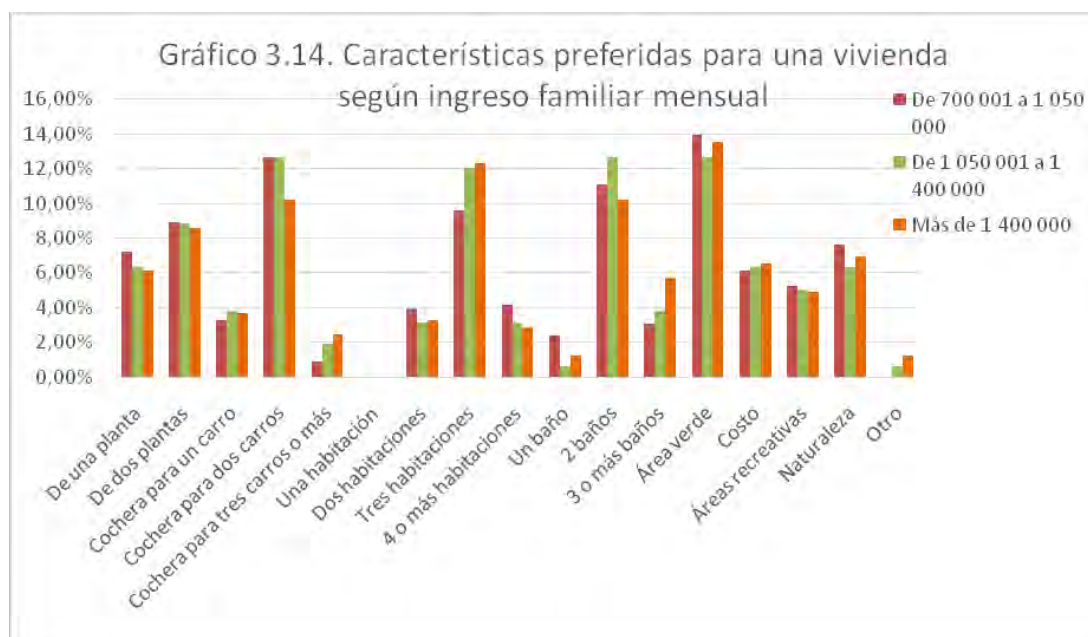


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Se decidió considerar las preferencias de las personas en cuanto a las características de su vivienda, tomando como referencia los tres rangos de ingresos más representativos de acuerdo con objetivo de la investigación. Esta selección se establece, pues este estudio pretende generar una propuesta que permita el poder ofrecer una vivienda a personas o familias de ingresos medios.

Independientemente del rango de ingresos, la mayor parte de las personas prefieren que la vivienda posea cochera para dos carros. En lo correspondiente a cantidad de habitaciones, predomina la opción de tres habitaciones y en lo referente a baños, la cantidad más elegida es la de dos baños. También, un alto porcentaje de las personas encuestadas que integran los rangos de ingresos principales dan gran importancia a las áreas verdes.

La caracterización lograda de la vivienda al enfocarse más específicamente en los rangos 3, 4 y 5 de ingresos, es totalmente análoga a la vivienda preferida en general de acuerdo con las personas encuestadas.

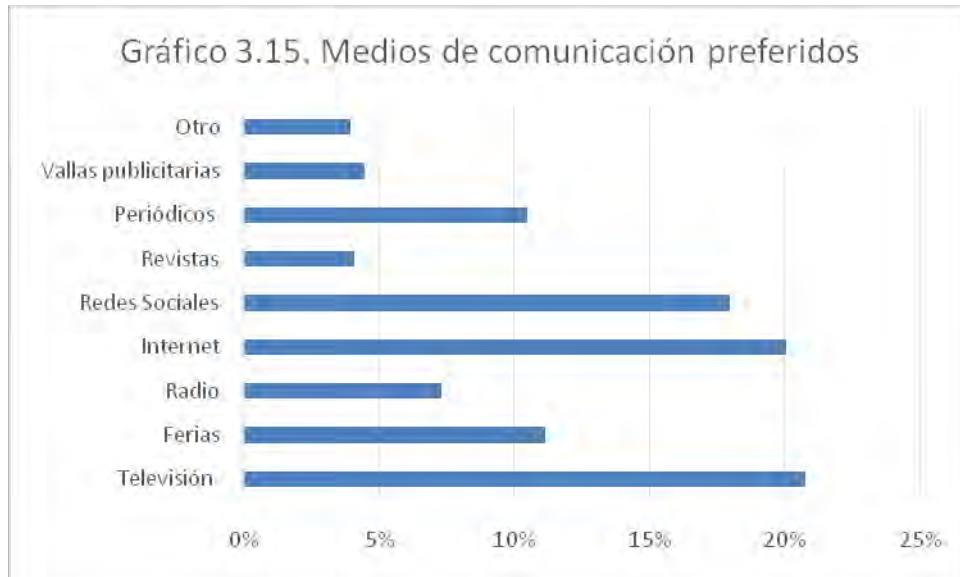


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Con el fin de utilizar los mejores medios de comunicación para dar a conocer a Tobe Tobe Esquipulas S.A., se preguntó cuáles canales serían los más indicados si se quisiera hacer llegar información sobre vivienda para personas de ingresos medios. Las respuestas sitúan en los tres primeros lugares los siguientes: televisión con un 21%, internet con un 20% y redes sociales con un 18%.

El medio que se posiciona en el cuarto lugar corresponde a Ferias, con un 11%. Cuando se realizaron las encuestas, en la opción “otros” se obtuvieron datos en donde

sobresalía la realización de visitas personales, el brindar la información cara a cara o la atención personalizada, que puede darse especialmente en las ferias.

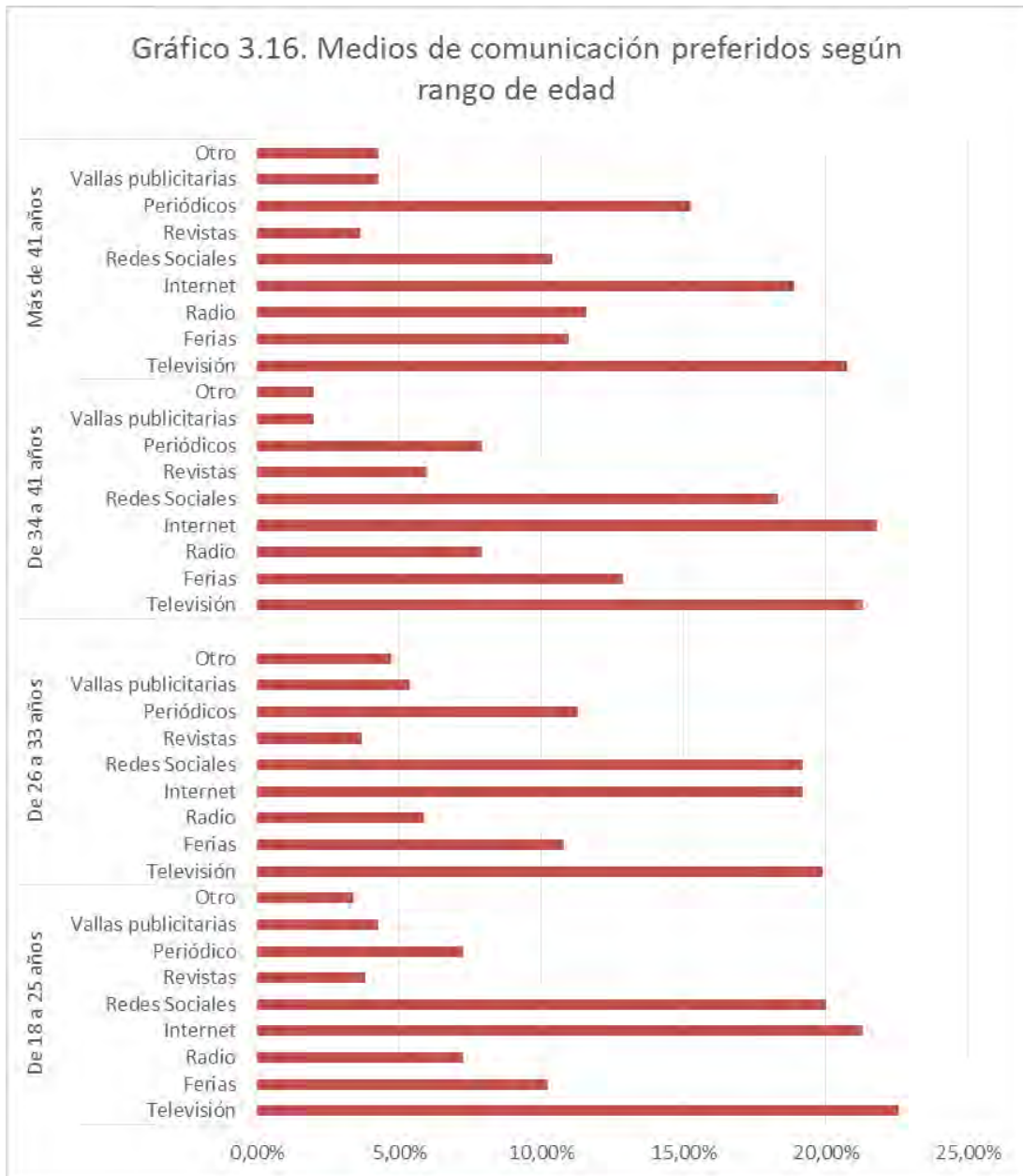


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

En cuanto a la preferencia de medios de comunicación, independientemente de la edad, en general resaltaron la televisión y el internet. Existe una diferencia presentada en el tercer medio seleccionado, pues las personas con más de 41 años prefieren los periódicos y el resto de las personas encuestadas, es decir, de 18 a 41 años, selecciona como el tercer medio de preferencia las redes sociales. Por otro lado, las revistas y vallas publicitarias fueron los medios menos elegidos en todos los rangos de edad, además de la opción “otros”.



Gráfico 3.16. Medios de comunicación preferidos según rango de edad

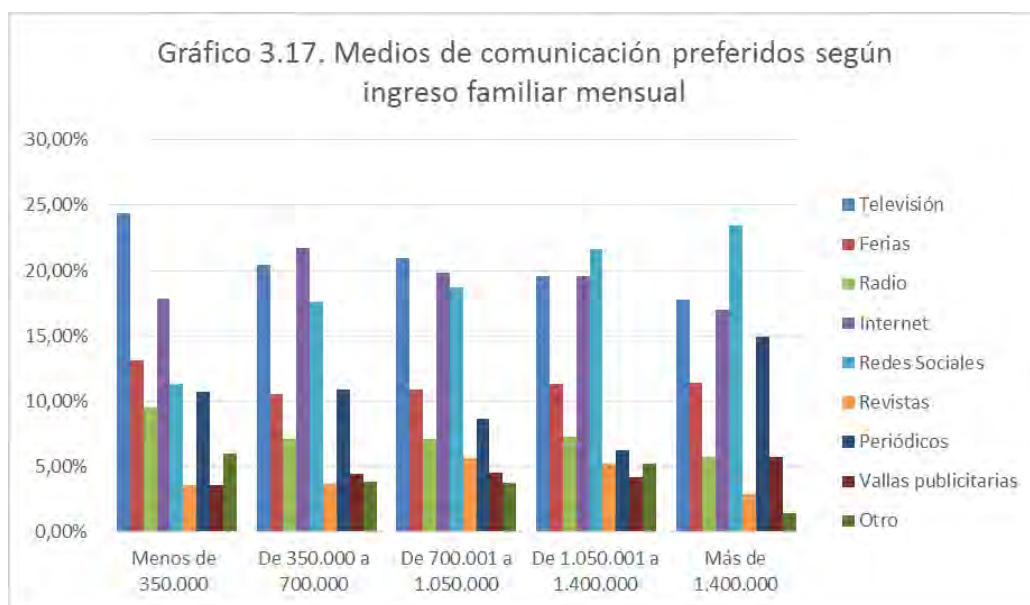


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

De acuerdo con los ingresos familiares, las preferencias de medios de comunicación coinciden en que los medios de mayor escogencia son: televisión, redes sociales e internet.

En el caso del rango de ingresos inferiores a los 350 000 colones, las personas se inclinan por la televisión en casi un 25%, seguido por internet con un 17,86% y ferias con un 13,10%. En el rango de 350 000 a 700 000, colones se refleja un 21,76% para internet, 20,42% para televisión y 17,56% en redes sociales. Para el grupo de 700 001 a 1 050 000, la tendencia se marca con 20,97% para televisión, 19,85% para internet y 18,73% para redes sociales. Para los ingresos de 1 050 001 a 1 400 000 colones, las preferencias son redes sociales con 21,65%, en el caso de internet y televisión se refleja el mismo porcentaje con un 19,59%. Por último, el grupo con ingresos de más 1 400 000 colones, las redes sociales ocupan el primer lugar con un 23,40%, televisión 17,73% y un 17,02% para internet.

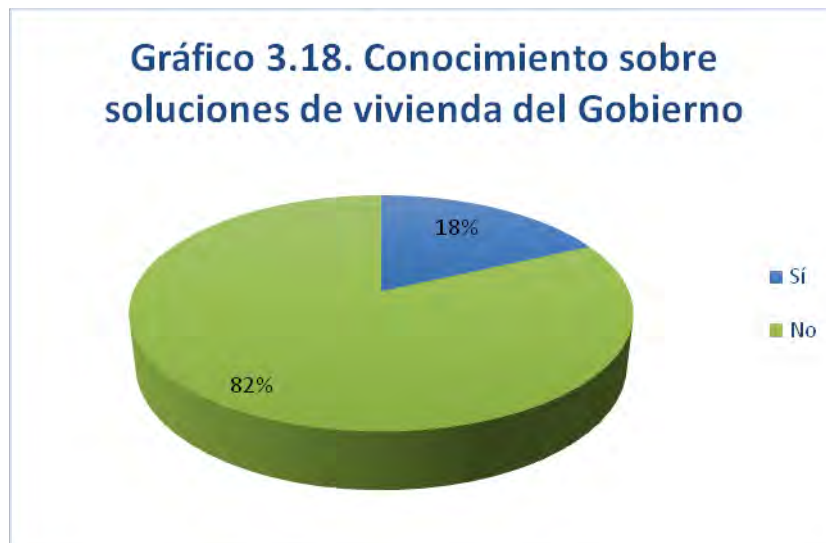
En conclusión, los primeros tres rangos de ingresos muestran que la televisión y el internet son las dos primeras opciones a elegir. En el caso de los de más altos ingresos, prefieren las redes sociales y la televisión.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

La mayor parte de las personas desconoce sobre iniciativas por parte del Gobierno para facilitar a las personas o familias de ingresos medios la adquisición de su vivienda propia. Esta aseveración se evidencia al ser la opción seleccionada por un 82% de las personas que efectuaron la encuesta.

Las personas, cuya respuesta fue afirmativa en cuanto al conocimiento sobre este aspecto, corresponden a un 18%. En la mayoría de los casos, se menciona como iniciativa del gobierno el INVU y el BAHNVI.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Notablemente, existe desconocimiento por parte de las personas sobre la existencia de empresas que brinden casas que respondan a las posibilidades de personas o familias con ingresos medios. Un 90% manifestó no conocer a ninguna y solamente un 10% dijo lo contrario. Como ejemplos de empresas conocidas se citaron Casa Vita, Vivicon, Constructora Navarro, Hogares de Costa Rica, Inprefa, La Laguna, Piaca, Soluciones Prefabricadas, Terraquea, Tierras del Sol, Concasa.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

La mayor parte de los entrevistados corresponde a personas con grado universitario completo o incompleto, con un porcentaje de 46% y 30%, respectivamente. Un 10% posee secundaria completa, un 6% secundaria incompleta y un 7% llegó hasta primaria.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

La relación entre nivel de escolaridad e ingreso familiar refleja claramente que a mayor nivel de escolaridad, un mayor porcentaje de personas reciben ingresos mayores. Con respecto a esto, destaca que las personas con ingresos de ¢ 1 050 001,00 a ¢ 1 400 000,00 o más de ¢ 1 400 000,00 en un gran porcentaje poseen un nivel de escolaridad que comprende universitaria incompleta o completa.

En el rango que considera ingresos de ¢ 700 001,00 a ¢ 1 050 000,00, se destaca la presencia de personas con secundaria completa en un 10.84%; sin embargo,

continúan siendo predominantes las personas con un nivel de escolaridad que comprende universitaria incompleta o completa.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

### 3.2. Análisis FODA

Con el fin de determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A., se realizó un análisis entorno a estas variables, las cuales se detallan a continuación.

### **3.2.1. Fortalezas**

Dentro de este análisis, es de suma importancia conocer las fortalezas de la organización con el fin de potencializarlas y aprovecharlas al máximo. Seguidamente, se presentan las principales fortalezas de Tobe Tobe Esquipulas S.A.:

- La empresa ha logrado consolidar una estructura administrativa estable, con departamentos claramente definidos.
- Cuenta con capacidad financiera para afrontar eventualidades.
- La empresa tiene una experiencia de más de 10 años en el campo de subsidios estatales para la vivienda.
- Los clientes y beneficiarios reciben una vivienda con las condiciones apropiadas y apegadas a lo contratado con la empresa. Además, esta les brinda garantía sobre defectos en la construcción, si los existiera.
- Tobe Tobe Esquipulas S.A. es conocida en el ámbito de empresas constructoras de viviendas de interés social y cuenta con buena reputación en las entidades oficiales.
- La empresa ha logrado alianzas estratégicas duraderas con proveedores, lo que le ha permitido obtener créditos a partir de sus buenas referencias.
- Para la relación con beneficiarios indígenas, se cuenta con personal de su misma etnia para facilitar la comunicación.
- Respaldo de las asociaciones indígenas durante varios años, gracias a un buen grado de satisfacción con las obras.
- Cultura organizacional favorable en relación a las políticas de recursos humanos.

### **3.2.2. Oportunidades**

El éxito de cualquier empresa se ve fortalecido cuando el aprovechamiento de las oportunidades es eficiente. A continuación, se describen las principales para Tobe Tobe Esquipulas S.A.:

- Los programas estatales de apoyo a la clase media para construcción de vivienda (Bono Diferido, Programa ABC, Programa CBA, Bono RAMT), aumentan las posibilidades de las familias de acceder a créditos con las entidades financieras para la construcción o reparación de viviendas.
- Poco aprovechamiento por parte de las empresas competidoras de los nuevos programas estatales dirigidos a personas de ingresos medios
- Existe variedad en los financiamientos ofrecidos por las entidades financieras, pues se presentan opciones en diversas monedas, tasas de interés y plazos.
- El crecimiento de la población entre los años 2011-2050 se estima que será positiva, por lo que año a año se registrará más población y por lo tanto más oportunidades para el desarrollo de viviendas.
- En cuanto a la cantidad de matrimonios en los últimos años, se ha mostrado una tendencia creciente, lo cual se traduce en mayores necesidades de vivienda.
- La construcción de condominios verticales ha sido creciente en los últimos años; esto representa una opción adicional para el desarrollo de viviendas.
- Hay un aumento significativo de lugares de trabajo en la GAM, lo cual, aunado al deseo de las personas de trabajar más cerca de su trabajo, se traduce en una mayor demanda de viviendas en este sector.



- Actualmente, existen nuevos materiales de construcción que permiten ahorros de tiempo y dinero. Por ejemplo: pisos laminados, cielorrasos plásticos, bloques de concreto modulares, entre otros.

### **3.2.3. Debilidades**

Pese a que Tobe Tobe Esquipulas S.A. cuenta con aspectos muy positivos, a lo interno de la empresa, debe enfocar esfuerzos para resolver otros factores que representan debilidades, como las que a continuación se describen.

- En algunos casos se han registrado pérdidas económicas para la empresa cuando la construcción de viviendas se lleva a cabo en zonas rurales de difícil acceso.
- Falta de experiencia en la confección de presupuestos relacionados con servicios a personas o familias de ingresos medios; por ejemplo, en el caso de remodelaciones y ampliaciones de vivienda.
- La empresa es poco conocida en el mercado de viviendas para la población de ingresos medios.
- Ausencia de estrategias de mercadeo que permitan atraer a la población de ingresos medios o posicionar más fuertemente a la empresa.
- No existe conocimiento en relación con los gustos y preferencias de los clientes de ingresos medios.
- Hay poca interacción personal con los beneficiarios o clientes potenciales, ya que en la mayoría de los casos el trato es por medio telefónico.

- No existen parámetros objetivos para medir el nivel de satisfacción de los clientes y/o beneficiarios para procurar mejoras oportunas.
- No se cuenta con perfiles ni manuales de puestos.
- No se han creado sistemas de desarrollo de trabajo en equipo.
- No existen herramientas de control del personal y los procesos.
- El análisis del desempeño organizacional es realizado únicamente por los Jefes de Departamento y el Gerente General.

#### **3.2.4. Amenazas**

A lo externo de la empresa, se presentan variables que representan una amenaza para el buen desempeño de Tobe Tobe Esquipulas S.A., de ahí la importancia de identificarlas y abordarlas de manera estratégica. Algunas de estas son:

- Para los beneficiarios del bono de vivienda estatal, los tiempos de espera son normalmente extensos.
- Las tasas de interés son cambiantes en todo momento, lo cual se puede traducir en una estabilidad económica poco real.
- El endeudamiento de algunas familias o personas puede ocasionar que, independientemente de sus ingresos, su capacidad de pago sea baja, repercutiendo en la posibilidad de optar por un préstamo para vivienda.
- Surgimiento de nuevas empresas constructoras en la atención del segmento de mercado de ingresos medios.

- Aumento de los precios de los materiales de construcción y la mano de obra
- El aumento en el precio de los combustibles y la electricidad podría afectar los costos operativos en la empresa.
- Trabas burocráticas por parte de las instituciones encargadas de otorgar permisos de construcción.

### **3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Este modelo comprende un análisis estratégico de cinco aspectos considerados importantes para evaluar la proyección futura y el valor de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. Estos aspectos por analizar se refieren a cinco fuerzas que contemplan: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. A continuación se presenta el análisis correspondiente.

#### **3.3.1. Poder de negociación de los clientes**

Tobe Tobe Esquipulas S.A. tiene dos tipos de clientes, uno corresponde al grupo de personas que por sus condiciones económicas familiares clasifican para obtener bonos como complemento de su crédito financiero. En este caso la empresa no puede incidir en el proceso del cliente cuando va a optar por un bono, la cual la deja al margen de la situación y le provoca un grado **medio** en su negociación con el cliente.

El segundo tipo de cliente, está conformado por las personas que desean tener casa propia y que tienen una condición económica que les permite, por sus propios medios, optar por una casa sin necesidad de una ayuda como lo es el bono. En este caso la empresa cuenta con un poder de negociación **alto** debido a que puede negociar desde el inicio con el cliente y orientarlo de acuerdo con sus posibilidades sobre la mejor opción de construcción de vivienda.

### **3.3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Entre más proveedores del servicio existan en el mercado de la construcción, más capacidad de negociación tendrá la empresa. Actualmente, en el país existen muchos proveedores de materias primas y de mano de obra dedicadas a la atención del mercado de la construcción, lo cual es una ventaja para Tobe Tobe Esquipulas S.A.

Sin embargo la empresa no tendrá un poder de negociación en precios y descuentos con los proveedores debido a que no se dedicará a la construcción de proyectos urbanísticos sino al desarrollo de viviendas individuales, por lo que su poder de negociación es **medio**. Entre los proveedores se encuentran: El Colono, El Lagar, Agrologos, Construrama y ferreterías y depósitos de materiales locales.

### **3.3.3. Amenazas de nuevos competidores**

La posibilidad de que surjan amenazas de nuevos competidores es **alta**, tomando en consideración las empresas constructoras existentes que actualmente se enfocan en

segmentos diferentes al de la población de ingresos medios. Para estas empresas les resulta fácil el ingresar a un nuevo segmento ya estando consolidados en el mercado de la construcción; aunado a esto, existe en el país una alta demanda de viviendas para la población de ingresos medios.

Las empresas que en este momento son competencia de Tobe Tobe Esquipulas S.A. podrían ver la posibilidad de, igualmente, incursionar en el mercado de la construcción de casas para la población de ingresos medios.

#### **3.3.4. Amenazas de servicios sustitutos**

En la actualidad, existen alternativas que sustituyen el servicio de construcción de viviendas, tales como: compra de casas construidas nuevas o usadas, proyectos habitacionales horizontales y verticales, alquiler de casas o apartamentos, entre otros. Es por lo anterior que se considera que la amenaza de servicios sustitutos es **alta**.

Entre las principales barreras para sustituir el servicio de construcción de viviendas se encuentran:

- Alto costo de los alquileres: El arrendamiento de casas y/o apartamentos en algunas ocasiones es más alto o similar al monto de la cuota de un financiamiento para la compra de vivienda.

- Barrera cultural en condominios verticales: Los costarricenses se encuentran en proceso de asimilar el vivir en condominios verticales, ya que tradicionalmente las personas prefieren poseer terreno principalmente para contar con áreas verdes propias.
- Pocas posibilidades del cliente de intervenir en el costo, lugar y la construcción de la vivienda: La opción de comprar una vivienda ya construida limita la escogencia del lugar en el que esta se ubique, los materiales por utilizar, los acabados que pueda tener y la posibilidad de negociar el precio de acuerdo con el presupuesto que el cliente posea.

### 3.3.5. Rivalidad entre competidores

La quinta fuerza de Porter se centra en la interacción de los diferentes competidores que puedan estar presentes en el la industria estudiada, en este caso el sector de la construcción. Entre más competidores hay, el grado de rivalidad aumenta. En el caso de empresas que ofrecen viviendas para personas o familias con ingresos medios, la rivalidad es **baja**, debido a que existen pocas empresas orientadas a atender este mercado.

Una de las barreras que podrían experimentar los competidores es la diferenciación del producto que Tobe Tobe Esquipulas S.A. ofrecería, debido a que el servicio es más personalizado. Otra de las barreras es la ventaja en costos que tiene la empresa sin necesidad de manejar economías de escala, ya que al desarrollar proyectos

de vivienda individuales, no requiere hacer fuertes inversiones en obras de infraestructura (tendido eléctrico, calles y aceras, acueductos, alcantarillado, entre otros).

### **3.4. Análisis de la mezcla de mercadeo actual**

#### **3.4.1. Portafolio de servicios**

La empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. actualmente incursiona en el mercado de construcción de viviendas de bien social; sin embargo, parte de su objetivo está en incrementar su cartera de servicios para la población de ingresos medios. Dentro de los servicios que ofrece la empresa se encuentran: la construcción de viviendas de interés social mediante bono ordinario en lote propio, construcción de viviendas de interés social en territorio indígena y remodelación mediante bono RAMT. (Detalle del servicio, Capítulo 2, Sección 2.3).

#### **3.4.2. Lugar y tiempo**

La empresa ha concentrado la construcción de casas de bien social en zonas rurales fuera de la Gran Área Metropolitana tales como: Guatuso, Upala, San Carlos, Guápiles, Matambú (reserva indígena en Guanacaste) y Chirripó (reserva indígena de Turrialba).

La empresa desea abordar el mercado dentro de la Gran Área Metropolitana y en la investigación se puede observar como la mayoría de las personas residentes en esta área desean que el lugar de su casa propia se ubique ahí mismo.

### **3.4.3. Precio**

Los bonos de bien social tramitados a través de entes autorizados tienen un monto máximo de 6 250 000 colones, por lo tanto, de acuerdo el dinero aprobado en cada caso, la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. utiliza el presupuesto para construir las casas de bien social.

Actualmente y debido al interés de la empresa en incursionar en el mercado de la población de ingresos medios, el monto máximo de la solución de vivienda con bono de acuerdo con lo establecido por el BANHVI es de 37 423 000 colones. En caso contrario, el precio de la construcción de la casa estaría sujeto al financiamiento disponible según a la capacidad de pago del cliente.



<b>Cuadro 3.1. Monto de bono y crédito de acuerdo al ingreso familiar</b>				
<b>Ingreso</b>	<b>Monto del Bono</b>	<b>Monto del préstamo</b>	<b>Cuota mensual</b>	<b>Monto de la vivienda</b>
¢116 278	¢6 250 000	¢3 212 000	¢30 588	¢9 462 000
¢232 557	¢6 250 000	¢6 424 000	¢61 176	¢12 674 000
¢348 835	¢5 468 000	¢9 636 000	¢91 764	¢15 104 000
¢465 114	¢4 687 000	¢12 848 000	¢122 352	¢17 535 000
¢581 392	¢3 906 000	¢16 060 000	¢152 939	¢19 966 000
¢697 671	¢3 125 000	¢19 272 000	¢183 527	¢22 397 000
¢813 949	¢2 344 000	¢22 262 000	¢212 006	¢24 606 000
¢930 228	¢1 563 000	¢25 121 000	¢239 233	¢26 684 000
¢1 046 506	¢1 496 000	¢27 980 000	¢266 459	¢29 476 000
¢1 162 785	¢1 430 000	¢30 761 000	¢292 944	¢32 191 000
¢1 279 063	¢1 363 000	¢33 443 000	¢318 490	¢34 806 000
¢1 395 342	¢1 297 000	¢36 126 000	¢344 036	¢37 423 000
Fuente: Sitio web del Banco Hipotecario de la Vivienda. www.banhvi.com (2014)				

#### **3.4.4. Promoción**

Tobe Tobe Esquipulas S.A. en la actualidad utiliza promotores como medio único de promoción de la empresa. Los promotores realizan contactos con líderes comunales de zonas de escasos recursos para darse a conocer con las personas que se encuentran tramitando su bono de interés social. Para incursionar en el mercado de ingresos medios, es importante valorar nuevas estrategias de promoción que le permitan a la empresa abarcar el nuevo segmento deseado.

### **3.4.5. Proceso**

El proceso del servicio actualmente está claramente definido en dos etapas. La primera inicia con el contacto del promotor de la empresa con los posibles clientes o beneficiarios y concluye con la aprobación del bono de la vivienda por parte del BANHVI. La segunda etapa abarca desde la obtención de los permisos constructivos hasta la entrega final de la vivienda. (Detalle del proceso, Capítulo 2, Sección 2.7).

La primera etapa está directamente influenciada por factores externos que dificultan disfrutar el servicio con eficiencia. Esto ocurre ya que la empresa utiliza fondos públicos administrados por terceros, los cuales por su naturaleza requieren de fiscalización constante. Este factor limita la capacidad de respuesta de la empresa en esta etapa, la cual debe adaptarse a los distintos plazos que le establecidos por las instituciones de gobierno involucradas.

En la segunda etapa, la empresa puede ajustar sus procesos con mayor libertad y su eficiencia no depende de terceros, ya que está enfocada en la construcción de la vivienda. Los plazos y tiempos de respuesta son más ágiles y se logra una mayor satisfacción del cliente al materializar el servicio oportunamente.

### **3.4.6. Entorno físico**

La empresa actualmente tiene poca exposición de su marca frente a clientes o beneficiarios. La marca se expone solamente en los uniformes de los empleados

administrativos y operativos de la empresa. Los elementos incluidos en su logo están directamente relacionados con la actividad de la empresa; que utiliza el diseño constructivo de casa tipo chalet, presente también en el diseño de sus instalaciones. Su tipografía y colores pretenden reflejar la seriedad de la empresa. A continuación se presenta el logo actual de la empresa:

Figura 3.1. Logo de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.



Fuente: Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)

La empresa tiene sus oficinas ubicadas en San José en un terreno propio de aproximadamente 2000 metros cuadrados en una zona residencial. En la propiedad, se ubican tres edificaciones donde se distribuyen sus diferentes departamentos. Cuenta con salas de reuniones, amplias zonas verdes y parqueos para vehículos. Sin embargo, los clientes o beneficiarios pocas veces deben visitar las instalaciones de la empresa para realizar alguna gestión, con lo cual se desaprovecha este elemento del entorno físico del servicio.



Fuente: Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)



Fuente: Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)



Fuente: Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)



Fuente: Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)

### **3.4.7. Personal**

La relación del cliente o beneficiario con la empresa se realiza a través de varias personas durante todo el proceso de entrega del servicio. En primera instancia, el cliente entra en contacto con los ejecutivos de negocios, los cuales son los responsables de atender al cliente hasta que su caso sea aprobado y pase a la etapa de construcción. Los ejecutivos de negocio le dan seguimiento constante al trámite de las solicitudes de sus clientes y están en contacto con ellos durante todo este proceso. En caso de ausencia del ejecutivo correspondiente, la empresa cuenta con una asistente administrativa, quien puede contestar consultas básicas al cliente sobre su gestión con la empresa.

En la siguiente etapa, el cliente es atendido por diferentes encargados de las áreas funcionales tanto en el Departamento Operativo como en el de Proveduría y Ejecución. Esta etapa ya no cuenta con el seguimiento personal del ejecutivo de negocio, por lo cual la atención es menos individualizada.

### **3.4.8. Productividad y calidad**

La productividad es considerada como un punto clave en esta empresa, ya que se deben construir viviendas de buena calidad con recursos muy limitados. Asimismo, el margen de ganancia es estrecho, por lo que lograr una optimización en los costos es fundamental. En esta área, la empresa ha logrado éxito gracias a un estricto control en la compra de materiales y el gasto administrativo, además tiene buenas relaciones de negocio con proveedores.

En cuanto a la calidad la empresa, esta busca distanciarse de sus competidores agregando valor a sus construcciones por medio de metodologías de construcción más duraderas y de mejor calidad. El sistema de construcción en mampostería (bloques de concreto) y los acabados extra que implementa en sus viviendas de interés social son los factores diferenciadores que la empresa utiliza para brindar satisfacción a sus clientes y beneficiarios.

### **3.5. Posicionamiento**

Actualmente en el mercado de empresas constructoras de viviendas de interés social, se encuentran gran cantidad y diversidad de competidores. Existen empresas que realizan: grandes proyectos inmobiliarios como los del programa vivienda vertical o desarrollos urbanísticos completos, viviendas para casos individuales o viviendas en zonas indígenas. En estos dos últimos tipos de desarrollo, es en donde se ha enfocado el trabajo de Tobe Tobe Esquipulas S.A., lo que la ha posicionado ante el BANHVI, las entidades autorizadas, competidores y proveedores, como una de las empresas que atiende este sector.

Por otra parte, en el mercado de vivienda para personas de ingresos medios, la empresa no es conocida debido a que, aunque ya se han realizado algunos desarrollos de este tipo, no se ha efectuado ningún esfuerzo para promover a la empresa en este campo.

Tobe Tobe Esquipulas S.A. desea posicionarse como una empresa experta en el desarrollo y construcción de viviendas para la población de ingresos medios, brindando un servicio capacitado y orientado a la búsqueda de objetivos de la población de la Gran Área Metropolitana.

### **3.6. Segmentación**

La empresa actualmente labora en el segmento de familias de clase baja y extrema pobreza, las cuales son favorecidas por programas de vivienda estatales. Debido a que la especialización de la empresa está orientada al desarrollo viviendas a través de bonos del Estado, las familias deben cumplir con ciertos requisitos establecidos por el BANHVI, los cuales se detallan a continuación:

- Al menos uno de los miembros debe ser mayor de edad
- No deben contar con vivienda propia o más de una propiedad
- No haber sido beneficiados por el bono de vivienda anteriormente
- Tener un ingreso familiar inferior a 1 395 342 colones
- Ser costarricense o tener residencia legalizada en el país

Territorialmente, también existe segmentación debido a que la empresa realiza sus proyectos en zonas rurales, principalmente en la zona norte del país.



Por otra parte, dentro del segmento atendido por la empresa hay un nicho en el cual se ha tenido mucha participación, este se encuentra compuesto por las familias en reservas indígenas y que deben estar debidamente identificadas por la asociación correspondiente a esta zona. En su mayoría, son familias numerosas, que viven en estado de extrema pobreza y, en algunas ocasiones, en sitios montañosos de difícil acceso. De los veintidós territorios indígenas existentes, la empresa ha construido viviendas en los siguientes:

- Territorio indígena Guatuso, (Etnia, Maleku)
- Territorio indígena Matambú, (Etnia, Chorotega)
- Territorio indígena Alto Chirripó (Etnia, Cabecar)
- Territorio indígena Bajo Chirripó (Etnia, Cabecar)
- Territorio indígena Quitirrisí (Etnia, Huetar)
- Territorio indígena Talamanca (Etnia, Bribri)
- Territorio indígena Talamanca Cabecar (Etnia, Cabecar)
- Territorio indígena Nairi Awari (Etnia, Cabecar)

### **3.7. Ventaja competitiva**

Tobe Tobe Esquipulas S.A. ha logrado generar una diferenciación en sus construcciones con respecto a sus competidores directos, por medio de mejoras que ha incorporado a sus viviendas de interés social. Este tipo de viviendas, al ser subsidiadas por el Estado y contar con un presupuesto limitado, debe ser construido con

especificaciones mínimas, las cuales son establecidas por el BANHVI. Estas diferencias son las siguientes:

<b><u>Cuadro 3.2.</u></b>	
<b><u>Diferenciaciones del servicio de Tobe Tobe Esquipulas S.A.</u></b>	
<b>Condición Mínimas Exigidas</b>	<b>Condición Ofrecidas por Tobe Tobe Esquipulas S.A.</b>
Construcción con losas prefabricadas	Construcción completa en mampostería (Bloques de concreto)
Puertas externas.	Puertas externas de tablero e internas de tablilla con llavín.
Mueble del fregadero en fibra de vidrio	Mueble del fregadero de acero inoxidable empotrado en concreto
Pintura externa	Pintura externa e interna
Fritería PVC	Fritería con cacheras
Canoas PVC	Canoas metálicas
Marcos de ventanas en madera.	Marcos de ventanas en aluminio
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. (2014)	

### **3.8. Mercado meta**

Actualmente, la empresa se enfoca en el mercado meta de la población de clase baja o de extrema pobreza, es decir con ingresos menores a 700 000 colones. Sin embargo, busca satisfacer en un futuro cercano al grupo de personas o familias con ingresos medios.

## **Capítulo IV. Propuesta del plan de mercadeo para la empresa**

**Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

## **Capítulo IV. Propuesta del plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

En este capítulo, se presenta la propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización del nuevo servicio de construcción de viviendas para el segmento de población de ingresos medios en la Gran Área Metropolitana. Dicho plan se fundamenta en los conceptos teóricos para la elaboración de planes de mercadeo descritos en el capítulo I, además de los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado en el capítulo III.

### **4.1. Objetivos de la propuesta del plan de mercadeo**

En la investigación, se logra determinar que existe poco conocimiento por parte de la población de ingresos medios sobre empresas que brinden opciones de vivienda acorde a sus necesidades y preferencias. Asimismo, se logra identificar que la población determina como principal causa para no contar con vivienda propia la falta de capacidad de pago. Considerando los dos aspectos anteriores, se decide establecer como objetivos de la propuesta del plan de mercadeo los descritos a continuación.

#### **4.1.1. Objetivo general**

- Plantear una propuesta de mercadeo que le brinde a la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. las herramientas necesarias para ofrecer el servicio de construcción de vivienda a la población de ingresos medios de la GAM.

#### **4.1.2. Objetivos específicos**

- Promover un plan de mercadeo para la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. con el fin de que ingrese y se posicione en el mercado de la construcción de viviendas para la población de ingresos medios de la GAM.
- Crear estrategias y tácticas de mercadeo para la empresa que le permitan ofrecer el servicio de acuerdo con las necesidades del cliente.
- Presupuestar el costo de la implementación del plan propuesto.

#### **4.2. Estrategias y tácticas de la propuesta de mercadeo**

Para la elaboración del plan de mercadeo, es necesario diseñar estrategias que le permitan a la organización alcanzar los objetivos planteados. La implementación exitosa de dichas estrategias requerirá del uso de tácticas específicas con las cuales se pueda alcanzar los resultados deseados.

Las estrategias y tácticas estarán enfocadas en un segmento del mercado que a continuación se detalla:

- Personas o familias con ingresos mensuales aproximados entre los 700 000 y 1 400 000 colones
- Residentes de la Gran Área Metropolitana
- Mayores de 18 años
- Interesados en adquirir vivienda propia
- En su mayoría asalariados del sector privado o público
- Principalmente con estudios universitarios completos o incompletos

#### **4.2.1. Estrategia y tácticas del nuevo servicio de vivienda**

El nuevo servicio que la empresa ofrecerá a los clientes será la construcción de viviendas para la población de ingresos medios. Estas serán diseñadas acorde a los gustos y preferencias de los clientes potenciales que se pudieron identificar en la investigación realizada, así como a sus posibilidades económicas.

##### **I. Estrategia de construcción de vivienda llave en mano con modelos prediseñados**

El objetivo de esta modalidad es brindar al cliente la posibilidad de elegir el diseño de su vivienda a partir de modelos pre-establecidos por la empresa.

*Tácticas:*

- *Diseño y elaboración de planos constructivos de modelos prediseñados:* Esta táctica le permite a la empresa ahorrar en cuanto al diseño y tiempo en la elaboración de presupuestos. Para el cliente, existe la ventaja de evitar el proceso de diseños que puedan ser más lentos; además, tiene la ventaja de contar a priori con el costo de la obra, ya que el precio estaría previamente establecido por la empresa. Cabe destacar que para este tipo de viviendas prediseñadas se establece un precio base, el cual puede ser modificado cuando se firma el contrato dependiendo de las diferentes circunstancias que presente cada proyecto. Aspectos como el tipo de terreno donde se construye y la ubicación pueden ser considerados por la empresa para realizar variaciones en el costo final de la vivienda.

Para el presente plan, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados y en concordancia con lo ofrecido por la empresa, se proponen dos tipos de viviendas prediseñadas. A continuación, se detallan las características de estas:

<b>Cuadro 4.1. Modelos de vivienda prediseñados</b>		
<b>Características</b>	<b>Modelo</b>	
	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>
<b>Distribución</b>	1 planta	1 planta
	2 habitaciones	3 habitaciones
	1 baño completo	2 baños completos
	Sala, comedor, cocina	Sala, comedor, cocina
	Cuarto de pilas fuera de la vivienda	Cuarto de pilas dentro de la vivienda
	Cochera para un vehículo sin techar	Cochera para dos vehículos sin techar
<b>Área de construcción</b>	62.5 metros cuadrados	77.15 metros cuadrados
<b>Sistema constructivo</b>	Mampostería: Bloque de concreto	Mampostería: Bloque de concreto
<b>Acabados</b>	Piso cerámico o porcelanato	Piso cerámico o porcelanato
	Cielos de Gypsum o tablilla plástica	Cielos de Gypsum o tablilla plástica
	Puertas principal y posterior de tablero	Puertas principal y posterior de tablero
	Puertas internas en madera de pino	Puertas internas en madera de pino
	Mueble de cocina en madera melanina con sobre de granito sintético	Mueble de cocina en madera melanina con sobre de granito sintético
	Desayunador con sobre de granito sintético	Desayunador con sobre de granito sintético
	Marcos de ventanas de aluminio	Marcos de ventanas de aluminio
	Techo Zing ondulado #28	Techo Zing ondulado #28
	Canoas hierro galvanizado	Canoas hierro galvanizado
	Baño enchapado en ducha	Baños enchapados en ducha
	Lámparas de plafón	Lámparas de plafón
<b>Tamaño mínimo lote</b>	114 m <sup>2</sup>	138m <sup>2</sup>
<b>Precio aproximado</b> (Ver propuesta de precios en anexo 4.1)	₡ 22 472 190,00	₡ 28 253 160,00

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa y de la encuesta realizada en febrero 2014



- *Plantas de distribución y diseños tridimensionales (renders):* Es necesario mostrar a los clientes los diseños de las viviendas que la empresa puede construir. Para este fin, se utilizará la presentación de plantas de distribución e imágenes tridimensionales llamadas técnicamente *renders*, los cuales se elaboran por computadora y permiten mostrar de una manera realista cómo se vería la vivienda una vez terminada. Estos diseños son realizados por arquitectos o especialistas en diseño gráfico por computadora, quienes serán contratados por la empresa para elaborar los modelos con las especificaciones indicadas. Las imágenes que se utilizarán para los dos modelos de viviendas se pueden apreciar en el anexo 4.2

## II. Estrategia de construcción de vivienda llave en mano con diseño personalizado

La intención es involucrar al cliente en el proceso de diseño de la vivienda según sus gustos y características preferidas. Este servicio le proporciona al cliente la posibilidad de ajustar la vivienda a sus necesidades particulares y posibilidades económicas.

*Táctica:*

- *Reuniones periódicas entre el cliente y el arquitecto de la empresa:* Es preciso asignar un arquitecto que se reúna con el cliente para definir el diseño de la vivienda por construir. Posteriormente, el arquitecto junto con el ingeniero y el

encargado de realizar el presupuesto deben definir el costo final de la vivienda, el cual debe ser aprobado por el cliente.

### III. Estrategia de construcción de vivienda llave en mano con bono estatal

En este caso, se pretende ofrecer el servicio de construcción de vivienda complementado con el beneficio ofrecido por el bono estatal para la población de ingresos medios.

#### *Táctica:*

- *Ofrecer a través de los ejecutivos de negocio la tramitación gratuita del bono estatal en la construcción de vivienda:* Aprovechar el conocimiento y experiencia de la empresa en la tramitación de bonos estatales para ofrecer a los nuevos clientes mejores opciones en relación con el pago de su vivienda, ya que en algunos casos las personas pueden optar por esta ayuda gubernamental y, en general, existe desconocimiento en relación con este aspecto. Los bonos de vivienda para la población de ingresos medios aplicados para algunos de los nuevos clientes se pueden ver en el capítulo 3, sección 3.4.3.

#### IV. Estrategia de asesoría sobre financiamiento

Se pretende brindar apoyo a los clientes de la empresa, por medio del personal ejecutivo, sobre las diferentes opciones de financiamiento por las cuales podrían optar con los diferentes bancos del país. Con esta asesoría, se busca dar un servicio completo al cliente facilitando la toma de decisiones con respecto a su crédito.

##### *Táctica:*

- *Capacitar a los ejecutivos de negocios en el análisis de créditos y opciones de financiamiento ofrecidas por las entidades financieras:* Con el fin de realizar los análisis de forma correcta, y por ende dar seguridad al cliente, se debe asignar a un ejecutivo de negocio a que asista a un curso enfocado en análisis de créditos y opciones de financiamiento, este ejecutivo tendrá la responsabilidad de transmitir lo aprendido a sus compañeros creando un efecto multiplicador del conocimiento.

#### **4.2.2. Estrategia y tácticas de lugar y tiempo**

Considerando que el servicio por ofrecer por parte de la empresa implica para el cliente una decisión significativa y un compromiso financiero de largo plazo, las estrategias de lugar y tiempo son limitadas, pues los canales de entrega del servicio para

la venta de viviendas deben ser personalizados y es indispensable realizar varias sesiones o visitas con el cliente para que este tome la decisión final.

I. Estrategia de ventas por medio de ejecutivos de negocios

En este caso, se propone contar con personal especializado en ventas que se encargue de atender vía telefónica, correo electrónico, redes sociales o personalmente a los clientes que muestren interés en contratar los servicios ofrecidos por la empresa.

*Tácticas:*

- *Habilitar datos de contacto en página web y redes sociales:* Incluir en la página web y redes sociales de la empresa información de contacto de los ejecutivos de negocios. Es necesario mantener esta información actualizada para que el contacto de los clientes con la empresa sea eficiente.
- *Capacitar a los ejecutivos de negocios:* Estos ejecutivos deben contar con conocimiento de estrategias de ventas y aspectos generales sobre la construcción, por ello, la empresa debe brindar opciones de capacitación a sus colaboradores.

## II. Estrategia de ventas por medio de ferias

Con esta estrategia, se desean alcanzar nuevos clientes y lograr ventas a través de la participación de la empresa en ferias de construcción realizadas en el país.

### *Tácticas:*

- *Presencia de personal capacitado:* La empresa debe escoger a las personas que considere idóneas para atender a clientes potenciales que puedan visitar la feria con intenciones de adquirir el servicio de construcción de vivienda. Preferiblemente, estas personas deben conformar un equipo que pueda atender las dudas o consultas de un cliente.
- *Utilización de material visual que facilite la venta:* En la feria, se debe contar con material visual con el cual el cliente pueda tener una referencia del servicio por contratar, para generar así mayor confianza. Dentro del material visual, se debe tener: plantas de distribución, láminas y animaciones de diseños tridimensionales de casas modelo, entre otros.
- *Contrato de pre-venta:* Durante las ferias, se debe manejar un contrato de pre-venta que sirva de enlace inicial entre el cliente y la empresa. Es importante que durante esta negociación se solicite al cliente un monto preliminar, el cual podrá ser cobrado por medio de tarjeta de crédito o débito, cheques o efectivo.

### 4.2.3. Estrategia y tácticas de precios para el cliente

En vista de que el servicio de la construcción de viviendas implica un costo considerable y además, para ser adquirido en la mayoría de los casos, se debe optar por opciones de financiamiento, se considera importante que la empresa tenga un especial cuidado en el manejo del margen de ganancia. Para esto, debe promover las relaciones ganar-ganar y así permitir tanto a la empresa como al cliente obtener beneficios económicos.

#### I. Estrategia de precio diferenciado

Consiste en aprovechar la ventaja competitiva de la empresa en el mercado de la construcción de viviendas, para ofrecer un precio diferenciado en el nuevo servicio dirigido a la población de ingresos medios de la GAM.

*Táctica:*

- *Seguimiento de los precios de materiales de construcción y estándares de calidad:* La empresa debe darle seguimiento a los precios de los materiales negociados previamente con los proveedores, con lo cual se procura que estos sean siempre de buena calidad. Para esto, será necesario realizar varias cotizaciones con proveedores que le den a la empresa opciones para escoger los mejores precios; adicionalmente, se deberá asignar personal capacitado para

realizar inspecciones periódicas de los materiales entregados en el lugar de las obras.

#### **4.2.4. Estrategia y tácticas de publicidad y promoción**

Con el fin de posicionar fuertemente a Tobe Tobe Esquipulas S.A. como una empresa constructora que ofrezca casas de calidad a los mejores precios para la población de ingresos medios en la GAM, se identificaron los medios de comunicación que constituyen la mejor alternativa para darse a conocer dentro de este segmento de mercado.

Se logró determinar que los medios favoritos son: televisión, internet, redes sociales y ferias. Sin embargo, al considerar el alto costo de pautar en medios como la televisión, se orientan los principales esfuerzos en el aprovechamiento de los demás medios indicados.

##### **I. Estrategia a través de página web**

El objetivo es crear una página web que represente la imagen de la empresa. Su fin principal es generar una carta de presentación por medio de internet que les permita a las personas tener un primer acercamiento con la empresa, conociendo así sus generalidades, servicios e información que puedan resultarles de interés.

*Táctica:*

- *Construcción de una página web:* El diseño de la página web debe ser atractivo y sencillo para que el cliente pueda acceder sin complicaciones, para esto es necesario la contratación de una empresa o persona desarrolladora de páginas web. Es ideal que la página cuente con un enlace directo a las redes sociales de la empresa. (Ver propuesta de diseño de página web en el anexo 4.3)

## II. Estrategia de diferenciación de segmentos de mercado

Se pretende crear una diferenciación entre los segmentos de mercado que atiende la empresa.

*Táctica:*

- *Diseñar logos que representen los segmentos de mercado atendidos por la empresa:* Se considera necesario el diseño de dos logos, uno dirigido a la construcción de viviendas de interés social y otro a la construcción de vivienda para la población de ingresos medios. Esto se realiza con el fin de diferenciar y dar un carácter personalizado al segmento específico que se desea atender. Estos logos pueden ser utilizados en papelería, página web y material promocional; por ejemplo, en lapiceros y panfletos. (Ver propuesta de diseño de logos en el anexo 4.4)



### III. Estrategia de redes sociales

En este caso, se busca aprovechar los medios de comunicación más utilizados en la actualidad para alcanzar de forma masiva posibles clientes a un bajo costo.

*Táctica:*

- *Desarrollar un perfil de Facebook:* Crear un perfil empresarial que sea atractivo y dinámico. La empresa debe asignar un responsable de administrar el perfil, el cual debe cerciorarse de actualizar constantemente con fotos de proyectos desarrollados, información sobre actividades y proyectos en los cuales la empresa está participando. El fin es que las personas puedan tener un acercamiento mayor a la empresa y conocerla más a fondo con el fin de generar mayor confianza. . (Ver propuesta de perfil de Facebook en el anexo 4.5)

### IV. Estrategia de participación en ferias de construcción en la GAM

La meta es participar en las principales ferias de construcción en la GAM que permitan promover el conocimiento de la empresa en el mercado, fortalecer la imagen de esta y generar nuevas oportunidades de negocios.

*Tácticas:*

- *Crear un stand atractivo:* La empresa debe participar en las ferias con un *stand* llamativo que represente a Tobe Tobe Esquipulas S.A.; además, que invite a los visitantes a consultar sobre los servicios ofrecidos. Como parte de los atractivos que este puesto debe tener, se encuentra la utilización de materiales promocionales.
- *Generar una base de datos sobre clientes potenciales:* Con la participación de la empresa en las ferias, se puede obtener información sobre posibles clientes, esto con el objetivo de hacerles llegar información y tener un segundo acercamiento con el cliente. Dentro de los datos que se pueden solicitar están: nombre, teléfono, correo y cuenta de Facebook.

#### **4.2.5. Estrategia y tácticas de procesos**

Con el objetivo de brindar alta calidad en el servicio, se requiere optimizar los procesos para lograr altos niveles de satisfacción en los clientes. Las estrategias de procesos que se propondrán en esta sección estarán enfocadas en aumentar la eficiencia en la entrega del servicio.

##### **I. Estrategia de seguimiento durante la entrega del servicio**

Se pretende brindar seguimiento a cada cliente en lo referente al avance del proceso de gestión y construcción de la obra.

*Táctica:*

- *Asignar un ejecutivo de negocios específico para cada cliente:* A cada cliente le corresponderá ser atendido por uno de los ejecutivos de negocios, los cuales deben brindarle el seguimiento desde su primer contacto con la empresa hasta la entrega final de la vivienda. Después de la entrega del servicio, debe responder al cliente por asuntos de garantía de la vivienda. El ejecutivo deberá informar al cliente sobre cada gestión que realice referente a su caso, tales como: aprobación de permisos, solicitud de documentos, cambios en el diseño, cambios en los plazos de inicio o conclusión de la obra, etc.

## II. Estrategia de evaluación post-venta

El objetivo es evaluar el nivel de satisfacción del cliente, utilizando un instrumento diseñado para este fin.

*Táctica:*

- *Crear y aplicar un instrumento de evaluación del desempeño para la medición de la calidad del servicio ofrecido por la empresa:* Con este instrumento, se

evaluarán aspectos como la amabilidad del ejecutivo de negocios y de los demás miembros del equipo que brindaron el servicio, el tiempo de respuesta por parte de la empresa ante consultas o solicitudes de los clientes, la calidad de la información brindada por los asesores, el cumplimiento de los plazos y condiciones establecidas en los contratos, así como el seguimiento del proyecto por parte del ejecutivo a cargo. Este instrumento será aplicado a los clientes por una persona o empresa externa para garantizar la fidelidad de la evaluación. (Ver propuesta de evaluación post-venta en el anexo 4.6)

#### **4.2.6. Estrategia y tácticas de entorno físico**

Una parte importante del buen servicio se atribuye a la evidencia física que influye en las percepciones de los clientes. Los elementos como infraestructura de las oficinas, el equipamiento de estas y la decoración constituyen la evidencia física de la empresa. El entorno se enfoca principalmente en que el cliente se sienta cómodo y confiado desde el momento en que se pone en contacto con la empresa hasta que se encuentra en su nueva vivienda.

##### **I. Estrategia de primera impresión**

En este caso, se busca generar un sentimiento de confianza desde el momento en que el cliente contacta a la empresa.

*Tácticas:*

- *Crear un protocolo de mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa:* Procurar que el entorno físico mantenga una buena presentación genera en el cliente un impacto positivo que puede influir en su decisión final. Por esto, se hace necesario el involucrar a todo el personal en el cumplimiento de esta táctica para así garantizar una buena presentación de las instalaciones de la empresa. (Ver propuesta de protocolo de mantenimiento y limpieza en el anexo 4.7)
- *Crear un protocolo de presentación y vestimenta de los colaboradores:* En el caso específico de los colaboradores, se debe resaltar la importancia que tiene la presentación y vestimenta durante el contacto con el cliente. Este protocolo debe ser aplicado con especial cuidado en el primer contacto con el cliente; sin embargo, no debe dejarse de lado el uso de este en los siguientes encuentros. (Ver propuesta de protocolo de presentación y vestimenta en el anexo 4.8)

## II. Estrategia de imagen empresarial

Se pretende fortalecer la imagen de la empresa a través de la utilización de rótulos.

*Tácticas:*

- *Colocar un rótulo en la entrada de la empresa:* Como parte del esfuerzo de fortalecer la imagen de la empresa, y en vista de que esta no posee rotulación externa, se propone colocar un rótulo que contenga como mínimo: el logo de la empresa, los teléfonos y la página web.
- *Fortalecer el uso de vallas publicitarias móviles:* Con el fin de que tanto el cliente como las personas en general identifiquen los trabajos realizados por la empresa, se plantea la utilización de vallas publicitarias móviles con la leyenda “Aquí construye Tobe Tobe Esquipulas S.A.” en las obras en proceso de construcción.
- *Implementar la rotulación en vehículos de la empresa:* Actualmente, la empresa posee dos vehículos propios utilizados para el transporte de materiales, por lo cual se considera relevante rotularlos a fin de fortalecer la imagen de la empresa cuando estos vehículos circulan por las calles.

#### **4.2.7. Estrategia y tácticas de personal**

En cuanto al personal, se proponen estrategias y tácticas dirigidas a los colaboradores, clientes y proveedores de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A.

### III. Estrategia de personal de la empresa

El objetivo es potenciar a los colaboradores de la empresa, capacitándolos para brindar atención a las personas o familias que desean adquirir una vivienda propia.

*Tácticas:*

- *Capacitar al personal del departamento de operaciones en cursos relacionados con el desarrollo de viviendas:* En este caso particular, la empresa puede aprovechar que la Cámara Costarricense de la Construcción tiene un departamento llamado “Centro de Capacitación y Desarrollo de la Construcción”, el cual imparte seminarios internacionales, congresos, cursos intensivos, cursos virtuales y charlas técnicas con expertos nacionales e internacionales.
- *Capacitar a los ejecutivos de negocios en servicio al cliente:* Esto permitirá afinar y mejorar el trato y seguimiento con los clientes y por ende lograr mayores niveles de satisfacción.
- *Crear un sistema de evaluación del desempeño:* Con el fin de realizar mejoras oportunas, se debe evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores. Esto permitirá aprovechar las fortalezas y enfrentar las debilidades existentes. En aquellos casos en los que aplique, se puede incentivar al personal de manera anual con un bono.

- *Capacitar al personal para el manejo y actualización de los medios digitales como redes sociales y página web:* Aunado al uso de los medios digitales, se deben reforzar las capacidades de las personas que intervienen en su administración, con el fin de obtener el máximo provecho de estas herramientas y que así se conviertan en un puente actualizado de comunicación.

#### IV. Estrategia de clientes de la empresa

El objetivo es utilizar la experiencia del cliente luego de la construcción de su casa, como un instrumento que sirva para la retroalimentación de la empresa con el fin de mejorar los servicios ofrecidos.

##### *Táctica:*

- *Aplicar una evaluación post-venta:* El criterio del cliente es sumamente importante para la empresa, por lo cual, se considera necesario aplicar una evaluación del servicio brindado y de la atención percibida, como ya se mencionó en las estrategias de procesos. (Ver propuesta de evaluación post-venta en el anexo 4.6)

#### V. Estrategia de proveedores de la empresa



Se busca comprobar la calidad de los materiales utilizados a través de evaluaciones con los clientes a realizarse a los seis y doce meses luego de entregada la obra.

*Tácticas:*

- *Revisión detallada de los materiales utilizados para la construcción de la vivienda:* La revisión pretende detectar cualquier defecto antes de que los materiales sean utilizados en las viviendas y así evitar inconvenientes con los clientes.
- *Realizar llamadas post-venta (seis y doce meses):* A fin de confirmar que los materiales utilizados son de calidad, se deben realizar llamadas a los clientes luego de haberles entregado su vivienda. En estas llamadas, se harán consultas específicas sobre los materiales utilizados (pisos-pintura-apagadores-puertas) y acabados. En caso de comprobar que los materiales utilizados son de calidad, la empresa podrá mantener relaciones con sus proveedores; de lo contrario, se deberán hacer los cambios necesarios y reclamos cuando corresponda.

#### **4.2.8. Estrategia y tácticas de productividad y calidad**

Con el fin de generar satisfacción al cliente, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en brindar el nuevo servicio con buenos estándares de productividad y calidad.

## I. Estrategia de control de calidad

El objetivo es enfocar esfuerzos en construir viviendas con costos accesibles para la población de ingresos medios, conservando la calidad que un servicio de este tipo requiere.

*Táctica:*

- *Garantía sobre acabados de construcción:* Con el fin de generar confianza en los clientes, se puede ofrecer garantía por un año sobre acabados de construcción posterior a la entrega del servicio, en caso de que el cliente desee hacer algún reclamo o consulta. Esta garantía se establecerá en una cláusula dentro del contrato de construcción de la obra lo que le dará seguridad y confianza a cada uno de los clientes.

## II. Estrategia de control de productividad

Se recomienda tener un estricto control sobre cronogramas de trabajo para garantizar la entrega a tiempo del servicio de construcción de viviendas.

*Táctica:*

- *Fijar plazos para la construcción de la vivienda:* Se debe elaborar un cronograma de trabajo realista que evidencie tiempos de respuesta óptimos para la construcción de las viviendas. Es importante considerar que cada proyecto es diferente, por lo cual se debe realizar un análisis previo con el cual se puedan establecer los tiempos correctos para su cumplimiento.

#### **4.3. Presupuesto de la implementación de la propuesta del plan de mercadeo**

La ejecución de la propuesta del plan de mercadeo requiere una inversión económica que debe ser valorada por la empresa; por lo tanto, se presenta a continuación el detalle de los costos aproximados para aplicar las estrategias y tácticas correspondientes.

**Cuadro 4.2 Presupuesto para la implementación del Plan de Mercadeo**

<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Inversión inicial</b>
Diseño y elaboración de planos constructivos (modelo 1 y 2)	Costo aproximado del diseño y elaboración de planos constructivos de las casas modelo (2 diseños, precio modelo 1 \$ 1 048,21, precio modelo 2 \$ 1 343, 60)	\$ 2 391,81
Diseño de plantas de distribución	Costo aproximado del diseño de plantas de distribución de casas modelo (2 diseños, precio unitario \$100,00)	\$200,00
Diseños tridimensionales ( <i>renders</i> )	Costo aproximado de diseños tridimensionales de casas modelo (4 diseños por vivienda, 2 viviendas, precio unitario por diseño \$ 50,00)	\$400,00
Diseño de animaciones tridimensionales	Costo aproximado del diseño de animaciones tridimensionales de casas modelo (1 diseño por vivienda, 1 vivienda, precio unitario \$ 386,00)	\$386,00
Capacitación de personal	Costo aproximado de capacitación para un ejecutivo de negocios sobre análisis de créditos (1 persona, \$300,00)	\$300,00
	Costo aproximado de capacitación para un ejecutivo de negocios sobre servicio al cliente (1 persona, \$130,00)	\$130,00
	Costo aproximado de capacitación para un ejecutivo de negocios sobre estrategias de ventas (1 persona, \$130,00)	\$130,00
	Costo aproximado de capacitación para un ejecutivo de negocios sobre aspectos técnicos de construcción (1 persona, \$300,00)	\$300,00
	Costo aproximado de capacitar a un arquitecto o ingeniero sobre aspectos relacionados a la construcción (1 persona, \$ 210,00)	\$210,00*
	Costo aproximado de capacitar a personal para manejo y actualización de los medios digitales como redes sociales y páginas web (1 persona, \$300,00)	\$300,00
Página web	Diseño de una página web para la empresa (5 páginas; precio por página \$ 50,00)	\$250,00
	Costo aproximado de hosting (9 meses, precio mensual \$ 15,00)	\$135,00
	Mantenimiento de la página web que permita contar con un sitio ágil y actualizado (9 meses, 2 horas mensuales, precio por hora \$ 50,00)	\$900,00

Diseño de Logos	Costo aproximado del diseño de logos para diferenciar segmentos de mercado atendidos (2 diseños, precio por logo \$ 229,00)	\$458,00*
Participación en Ferias	Diseño de <i>Stand</i> (3 diseños, precio por diseño \$1000,00)	\$3000,00*
	Inscripción en ferias: Expoconstrucción y Vivienda (5 días, \$ 1610,00), Cr Casas (3 días, \$ 650,00), Expocasa (5 días, \$ 1 530,00)	\$3790,00
	<i>Banner roller up</i> (2 <i>banner</i> , precio unitario \$ 69,34)	\$138,69*
	Material promocional: Lapiceros (650 lapiceros, precio unitario \$ 1,00)	\$650,00*
	Material promocional: brochures (diseño \$ 52,00) (650 brochures, precio unitario \$ 1,20)	\$832,00*
Compra e instalación de Rotulo	Costo aproximado de la compra de un rótulo que se colocará en las afueras de la empresa (1 rótulo, precio unitario \$515,00)	\$515,00*
Uso de Vallas Publicitarias	Costo aproximado de la compra de vallas publicitarias que se colocarán en los proyectos de la empresa (diseño \$ 41,00) (10 vallas publicitarias, precio unitario \$ 25,00)	\$291,00*
Rotulación vehicular	Costo aproximado de la rotulación de los vehículos de la empresa para uso de transporte de materiales (2 vehículos, precio unitario \$90,00)	\$180,00*
Evaluación post-venta	Contratación de una empresa externa que realice evaluaciones con las cuales se pueda medir el servicio recibido por los clientes (6 meses, 10 evaluaciones por mes, precio unitario por evaluación \$11,00)	\$660,00*
<b>TOTAL</b>		\$16 547,50

Fuente: Elaboración propia (2014)

\* Montos cotizados en colones, se utiliza el tipo de cambio de venta de referencia según el BCCR (29-06-2014) ₡548

#### **4.4. Plan de implementación de la propuesta del plan de mercadeo**

La implementación del plan propuesto se proyecta a un plazo de un año, por medio de cuatro etapas trimestrales. Seguidamente, cada una se detalla de forma breve:

En la primera etapa, que comprende los meses de octubre a diciembre, se pretende ejecutar actividades que en conjunto representen el más bajo costo de la propuesta con el objetivo de no generar un impacto considerable en las finanzas de la empresa. Algunas de las actividades más importantes son diseños y elaboración de planos constructivos de los modelos prediseñados, construcción de la página web y Facebook. Así se le brinda a la empresa la oportunidad de iniciar su estrategia de mercadeo y prepararse para próximas tácticas que impliquen un mayor costo.

En el primer trimestre del año 2015, se propone ejecutar las actividades correspondientes a la segunda etapa, dentro de las que se destacan: la participación en una de las ferias más importantes de la construcción en el país (Expoconstrucción y Vivienda) y la puesta en marcha de la página web de la empresa.

En la tercera etapa, la implementación se enfoca en la capacitación de los ejecutivos de negocios, departamento de operación y personal que la empresa designe para el manejo de los medios digitales, adicionalmente se pretende fortalecer aspectos del entorno físico, pues estos elementos se consideran esenciales para el éxito de la empresa. Al igual que en la segunda etapa, se plantea la opción de participar en otra feria de construcción llamada Cr Casas.

La cuarta y última etapa se proyecta para los meses de julio, agosto y setiembre del próximo año y busca fortalecer prácticas utilizadas en etapas anteriores como por ejemplo: capacitación de personal, participación en ferias (Expocasa) y la aplicación de metodologías para controlar y mejorar el nuevo servicio ofrecido.

Se pretende que las estrategias y tácticas propuestas continúen siendo utilizadas y renovadas cada vez que sea necesario, para que así constituyan una herramienta de mejora continua para la empresa.

**Cuadro 4.3 Plan para la implementación del Plan de Mercadeo**

<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo por etapa</b>
Construcción de vivienda llave en mano con modelos prediseñados	Diseño y elaboración de planos constructivos de modelos prediseñados:	1	\$ 2 391,81	\$3 241,81
Construcción de vivienda llave en mano con modelos prediseñados	Plantas de distribución y diseños tridimensionales ( <i>renders</i> )		\$600,00	
Construcción de vivienda llave en mano con modelos personalizados	Reuniones periódicas entre el cliente y el arquitecto de la empresa		\$0,00	
Construcción de vivienda llave en mano con bono estatal	Ofrecer a través de los ejecutivos de negocios la tramitación gratuita del bono estatal en la construcción de vivienda		\$0,00	
Precio diferenciado	Control de los precios de materiales de construcción y estándares de calidad		\$0,00	
Página web	Construcción de un página web		\$250,00	
Redes sociales	Desarrollar un perfil de Facebook		\$0,00	
Seguimiento durante la entrega del servicio	Asignar un ejecutivo de negocios específico para cada cliente		\$0,00	
Proveedores de la empresa	Revisión detallada de los materiales utilizados para la construcción de la vivienda		\$0,00	
Control de calidad	Garantía sobre acabados de construcción		\$0,00	
Control de productividad	Fijar plazos para la construcción de la vivienda		\$0,00	
Página web	Hosting y mantenimiento de página web	2	\$345,00	\$5 593,69



Asesoría sobre financiamiento	Capacitar a los ejecutivos de negocios en análisis de créditos y opciones de financiamiento en las opciones ofrecidas por la entidades financieras		\$300,00	
Ventas por medio de ejecutivos de negocios	Habilitar datos de contacto en páginas web y redes sociales		\$0,00	
Ventas por medio de Ferias	Presencia de personal capacitado		\$0,00	
Ventas por medio de Ferias	Utilización de material visual que facilite la venta (animaciones tridimensionales)		\$386,00	
Ventas por medio de Ferias	Contrato Pre-venta		\$0,00	
Diferenciación de segmentos de mercado	Diseñar logos que representen los segmentos de mercado atendidos por la empresa		\$458,00	
Participación en ferias de construcción en la GAM	Crear un <i>stand</i> atractivo (diseño-inscripción y entrega de material promocional)		\$3.298,69	
Participación en ferias de construcción en la GAM	Generar una base de datos sobre clientes potenciales		\$0,00	
Evaluación post-venta	Crear y aplicar un instrumento de evaluación de desempeño para la medición de la calidad del servicio ofrecido por la empresa		\$0,00	
Imagen empresarial	Colocar un rótulo en la entrada de la empresa		\$515,00	
Imagen empresarial	Fortalecer el uso de vallas publicitarias móviles		\$291,00	
Página web	Hosting y mantenimiento de página web		\$345,00	
Participación en ferias de construcción en la GAM	Crear un <i>stand</i> atractivo (diseño-inscripción y entrega de material promocional)	3	\$1.980,00	\$3775,00
Ventas por medio de ejecutivos de negocios	Capacitar a los ejecutivos de negocios (estrategia ventas y aspectos técnicos de construcción)		\$ 430,00	

Primera impresión	Crear un protocolo de mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa		\$0,00	
Primera impresión	Crear un protocolo de presentación y vestimenta de los colaboradores		\$0,00	
Imagen empresarial	Implementar la rotulación en vehículos de la empresa		\$180,00	
Personal de la empresa	Capacitar al personal del departamento de operaciones en cursos relacionados con el desarrollo de viviendas		\$210,00	
Personal de la empresa	Capacitar al personal para manejo y actualización de los medios digitales como redes sociales y páginas web		\$300,00	
Clientes de la empresa	Aplicar una evaluación post-venta		\$330,00	
Proveedores de la empresa	Realizar llamadas post-venta (seis y doce meses)		\$0,00	
Página web	Hosting y mantenimiento de página web		\$345,00	
Participación en ferias de construcción en la GAM	Crear un <i>stand</i> atractivo (diseño-inscripción y entrega de material promocional)		\$3.132,00	
Personal de la empresa	Capacitar a los ejecutivos de negocios en servicio al cliente	4	\$130,00	\$3 937,00
Personal de la empresa	Crear un sistema de evaluación del desempeño		\$0,00	
Clientes de la empresa	Aplicar una evaluación post-venta		\$330,00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$16 547,50</b>	

Fuente: Elaboración propia (2014)

## **Capítulo V.**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Como resultado de la elaboración de la propuesta de mercadeo para Tobe Tobe Esquipulas S.A., se generan conclusiones valiosas en torno a la situación de la empresa y a la investigación realizada, las cuales se detallan a continuación.

#### **5.1.1. Situación actual de la empresa**

- La empresa carece de un plan estratégico definido, pues, aunque el dueño dice tenerlo claro, no existe un planteamiento formal que permita al personal conocerlo e interiorizarlo.
- No existen perfiles y manuales de puestos que permitan al personal conocer el alcance de sus funciones, lo que en algunos casos puede dificultar un adecuado desempeño de sus labores.
- Actualmente, la empresa carece de personal dedicado a labores de mercadeo, sin embargo, tiene conciencia de la importancia de desarrollar un plan que le permita fortalecer esta área.
- Tobe Tobe Esquipulas S.A. cuenta con el capital humano, financiero y con la estructura administrativa necesaria para incursionar en el mercado de construcción de vivienda para la población de ingresos medios.

- La empresa ha demostrado tener interés y capacidad para atender el nuevo segmento de mercado, pues en algunas ocasiones esporádicas ha construido viviendas para clientes de ingresos medios.

### **5.1.2. Investigación de mercado**

- Existe poco conocimiento de las personas encuestadas sobre empresas dedicadas a atender el segmento de construcción de viviendas para la población de ingresos medios.
- Hay desconocimiento por parte de la población de las ayudas gubernamentales en temas de vivienda para el sector de ingresos medios.
- La investigación reveló que la mayoría de las personas sin vivienda propia alquilan el lugar donde residen actualmente.
- Los nuevos medios para realizar publicidad y promoción (internet y redes sociales) ofrecen a las empresas la posibilidad de alcanzar masivamente a los segmentos de interés de una manera más fácil y a un menor costo.

## **5.2. Recomendaciones**

Como parte del plan de mercadeo propuesto se presenta una lista de recomendaciones, la cual se considera que debe ser atendida para alcanzar el éxito en el desarrollo del nuevo servicio.

### **5.2.1. Nuevo servicio**

- Dar la opción de que los clientes puedan visualizar su vivienda a través de diseños tridimensionales (*renders*), cuando se brinde el servicio de construcción de viviendas personalizadas. Estos costos deben ser negociados previamente con el cliente.
- Generar una opción dentro de la página web, en la cual el cliente pueda dar seguimiento a las diferentes etapas del servicio contratado.
- Valorar la posibilidad de habilitar un chat dentro de la página web para que los clientes realicen un contacto directo con el personal de la empresa.
- Contemplar la posibilidad de expandir el servicio al desarrollo de proyectos habitacionales.

### **5.2.2. Lugar y tiempo**

- Crear alianzas estratégicas con proveedores de materiales de construcción de forma que si se logra concretar una venta de una vivienda a través del proveedor, la empresa se comprometerá a pagarle una comisión.

### **5.2.3. Precio**

- Realizar estrategias con proveedores para obtener descuentos que se traduzcan en ahorros en la construcción de las viviendas.

### **5.2.4. Publicidad y promoción**

- Tener presente la contratación de la animación tridimensional del segundo modelo de vivienda, pues solamente fue incluida en la propuesta la del primer modelo debido a su costo.
- Realizar la contratación necesaria para que la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. figure entre los primeros vínculos cuando las personas consulten en motores de búsqueda de internet, sobre todo al consultar términos como: construcción, vivienda, clase media, empresas constructoras, entre otras.
- Ampliar el uso de las redes sociales tales como Twitter, Instagram u otros.

### **5.2.5. Procesos**

- Fortalecer aspectos del plan estratégico (misión-visión-valores-cultura organizacional) con el objetivo de interiorizar en la organización y proyectar a los clientes el conocimiento de la empresa.
- Asignar a una persona en la organización para que lleve un control de los resultados de las evaluaciones post-venta, los cuales servirán de insumo para realizar talleres a fin de mejorar el servicio.
- Programar un taller anual que permita a la empresa informar de los resultados obtenidos y en conjunto con los colaboradores proponer posibles mejoras a los procesos que se puedan realizar en la organización.

### **5.2.6. Entorno físico**

- Velar por el buen estado y uso de vallas publicitarias móviles, rótulo de la empresa y rotulación vehicular propuestas en el capítulo IV.

### **5.2.7. Personal**

- Controlar que los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones se apliquen de manera correcta en la organización y se actualicen periódicamente.



- Firmar previamente un contrato con el colaborador que recibirá la capacitación, el cual se debe comprometer a aprobar el curso y transmitirlo al personal del departamento respectivo. En caso de perder el curso, ante una renuncia o despido sin responsabilidad patronal en menos de un año, esta persona deberá cancelar los costos de la capacitación, lo cual debe acordarse en el contrato antes mencionado.
- Crear un programa de inducción impartido por la empresa, que les permita a las personas de nuevo ingreso conocer el protocolo de servicios, estrategias de ventas, y utilización de las herramientas tecnológicas (página web y redes sociales).
- Valorar la contratación de una persona encargada del área de mercadeo de la empresa, con el cual pueda tener un control y ejecución de la implementación de las estrategias y tácticas propuestas, así como de otras que puedan surgir.

#### **5.2.8. Productividad y calidad**

- Visualizar a mediano o largo plazo la certificación de los procesos constructivos de la empresa mediante la ISO 9001.

#### **5.2.9. Plan de implementación**

- Valorar la fecha de inicio de la implementación del plan propuesto, en vista de que se requiere de inversión de dinero y tiempo.

- Una vez definida la fecha de inicio, solicitar nuevas cotizaciones a las empresas que son proveedores de servicios, para actualizar los costos de la propuesta.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Caldwell, E. G. (2009). *Mercadotecnia de productos y servicios sociales: principios tácticos y estratégicos*. (1<sup>ra</sup> ed.). San José, Costa Rica: Editorial UCR.

Gómez, M. (2010). *Elementos de estadística descriptiva*. (3<sup>ra</sup> ed.) San José: EUNED

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. (10<sup>ma</sup> ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

Kotler, P & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. (11<sup>ma</sup> ed.). Naucalpan de Juarez: Pearson Education.

Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. (6<sup>ta</sup> ed.). México D.F, México: Thomson.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. (6<sup>ta</sup> ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

Munuera, J. L. & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

Mullins, J. W., Walker, O.C., Boyd, H.W & Larréché, J.C. (2007). *Administración de Marketing*. (5<sup>ta</sup> ed.). México DF: McGraw-Hill

## **Publicaciones**

Área de Censos y Encuestas Unidad de Diseño, Análisis y Operaciones. (2009, Julio). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples julio 2009, *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, 9

Programa Estado de la Nación. (2007). *Decimotercer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa Estado de la Nación.

Solano, F.& Soto, L. (2011, Agosto). Situación de Vivienda y Desarrollo Urbano en Costa Rica en el 2010, *Fundación Promotora de Vivienda*, 76

## **Páginas Web**

Asociación Cámara de Vivienda de Interés Social. (2013). *Vivienda de interés social en Costa Rica*. Recuperado el 24 de setiembre de 2013 de <http://www.acavis.org>

Asociación Centroamericana de Vivienda. (2013). *Interés social en la mira*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.acenvicr.org/>

Banco BAC San José. (2013). *Crédito vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <http://www.bac.net>

Banco Davivienda. (2013). *Líneas de crédito*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <http://www.davivienda.cr>

Banco de Costa Rica. (2013). *Créditos para vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <http://www.bancobcr.com>

Banco Hipotecario de la Vivienda (2013). *Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de [www.banhvi.fi.cr](http://www.banhvi.fi.cr)

Banco Nacional de Costa Rica. (2013). *Crédito para vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <http://www.bncr.fi.cr>

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2013). *Créditos*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <https://www.popularenlinea.fi.cr/>

Barrantes, A. (2013, agosto). Más de cien familias indígenas cambian sus ranchos en mal estado por casas nuevas. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.nacion.com/>

Cámara Costarricense de la Construcción. (2012, Octubre). *Comunicación. Directorio de la Construcción*. Recuperado el 26 de Octubre del 2012, del sitio web de Cámara Costarricense de la Construcción:

<http://www.construccion.co.cr/comunicacion/directorio.php>

Cámara Costarricense de la Construcción. (2013). *Misión, visión y valores*. Recuperado el 19 de setiembre de 2013 de <http://www.construccion.co.cr/>

Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2013). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 19 de setiembre de 2013 de [www.cfia.or.cr](http://www.cfia.or.cr)

Constructora Campos Díaz. (2013). *Nosotros*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://constructorac.wix.com/camposdiaz#!nosotros>

Constructora y Consultora Desarrollo Urbano. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de <http://www.desarrollourbano.com/>

Constructora y Consultora Grupo las Palmas. (2013). *Vivienda de interés social*. Recuperado el 16 de noviembre de 2013 de <http://www.grupolaspalmas.cr/>

Constructora y Consultora Zukasa. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://zukasa.com/>

Constructora Transremo del Caribe S.A. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 16 de noviembre de 2013 de <http://www.mejorpreciocr.com/>

Desarrolladora Inmobiliaria Guzmán y Compañía. (2013). *Empresa*. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.guzmanycia.com/>

Elias, A. (2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de <http://www.crecenegocios.com>

Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, República de Costa Rica (2013, setiembre). *Programa fondo de subsidio para la vivienda (FOSUVI) 2014*. Recuperado el 27 de setiembre de 2013 de [http://www.fodesaf.go.cr/fichas\\_tecnicas/fichas%20y%20cronogramas%202014/Fichas/Ficha%20descriptiva%20BANHVI%20%202014.pdf](http://www.fodesaf.go.cr/fichas_tecnicas/fichas%20y%20cronogramas%202014/Fichas/Ficha%20descriptiva%20BANHVI%20%202014.pdf)

Grupo Mutual Alajuela. (2013). *Crédito para vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de [www.grupomutual.fi.cr](http://www.grupomutual.fi.cr)

Grupo Nación. (2013). *¿Quiénes somos? Opinión, La Nación*. Recuperado el 19 de noviembre de 2013 de <http://www.nacion.com/autores/>

Hábitat para la Humanidad Costa Rica. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de <http://www.habitatcostarica.org/esp/>

Idecasa. (2013). *Nosotros*. Recuperado el 16 de noviembre de 2013 de <http://idecasa.net/nosotros.html>

Inmobiliaria Piaca S.A. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 17 de noviembre de 2013 de <http://www.piacacr.com/>

Rock Construccions & Develoment S.A. (2013). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 17 de noviembre de 2013 de <http://rc.cr/index.php?lang=en>

Scotiabank. (2013). *Créditos*. Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de <http://www.scotiabankcr.com>

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2013) Recuperado el 27 de setiembre de 2013 de <http://www.pgr.go.cr/Scij/>

Trámites Construcción, Portal Oficial Gobierno Costa Rica (2013). Recuperado el 27 de setiembre de 2013 de <http://www.tramitesconstruccion.go.cr/77.html>



Mayorga, G. (2011, setiembre) *Deudas cubren 29% del ingreso*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2011/septiembre/25/finanzas2910712.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/septiembre/25/finanzas2910712.html)

### **Trabajos Finales de Graduación**

Bolaños, Luis; Cárdenas, Francella; Rodríguez, Azália; Sáenz, Randall. (2013). *Propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización de los servicios de la empresa Horizontes Nature Tours*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica. San José

Alfaro, Gloriana; Castillo, Kimberly; Corrales, Andrea; Marín, Aracelly; Mesén, Stephanie. (2012). *Propuesta de un plan de mercadeo para la comercialización de alimento para animales: perro, caballo y conejo, de la empresa PREEXA S.A. en Alajuela*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica. San José

## **Anexos**

## **Anexos Capítulo II**

### Anexo 2.1 Entrevista al Gerente General de Tobe Tobe Esquipulas S.A

#### **Entrevista a Edelberto Castilblanco Vargas, Gerente General de Tobe Tobe**

#### **Esquipulas S.A.**

**Realizada el: 05-12-2013**

1. ¿Cómo se inició la empresa?

*Fundé la empresa en 1999 con la intención de aprovechar mi conocimiento en la construcción y el sector de vivienda de interés social. Empecé la empresa con muy pocos funcionarios en una oficina pequeña en Moravia, la cual alquilábamos. En el año 2012 construimos en un terreno propio en Ipís, Goicoechea las nuevas instalaciones de la empresa debido al crecimiento que hemos tenido. Hemos logrado crear toda una estructura administrativa que se encarga desde la formulación de los proyectos hasta la construcción de los mismos.*

2. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

*Desde que se fundó la empresa nuestra misión siempre ha sido la de construir viviendas de interés social, con un alto valor agregado para los beneficiarios y clientes de la empresa. La visión de la empresa es ser una empresa reconocida por sus obras de alta calidad y excelente servicio al beneficiario o cliente.*

3. ¿Cómo cree usted que está posicionada Tobe Tobe Esquipulas S.A. en el sector de la construcción?

*La empresa se ha consolidado dentro del sector a través de los años y es reconocida como una empresa confiable y responsable. Es conocida en el ámbito de empresas constructoras de interés social y en las instituciones del Sistema Financiero Nacional para la vivienda, no tanto así como entre las empresas constructoras tradicionales.*

4. ¿Cuál ha sido el enfoque que ha tendido la empresa?

*La empresa siempre se ha enfocado en atender casos de bono de vivienda del Estado. Nos enfocamos principalmente en la construcción de viviendas mediante la modalidad de bono ordinario y de casos particulares, no de proyectos. También somos especialistas en la tramitación y construcción de casas en territorios indígenas.*

5. ¿Dónde se ubican la mayor parte de sus proyectos?

*Trabajamos principalmente la zona norte del país, la zona atlántica y algunas regiones de Guanacaste. En el tema de los indígenas hemos trabajado con varias asociaciones, sin embargo la más importante ha sido la reserva indígena de Chirripó.*

6. ¿Cuál considera usted que es la mayor diferenciación de Tobe Tobe Esquipulas S.A. con respecto a sus competidores?

*Las construcciones que realizamos. Nuestras casas se diferencian a las de los competidores en la calidad constructiva. Por ejemplo nuestras viviendas son hechas completamente en mampostería mientras las de los competidores en baldosas. Además incorporamos otros beneficios adicionales como puertas internas, mueble de fregadero, grifería, etc.*

7. ¿Cuáles son a su criterio las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

*Nuestra principal fortaleza es la gran experiencia que hemos acumulado durante esos años en el campo de construcción de viviendas de interés social, además de contar con una estructura administrativa y operativa sólida y funcional. Como principal debilidad podría citar la de no atender otros segmentos de mercado como el de clase media, pero es algo en lo que pretendemos trabajar muy pronto.*

8. ¿Cómo considera que es su relación con los proveedores?

*Con los proveedores mantenemos una buena relación. Con algunos hemos trabajado ya por muchos años por lo que existe mucha confianza en nosotros por parte de ellos, lo cual nos ayuda a conseguir líneas de créditos cuando son necesarias.*

9. ¿Cómo considera la amenaza de que nuevos competidores ingresen al mercado?

*Me parece que no es muy alta pero siempre hay que estar vigilantes de la aparición de nueva competencia. Actualmente, con las condiciones económicas que estamos teniendo en nuestro país, es un poco difícil emprender nuevos negocios en cualquier área económica. Formar y consolidar una empresa requiere de tiempo, dedicación e inversión económica.*

10. ¿Cómo considera que es la rivalidad entre los competidores?

*En Costa Rica existe una baja rivalidad entre competidores del mercado de la construcción para la población de ingresos medios, debido a que incursionar en este mercado requiere una inversión alta y de mucha experiencia. Además existen pocas empresas dedicadas a atender este segmento.*

Anexo 2.2 Entrevista a la Directora Administrativa de Tobe Tobe Esquipulas S.A.

**Entrevista a Magally Chinchilla Herrera, Directora Administrativa de Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

**Realizada el: 20-11-2013**

1- ¿Cómo está estructurado administrativamente Tobe Tobe Esquipulas S.A.?

*Actualmente la empresa se divide en cuatro departamentos. Tenemos un Departamento Administrativo del cual dependen los Departamentos de Operaciones y Proyectos. Además la empresa cuenta con un Departamento de Proveduría y Logística.*

2- ¿Cuáles son las funciones de los departamentos?

*El Departamento Administrativo es el encargado de coordinar la formulación de proyectos y de controlar y supervisar la recepción de nuevos casos. Tiene como responsabilidad la dirección de los departamentos de operaciones y proyectos. También se encarga de las labores administrativas básicas como planillas administrativas, control del personal, entre otras.*

*El Departamento de Proyectos es el encargado de recibir, tramitar y dar seguimiento a los casos recibidos de beneficiarios y clientes.*

*El Departamento de Operaciones tiene que ver principalmente con la construcción de las viviendas. Es el encargado técnico de los proyectos de la empresa. Se encarga de que las viviendas se construyan con forme se estable en los contratos, presupuestos y planos.*

*También tenemos el Departamento de Proveduría y Logística que se encarga de la compra, envío y traslado de materiales, equipo y trabajadores a los diferentes proyectos. También debe velar por mantener los costos bajos y de coordinar las fiscalizaciones de las obras en conjunto con el departamento de operaciones.*

3- *¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa a sus clientes?*

*La empresa se enfocada principalmente en ofrecer la construcción de viviendas de interés social en sus diferentes modalidades. Las principales modalidades utilizadas son las de construcción en lote propio, vivienda indígena, bono RAMT y para adulto mayor. También hemos tenido algunos casos con la modalidad de bono diferido y bono crédito.*

4- *¿Dónde se ubican sus clientes?*

*Nosotros construimos casi en cualquier parte del país, sin embargo tradicionalmente nuestras construcciones se han concentrado en la zona norte (San Carlos, Upala, Los Chiles) y en la zona atlántica (Guápiles, Guácimo, Limón). En los casos indígenas nuestras principales zonas son las reservas de Chirripó, Talamanca y Matambú.*



5- ¿Realizan alguna gestión de mercadeo para la empresa?

*No tenemos a nadie dedicado al mercadeo, pero la empresa cuenta con promotores en las zonas de interés que son los que nos proveen de clientes.*

## Anexos Capítulo III

### Anexo 3.1. Objetivos de preguntas de la encuesta

<b>Objetivos Específicos y preguntas relacionadas</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el perfil del mercado meta según variables demográficas (edad, género, lugar de residencia y ocupación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anotar sexo del entrevistado</li> <li>¿Dónde vive usted?</li> <li>Edad</li> <li>¿Cuál es su nivel de estudios?</li> <li>¿A qué se dedica?</li> <li>¿Cuál es el Ingreso mensual de su familia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los principales motivos para no contar con vivienda propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los motivos por los cuales no ha adquirido su vivienda?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los gustos y preferencias de los interesados en adquirir una nueva vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué lugar le gustaría que se ubique su vivienda?</li> <li>¿Cuáles características buscaría en el lugar donde se ubique su vivienda?</li> <li>¿Cuáles características buscaría en una vivienda?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los medios publicitarios preferidos para informarse en relación al tema de vivienda para esta población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si una empresa ofrece viviendas con las características antes descritas, enumere en orden de importancia cual medio podría utilizar para hacerle llegar información.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar si existe conocimiento sobre empresas competidoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce alguna empresa que ofrezca casas que se ajusten a las posibilidades de las personas o familias de ingresos medios?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2013)

Anexo 3.2 Cuestionario de la investigación de mercado

**ENCUESTA SOBRE NECESIDADES DE VIVIENDA**



Buenos días (o buenas tardes). Mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy estudiante de la Universidad de Costa Rica. Estamos realizando una investigación sobre necesidades de vivienda con fines académicos. Quisiera hacerle algunas preguntas, no tardará más de cinco minutos. Le agradecería su participación.

1. Primero, podría decirme ¿Dónde vive usted? \_\_\_\_\_

(SI RESPONDE QUE VIVE EN UN LUGAR DIFERENTE DEL GRAN ÁREA METROPOLITANA, LE AGRADECEREMOS SU PARTICIPACIÓN Y TERMINAMOS LA ENCUESTA)

.....

2. A continuación le voy a leer una serie de rangos de edad, por favor indíqueme en qué rango se encuentra usted:

- ( ) De 18 a 25 años
- ( ) De 26 a 33 años
- ( ) De 34 a 41 años
- ( ) De 41 a más

(SI LA EDAD DEL ENTREVISTADO FUERA MENOR A 18 AÑOS, LE AGRADECEREMOS SU PARTICIPACIÓN Y TERMINAMOS LA ENCUESTA)

.....

3. ¿En qué tipo de vivienda vive actualmente?:

- ( ) Propia
- ( ) Alquilada
- ( ) En la de sus padres
- ( ) Otro \_\_\_\_\_ (SOLICITARLE QUE ESPECIFIQUE)

(SI LA PERSONA RESPONDE PROPIA, PASAR A LA PREGUNTA 5)

.....

4. ¿Le interesaría adquirir vivienda propia?
- ( ) Sí
- ( ) No

(SI LA PERSONA RESPONDE QUE NO LE INTERESA FIN DE LA ENCUESTA, DE LO  
CONTRARIO PASAR A LA PREGUNTA 6)

.....

5. ¿Le interesaría adquirir otra vivienda?
- ( ) Sí
- ( ) No

(SI LA PERSONA RESPONDE QUE NO LE INTERESA FIN DE LA ENCUESTA)

.....

6. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no ha adquirido su vivienda? (PUEDE ESCOGER  
VARIAS OPCIONES) (ENTREGAR FICHA 1)
- ( ) Falta de información.
- ( ) Falta de opciones de financiamiento adecuadas.
- ( ) Falta de capacidad de pago.
- ( ) No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas.
- ( ) Costos de los terrenos.
- ( ) Costos de las casas
- ( ) Casas en lugares inseguros.
- ( ) Otro \_\_\_\_\_

.....

7. ¿En qué lugar le gustaría que se ubique su vivienda? (ENTREVISTADOR: ACLARAR EN QUÉ CANTÓN)

.....

8. ¿Cuáles características buscaría en el lugar donde se ubique su vivienda?  
(ENTREGAR FICHA 2)

- ( ) Accesibilidad a servicios
  - ( ) Cercanía al lugar de trabajo
  - ( ) Seguridad
  - ( ) Costo
  - ( ) Áreas recreativas
  - ( ) Naturaleza
  - ( ) Otro \_\_\_\_\_
- .....

9. ¿Cuáles características buscaría en una vivienda? (ENTREGAR FICHA 3)

- ( ) De una planta
- ( ) De dos plantas
- ( ) Cochera para un carro
- ( ) Cochera para dos carros
- ( ) Cochera para tres o más carros
- ( ) Una habitación
- ( ) 2 Habitaciones
- ( ) 3 habitaciones
- ( ) 4 o más habitaciones
- ( ) Un baño

- ( ) 2 baños
- ( ) 3 o más baños
- ( ) Área verde
- ( ) Costo
- ( ) Áreas recreativas
- ( ) Naturaleza
- ( ) Otro \_\_\_\_\_

.....

10. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca casas que se ajusten a las posibilidades de las personas o familias de ingresos medios?

- ( ) Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ( ) No

.....

11. Si una empresa ofrece viviendas con las características antes descritas enumere en orden de importancia cuál medio podría utilizar para hacerle llegar información

- ( ) Televisión
- ( ) Ferias
- ( ) Radio
- ( ) Internet
- ( ) Redes Sociales
- ( ) Revistas
- ( ) Periódicos
- ( ) Vallas publicitarias
- ( ) Otro \_\_\_\_\_ (SOLICITARLE QUE ESPECIFIQUE)

12. ¿Conoce usted de alguna iniciativa del gobierno para facilitar a las personas o familias de ingresos medios la adquisición de su vivienda propia?

( ) Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

( ) No

---

13. ¿Cuál es su nivel de estudios?

( ) Primaria

( ) Secundaria incompleta

( ) Secundaria completa

( ) Universitaria incompleta

( ) Universitaria

---

14. ¿A qué se dedica?

---

15. Voy a leer varias categorías de ingreso. Por favor, indíqueme a qué grupo corresponde el ingreso total de su familia.

( ) Menos de 350 000

( ) De 350 000 a 700 000

( ) De 700 001 a 1 050 000

( ) De 1 050 001 a 1 400 000

( ) Más de 1 400 000

---

16. (ENTREVISTADOR: ANOTE EL SEXO DEL ENTREVISTADO)

( ) Masculino

( ) Femenino

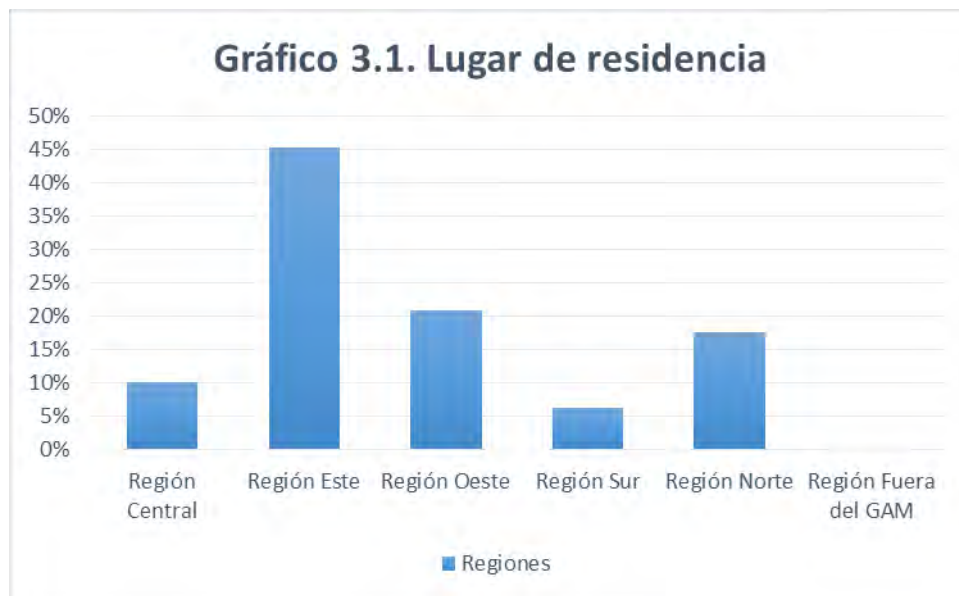
**¡Muchas Gracias por su tiempo, que tenga un buen día!**

### Anexo 3.3 Cuadros y gráficos de la investigación

- Lugar de residencia de los encuestados

Lugar de residencia		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Región Central	39	10%
Región Este	175	45%
Región Oeste	81	21%
Región Sur	24	6%
Región Norte	68	18%
Región Fuera de la GAM	0	0%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



- Rango de edad de los encuestados

Rangos de edad		
Variable	Cantidad	Porcentaje
De 18 a 25 años	80	21%
De 26 a 33 años	181	47%
De 34 a 41 años	69	18%
De 41 años a más	56	15%
<b>Total</b>	<b>386</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

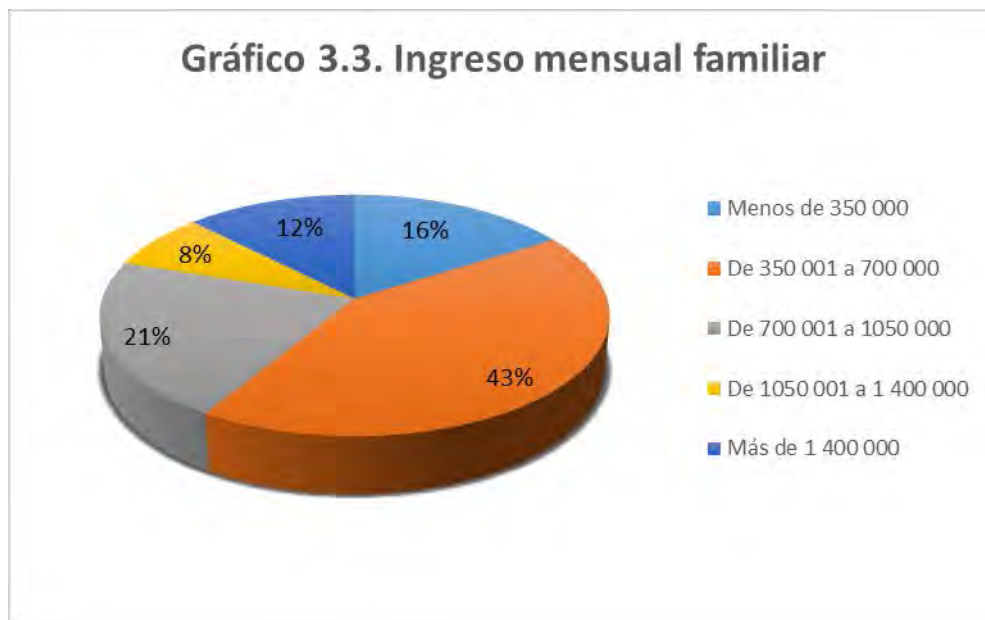


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Ingreso familiar mensual de los encuestados

Ingreso mensual familiar		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de 350 000	62	16%
De 350 001 a 700 000	165	43%
De 700 001 a 1 050 000	83	21%
De 1 050 001 a 1 400 000	29	7%
Más de 1 400 000	48	12%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Distribución por sexo de los encuestados

Sexo del entrevistado		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Masculino	173	45%
Femenino	214	55%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Tipo de vivienda de los encuestados

Tipo de vivienda		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Propia	105	27%
Alquilada	152	39%
Padres	104	27%
Otros	26	7%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014

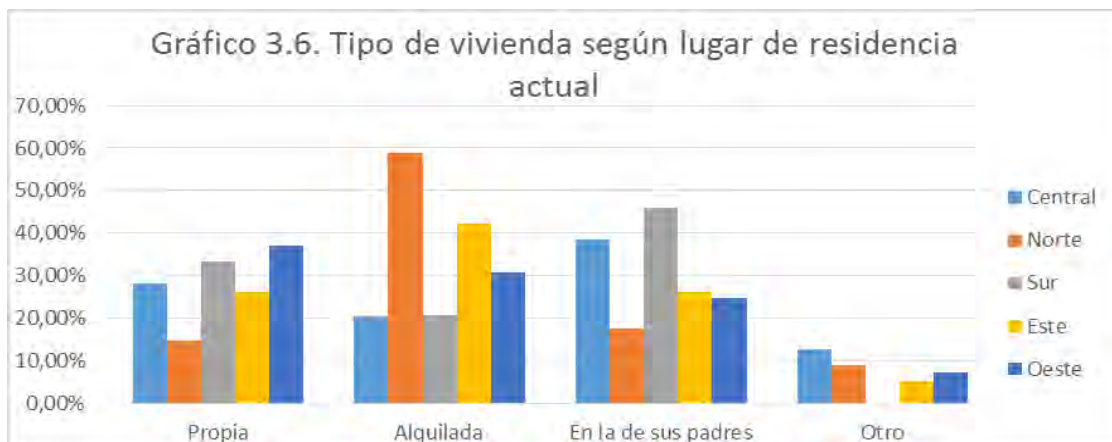


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Tipo de vivienda según el lugar de residencia actual de los encuestados

<b>Tipo de vivienda según lugar de residencia actual</b>				
<b>Lugar de Residencia (GAM)</b>	<b>Tipo de Vivienda</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Central</b>	Propia	11	28.20%	28.20%
	Alquilada	8	20.50%	48.70%
	En la de sus padres	15	38.50%	87.20%
	Otro	5	12.80%	100%
<b>Norte</b>	Propia	10	14.70%	14.70%
	Alquilada	40	58.80%	73.50%
	En la de sus padres	12	17.60%	91.10%
	Otro	6	8.90%	100%
<b>Sur</b>	Propia	8	33.33%	33.33%
	Alquilada	5	20.83%	54.17%
	En la de sus padres	11	45.83%	100.00%
	Otro	0	0.00%	100.00%
<b>Este</b>	Propia	46	26.29%	26.29%
	Alquilada	74	42.29%	68.57%
	En la de sus padres	46	26.29%	94.86%
	Otro	9	5.14%	100.00%
<b>Oeste</b>	Propia	30	37.04%	37.04%
	Alquilada	25	30.86%	67.90%
	En la de sus padres	20	24.69%	92.59%
	Otro	6	7.41%	100.00%
<b>Total</b>		387		

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

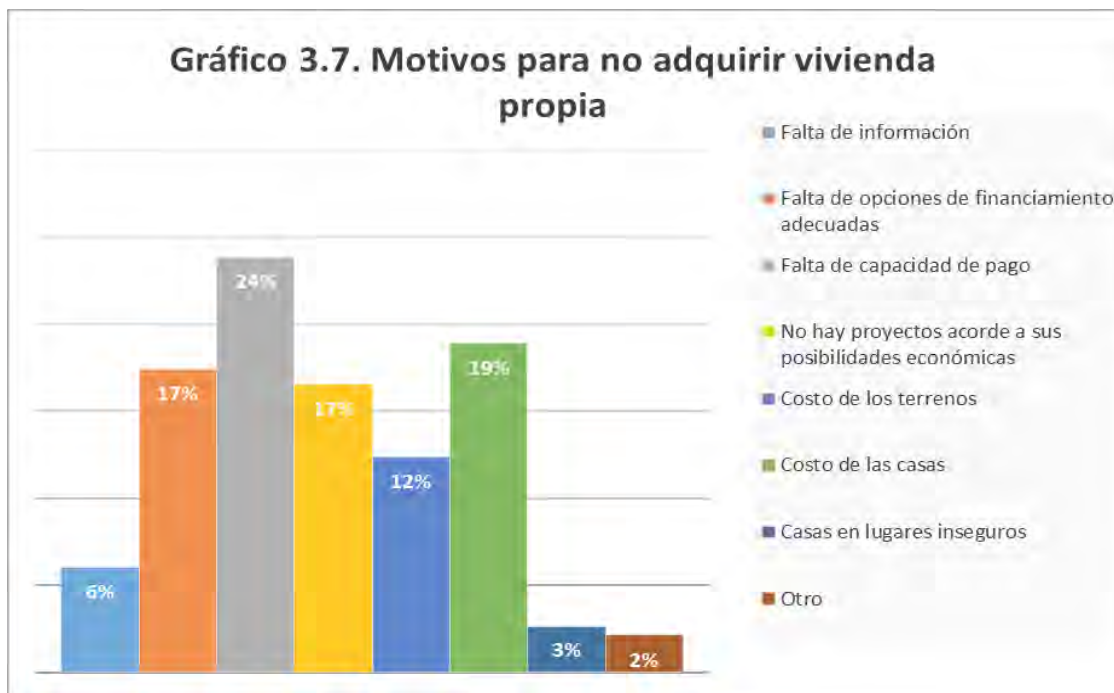


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Motivos para no adquirir vivienda propia de los encuestados

<b>Motivos para no adquirir vivienda propia</b>		
<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de información</b>	50	6%
<b>Falta de opciones de financiamiento adecuadas</b>	144	17%
<b>Falta de capacidad de pago</b>	197	24%
<b>No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas</b>	137	17%
<b>Costo de los terrenos</b>	102	12%
<b>Costo de las casas</b>	156	19%
<b>Casas en lugares inseguros</b>	22	3%
<b>Otro</b>	18	2%
<b>Total</b>	826	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

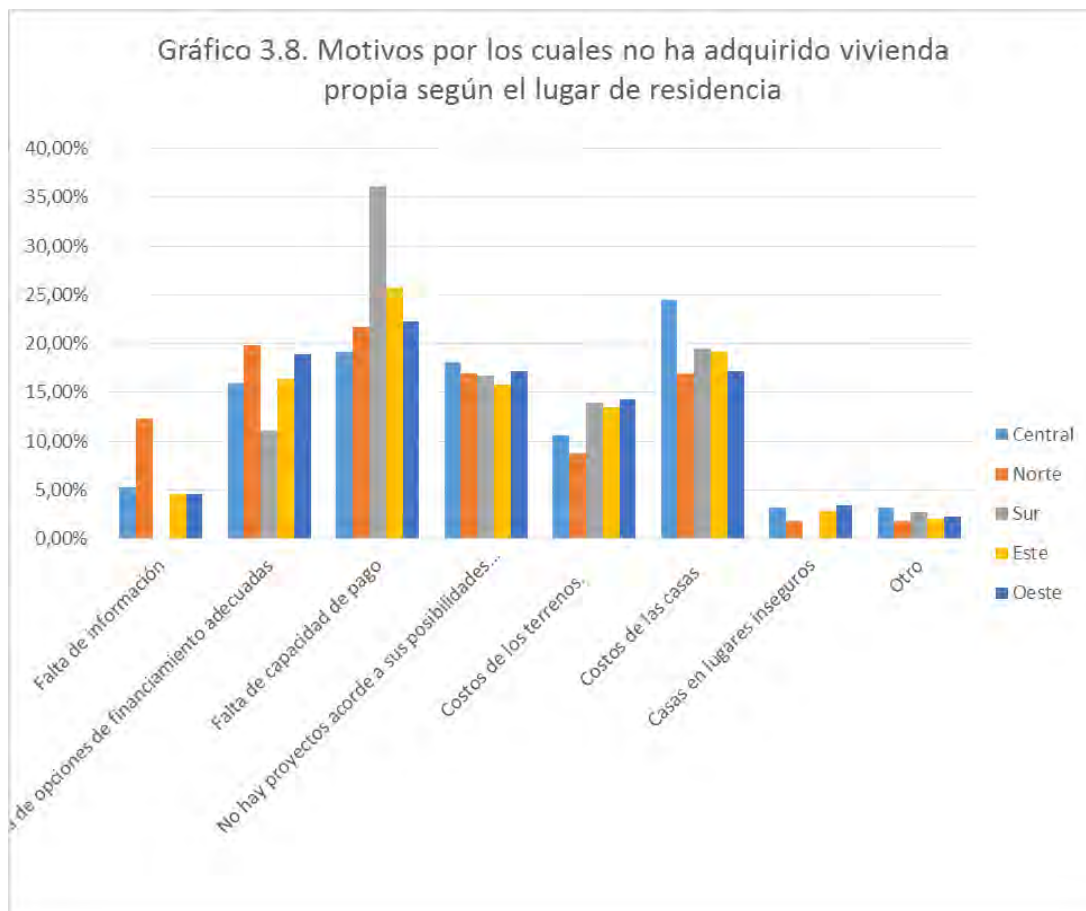
- Lugares de residencia del encuestado y motivos para no adquirir vivienda

<b>Lugar de residencia y motivos por los cuales no ha adquirido su casa propia</b>				
<b>Lugar de Residencia</b>	Motivos para no adquirir vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acum.
<b>Central</b>	Falta de información	5	5.32%	5.32%
	Falta de opciones de financiamiento adecuadas	15	15.96%	21.28%
	Falta de capacidad de pago	18	19.15%	40.43%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas	17	18.09%	58.51%
	Costos de los terrenos	10	10.64%	69.15%
	Costos de las casas	23	24.47%	93.62%
	Casas en lugares inseguros	3	3.19%	96.81%
	Otro	3	3.19%	100.00%
<b>Norte</b>	Falta de información	21	12.28%	12.28%
	Falta de opciones de financiamiento adecuadas	34	19.88%	32.16%
	Falta de capacidad de pago	37	21.64%	53.80%

	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas	29	16.96%	70.76%
	Costos de los terrenos	15	8.77%	79.53%
	Costos de las casas	29	16.96%	96.49%
	Casas en lugares inseguros	3	1.75%	98.25%
	Otro	3	1.75%	100.00%
<b>Sur</b>	Falta de información	0	0%	0%
	Falta de opciones de financiamiento adecuadas	4	11%	11%
	Falta de capacidad de pago	13	36%	47%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas.	6	17%	64%
	Costos de los terrenos	5	14%	78%
	Costos de las casas	7	19%	97%
	Casas en lugares inseguros	0	0%	97%
	Otro	1	3%	100%
<b>Este</b>	Falta de información	16	4.58%	4.58%
	Falta de opciones de financiamiento adecuadas	57	16.33%	20.92%
	Falta de capacidad de pago	90	25.79%	46.70%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas.	55	15.76%	62.46%
	Costos de los terrenos	47	13.47%	75.93%
	Costos de las casas	67	19.20%	95.13%
	Casas en lugares inseguros	10	2.87%	97.99%
	Otro	7	2.01%	100.00%
<b>Oeste</b>	Falta de información	8	4.57%	4.57%
	Falta de opciones de financiamiento adecuadas	33	18.86%	23.43%
	Falta de capacidad de pago	39	22.29%	45.71%
	No hay proyectos según capacidad económica	30	17.14%	62.86%
	Costos de los terrenos	25	14.29%	77.14%
	Costos de las casas	30	17.14%	94.29%
	Casas en lugares inseguros	6	3.43%	97.71%
	Otro	4	2.29%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.





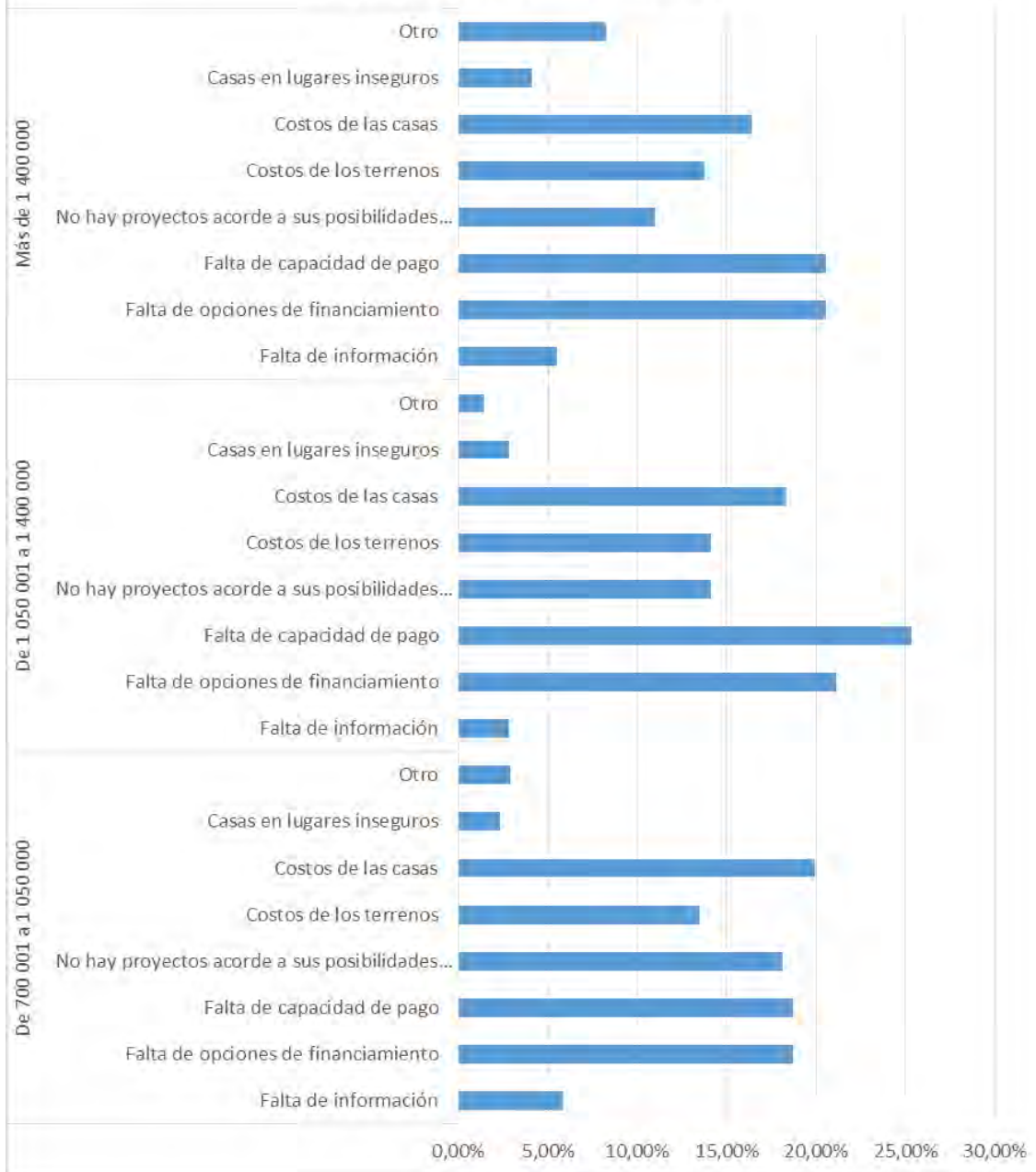
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Motivos por los que no ha adquirido vivienda según ingreso familiar mensual de los encuestados

<b>Motivos por los que no ha adquirido vivienda según ingreso familiar mensual</b>				
<b>Ingreso Familiar mensual</b>	<b>Motivos para no adquirir vivienda</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acum</b>
<b>De 700 001 a 1 050 000</b>	Falta de información	10	5.85%	5.85%
	Falta de opciones de financiamiento	32	18.71%	24.56%
	Falta de capacidad de pago	32	18.71%	43.27%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas	31	18.13%	61.40%
	Costos de los terrenos	23	13.45%	74.85%
	Costos de las casas	34	19.88%	94.74%
	Casas en lugares inseguros	4	2.34%	97.08%
	Otro	5	2.92%	100.00%
<b>De 1 050 001 a 1 400 000</b>	Falta de información	2	2.82%	2.82%
	Falta de opciones de financiamiento	15	21.13%	23.94%
	Falta de capacidad de pago	18	25.35%	49.30%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas	10	14.08%	63.38%
	Costos de los terrenos	10	14.08%	77.46%
	Costos de las casas	13	18.31%	95.77%
	Casas en lugares inseguros	2	2.82%	98.59%
	Otro	1	1.41%	100.00%
<b>Más de 1 400 000</b>	Falta de información	4	5.48%	5.48%
	Falta de opciones de financiamiento	15	20.55%	26.03%
	Falta de capacidad de pago	15	20.55%	46.58%
	No hay proyectos acorde a sus posibilidades económicas	8	10.96%	57.53%
	Costos de los terrenos	10	13.70%	71.23%
	Costos de las casas	12	16.44%	87.67%
	Casas en lugares inseguros	3	4.11%	91.78%
	Otro	6	8.22%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Gráfico 3.9. Motivos por los que no ha adquirido vivienda según ingreso familiar mensual

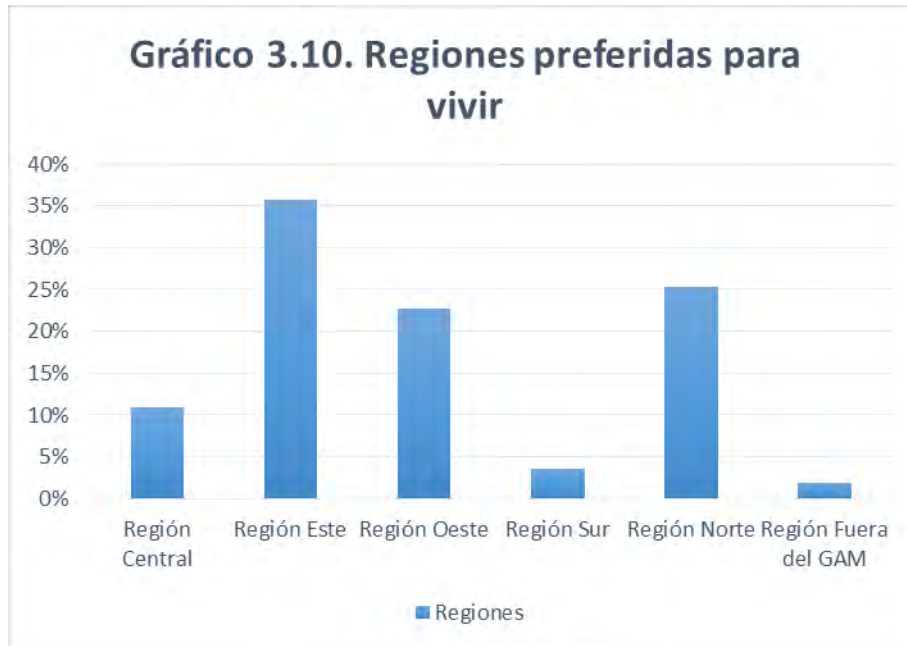


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Regiones preferidas para vivir de los encuestados dentro de la GAM

<b>Regiones preferidas para vivir dentro de la GAM</b>		
<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Región Central</b>	42	11%
<b>Región Este</b>	138	36%
<b>Región Oeste</b>	88	23%
<b>Región Sur</b>	14	4%
<b>Región Norte</b>	98	25%
<b>Región Fuera de la GAM</b>	7	2%
<b>Total</b>	387	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

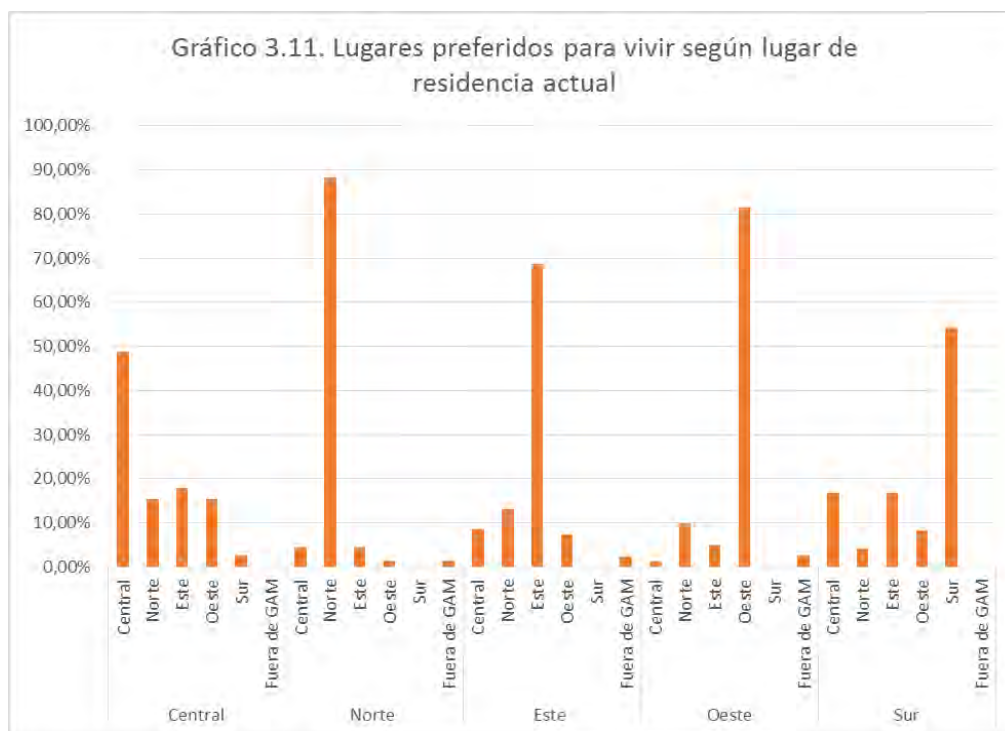


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Lugares preferidos para vivir según residencia actual de los encuestados

<b>Lugares preferidos para vivir según residencia actual</b>				
<b>Lugar de residencia actual</b>	<b>Lugar de residencia deseado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Central</b>	Central	19	48.70%	48.70%
	Norte	6	15.40%	64.10%
	Este	7	18%	82.10%
	Oeste	6	15.40%	97.50%
	Sur	1	2.60%	100%
	Fuera de GAM	0	0%	100%
<b>Norte</b>	Central	3	4.40%	4.40%
	Norte	60	88.20%	92.60%
	Este	3	4.40%	97.00%
	Oeste	1	1.50%	98.50%
	Sur	0	0%	98.50%
	Fuera de GAM	1	1.50%	100%
<b>Este</b>	Central	15	8.60%	8.60%
	Norte	23	13.10%	21.70%
	Este	120	68.60%	90.30%
	Oeste	13	7.40%	97.70%
	Sur	0	0%	97.70%
	Fuera de GAM	4	2.30%	100%
<b>Oeste</b>	Central	1	1.20%	1.20%
	Norte	8	9.90%	11.10%
	Este	4	4.90%	16.00%
	Oeste	66	81.50%	97.50%
	Sur	0	0%	97.50%
	Fuera de GAM	2	2.50%	100%
<b>Sur</b>	Central	4	16.70%	16.70%
	Norte	1	4.20%	20.90%
	Este	4	16.70%	37.60%
	Oeste	2	8.30%	45.90%
	Sur	13	54.20%	100%
	Fuera de GAM	0	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

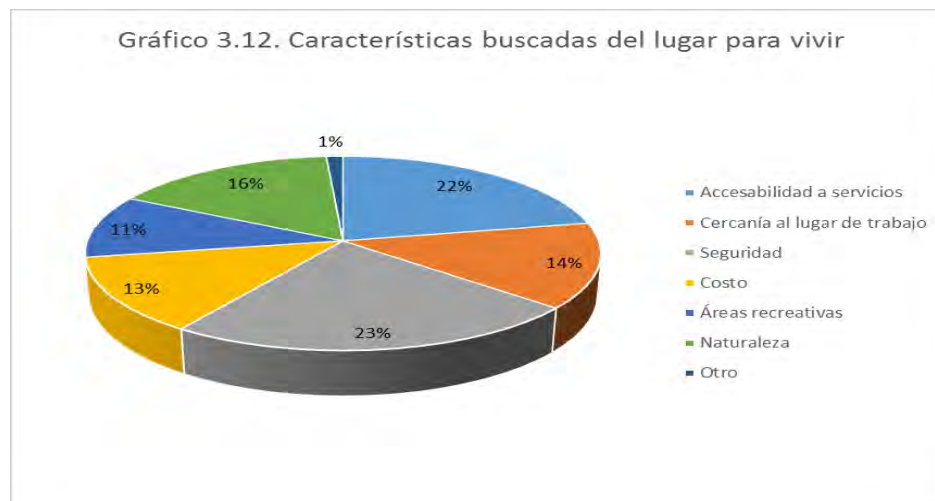


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Características buscadas por los encuestados del lugar donde les gustaría vivir

Características buscadas del lugar para vivir		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Accesibilidad a servicios	279	22%
Cercanía al lugar de trabajo	181	14%
Seguridad	297	23%
Costo	162	13%
Áreas recreativas	133	10%
Naturaleza	204	16%
Otro	15	1%
<b>Total</b>	<b>1271</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

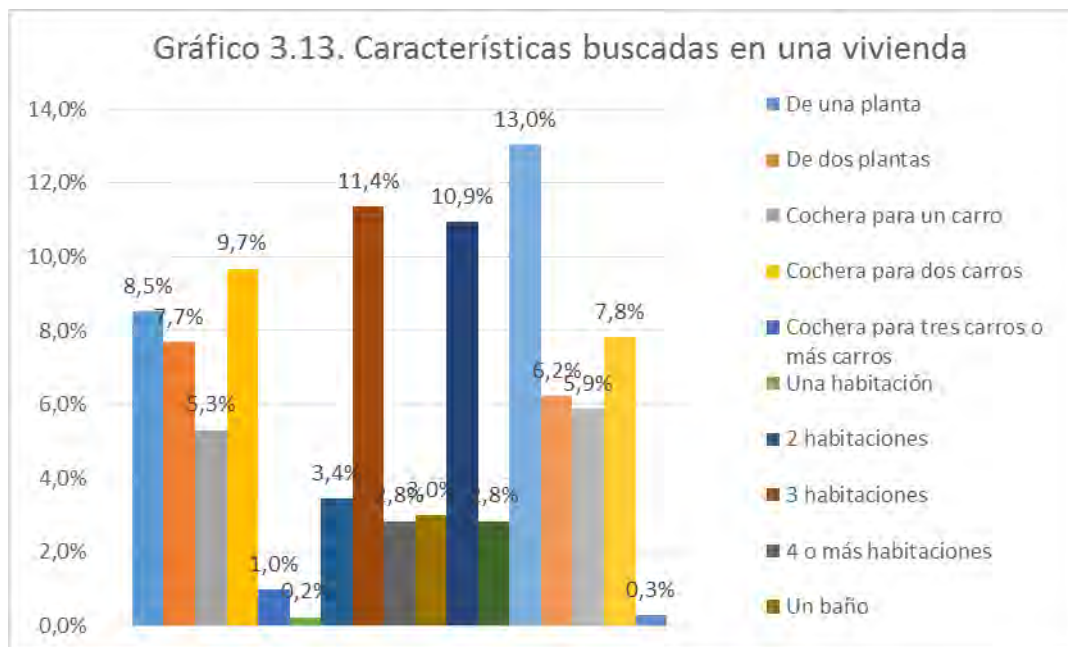


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Características de las vivienda buscadas por los encuestados

Características buscadas en una vivienda		
Variable	Cantidad	Porcentaje
De una planta	183	8.5%
De dos plantas	165	7.7%
Cochera para un carro	114	5.3%
Cochera para dos carros	208	9.7%
Cochera para tres carros o más carros	21	1.0%
Una habitación	5	0.2%
2 habitaciones	74	3.4%
3 habitaciones	244	11.4%
4 o más habitaciones	61	2.8%
Un baño	64	3.0%
2 baños	235	10.9%
3 o más baños	61	2.8%
Área verde	280	13.0%
Costo	134	6.2%
Áreas recreativas	126	5.9%
Naturaleza	168	7.8%
Otro	6	0.3%
<b>Total</b>	<b>2149</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

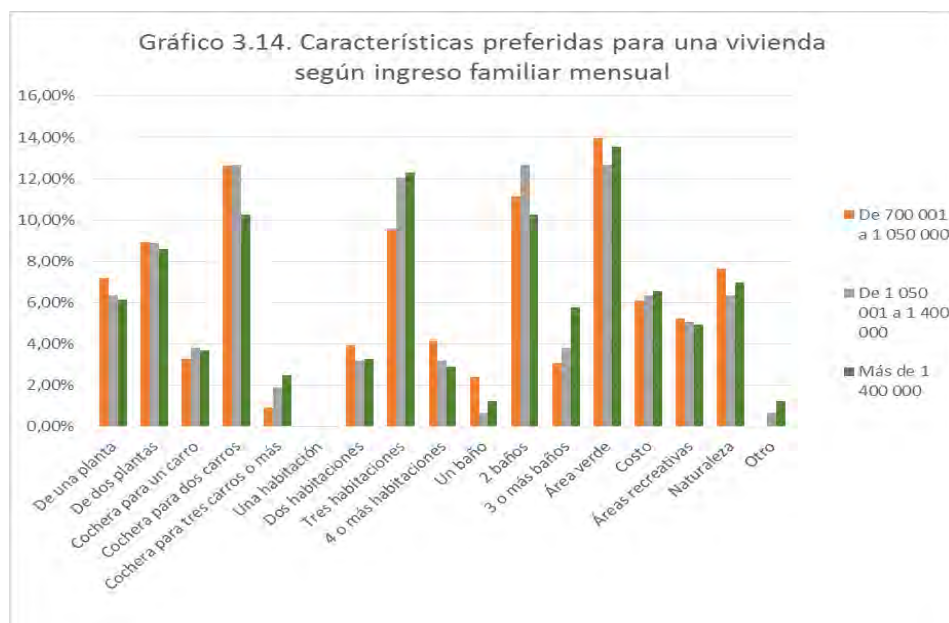
- Características preferidas en las viviendas según ingreso familiar mensual

Características preferidas para una vivienda según ingreso familiar mensual				
Ingreso Familiar	Características de la vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 700 001 a 1 050 000	De una planta	33	7.19%	7.19%
	De dos plantas	41	8.93%	16.12%
	Cochera para un carro	15	3.27%	19.39%
	Cochera para dos carros	58	12.64%	32.03%
	Cochera para tres carros o más	4	0.87%	32.90%
	Una habitación	0	0.00%	32.90%
	Dos habitaciones	18	3.92%	36.82%
	Tres habitaciones	44	9.59%	46.41%
	4 o más habitaciones	19	4.14%	50.54%
	Un baño	11	2.40%	52.94%
	2 baños	51	11.11%	64.05%
	3 o más baños	14	3.05%	67.10%
	Área verde	64	13.94%	81.05%
	Costo	28	6.10%	87.15%
	Áreas recreativas	24	5.23%	92.37%
	Naturaleza	35	7.63%	100.00%
Otro	0	0.00%	100.00%	
De 1 050 001 a 1 400 000	De una planta	10	6.33%	6.33%
	De dos plantas	14	8.86%	15.19%
	Cochera para un carro	6	3.80%	18.99%



	Cochera para dos carros	20	12.66%	31.65%
	Cochera para tres carros o más	3	1.90%	33.54%
	Una habitación	0	0.00%	33.54%
	Dos habitaciones	5	3.16%	36.71%
	Tres habitaciones	19	12.03%	48.73%
	4 o más habitaciones	5	3.16%	51.90%
	Un baño	1	0.63%	52.53%
	2 baños	20	12.66%	65.19%
	3 o más baños	6	3.80%	68.99%
	Área verde	20	12.66%	81.65%
	Costo	10	6.33%	87.97%
	Áreas recreativas	8	5.06%	93.04%
	Naturaleza	10	6.33%	99.37%
	Otro	1	0.63%	100.00%
<b>Más de 1 400 000</b>	De una planta	15	6.15%	6.15%
	De dos plantas	21	8.61%	14.75%
	Cochera para un carro	9	3.69%	18.44%
	Cochera para dos carros	25	10.25%	28.69%
	Cochera para tres carros o más	6	2.46%	31.15%
	Una habitación	0	0.00%	31.15%
	Dos habitaciones	8	3.28%	34.43%
	Tres habitaciones	30	12.30%	46.72%
	4 o más habitaciones	7	2.87%	49.59%
	Un baño	3	1.23%	50.82%
	2 baños	25	10.25%	61.07%
	3 o más baños	14	5.74%	66.80%
	Área verde	33	13.52%	80.33%
	Costo	16	6.56%	86.89%
	Áreas recreativas	12	4.92%	91.80%
Naturaleza	17	6.97%	98.77%	
Otro	3	1.23%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

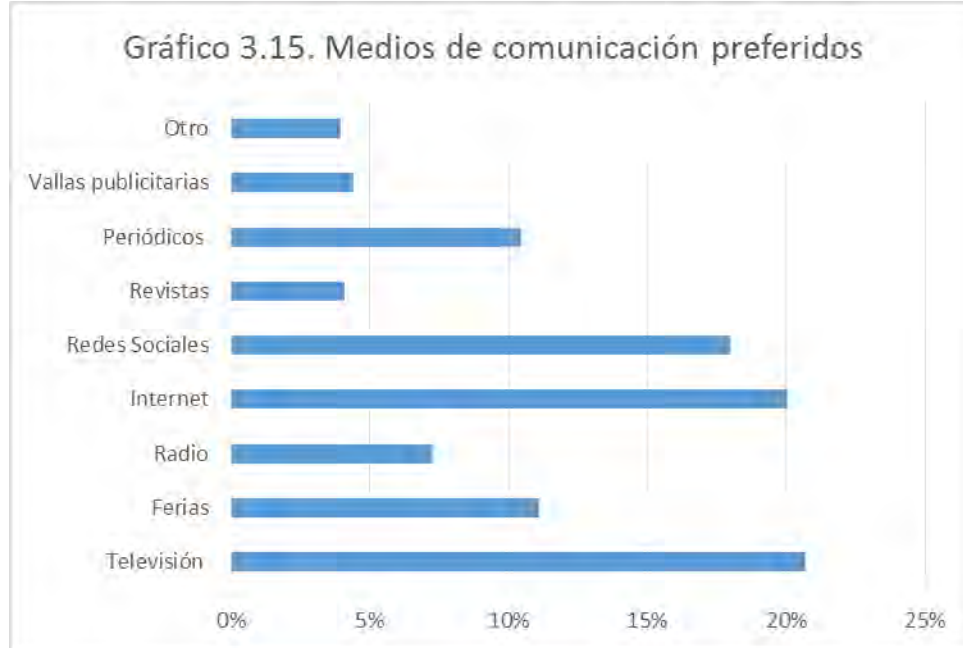


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Medios de comunicación preferidos por los encuestados

Medios de comunicación preferidos		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Televisión	248	21%
Ferías	133	11%
Radio	87	7%
Internet	240	20%
Redes Sociales	215	18%
Revistas	49	4%
Periódicos	125	10%
Vallas publicitarias	53	4%
Otro	47	4%
<b>Total</b>	<b>1197</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

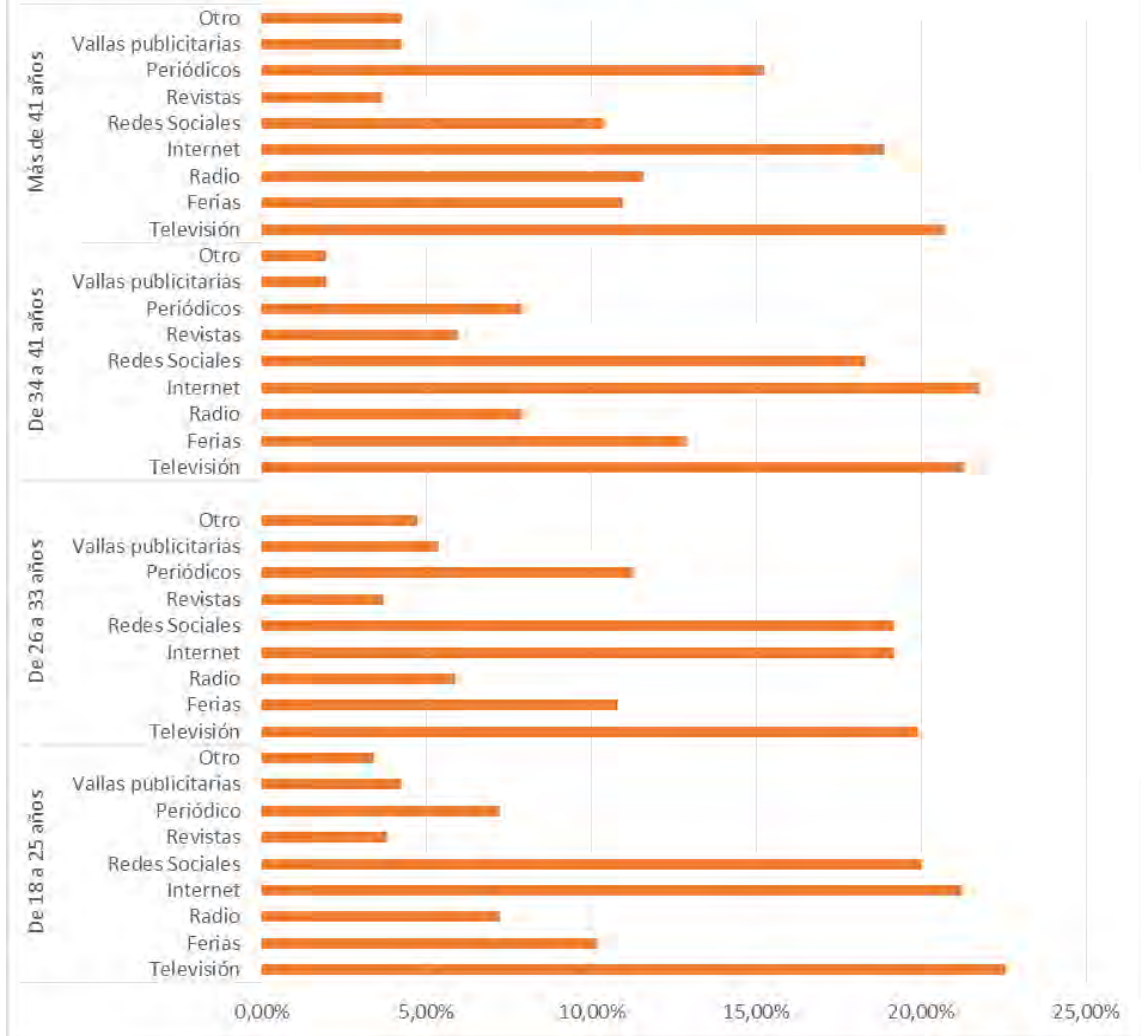
- Medios de comunicación preferidos según rango de edad de los encuestados

<b>Medios de comunicación preferidos según rango de edad</b>				
<b>Rango de edad</b>	<b>Medio preferido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>De 18 a 25 años</b>	Televisión	53	22.55%	22.55%
	Ferías	24	10.21%	32.77%
	Radio	17	7.23%	40.00%
	Internet	50	21.28%	61.28%
	Redes Sociales	47	20.00%	81.28%
	Revistas	9	3.83%	85.11%
	Periódico	17	7.23%	92.34%
	Vallas publicitarias	10	4.26%	96.60%
	Otro	8	3.40%	100.00%
<b>De 26 a 33 años</b>	Televisión	118	19.87%	19.87%
	Ferías	64	10.77%	30.64%
	Radio	35	5.89%	36.53%
	Internet	114	19.19%	55.72%
	Redes Sociales	114	19.19%	74.92%

	Revistas	22	3.70%	78.62%
	Periódicos	67	11.28%	89.90%
	Vallas publicitarias	32	5.39%	95.29%
	Otro	28	4.71%	100%
<b>De 34 a 41 años</b>	Televisión	43	21.29%	21.29%
	Ferias	26	12.87%	34.16%
	Radio	16	7.92%	42.08%
	Internet	44	21.78%	63.86%
	Redes Sociales	37	18.32%	82.18%
	Revistas	12	5.94%	88.12%
	Periódicos	16	7.92%	96.04%
	Vallas publicitarias	4	1.98%	98.02%
	Otro	4	1.98%	100.00%
	<b>Más de 41 años</b>	Televisión	34	20.73%
Ferias		18	10.98%	31.71%
Radio		19	11.59%	43.29%
Internet		31	18.90%	62.20%
Redes Sociales		17	10.37%	72.56%
Revistas		6	3.66%	76.22%
Periódicos		25	15.24%	91.46%
Vallas publicitarias		7	4.27%	95.73%
Otro		7	4.27%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

Gráfico 3.16. Medios de comunicación preferidos según rango de edad



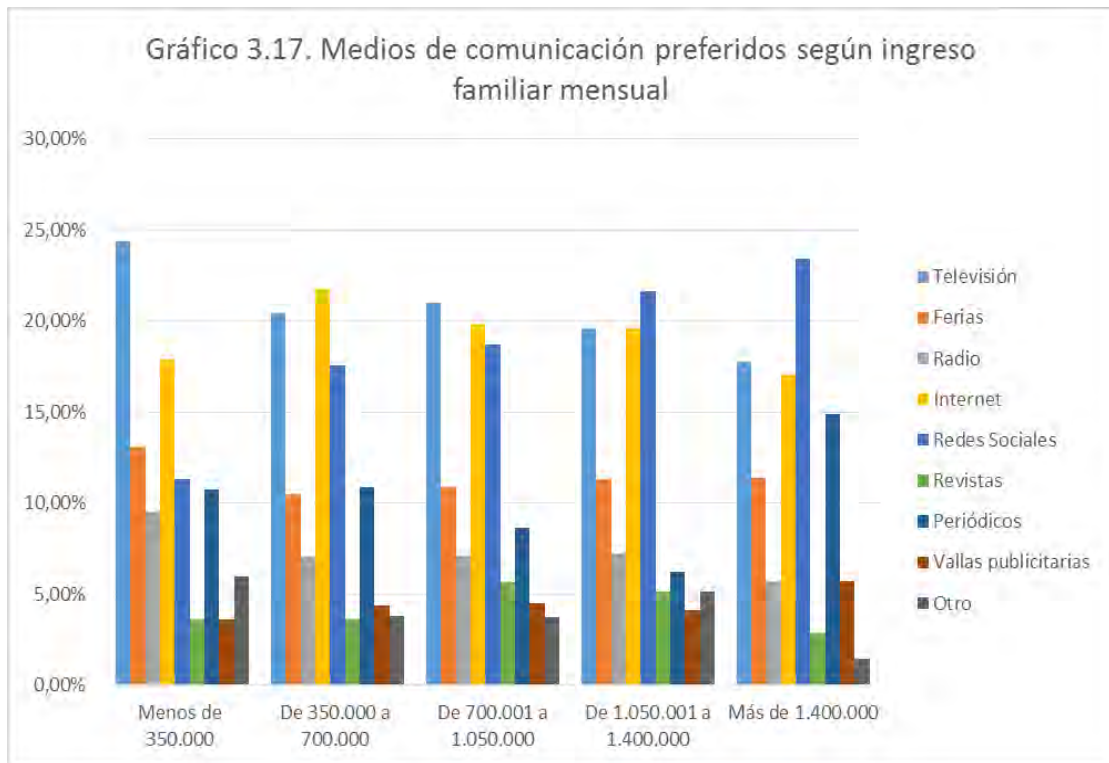
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Medios de comunicación preferidos según ingreso familiar mensual de los encuestados

<b>Medios de comunicación preferidos según ingreso familiar mensual</b>				
<b>Ingreso Familiar</b>	<b>Medio preferido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Menos de 350 000</b>	Televisión	41	24.40%	24.40%
	Ferías	22	13.10%	37.50%
	Radio	16	9.52%	47.02%
	Internet	30	17.86%	64.88%
	Redes Sociales	19	11.31%	76.19%
	Revistas	6	3.57%	79.76%
	Periódicos	18	10.71%	90.48%
	Vallas publicitarias	6	3.57%	94.05%
Otro	10	5.95%	100.00%	
<b>De 350 000 a 700 000</b>	Televisión	107	20.42%	20.42%
	Ferías	55	10.50%	30.92%
	Radio	37	7.06%	37.98%
	Internet	114	21.76%	59.73%
	Redes Sociales	92	17.56%	77.29%
	Revistas	19	3.63%	80.92%
	Periódicos	57	10.88%	91.79%
	Vallas publicitarias	23	4.39%	96.18%
	Otro	20	3.82%	100.00%
<b>De 700 001 a 1 050 000</b>	Televisión	56	20.97%	20.97%
	Ferías	29	10.86%	31.84%
	Radio	19	7.12%	38.95%
	Internet	53	19.85%	58.80%
	Redes Sociales	50	18.73%	77.53%
	Revistas	15	5.62%	83.15%
	Periódicos	23	8.61%	91.76%
	Vallas publicitarias	12	4.49%	96.25%
	Otro	10	3.75%	100.00%
<b>De 1 050 001 a 1 400 000</b>	Televisión	19	19.59%	19.59%
	Ferías	11	11.34%	30.93%
	Radio	7	7.22%	38.14%
	Internet	19	19.59%	57.73%
	Redes Sociales	21	21.65%	79.38%
	Revistas	5	5.15%	84.54%
	Periódicos	6	6.19%	90.72%
	Vallas publicitarias	4	4.12%	94.85%
	Otro	5	5.15%	100.00%
<b>Más de 1 400 000</b>	Televisión	25	17.73%	17.73%
	Ferías	16	11.35%	29.08%
	Radio	8	5.67%	34.75%
	Internet	24	17.02%	51.77%

	Redes Sociales	33	23.40%	75.18%
	Revistas	4	2.84%	78.01%
	Periódicos	21	14.89%	92.91%
	Vallas publicitarias	8	5.67%	98.58%
	Otro	2	1.42%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

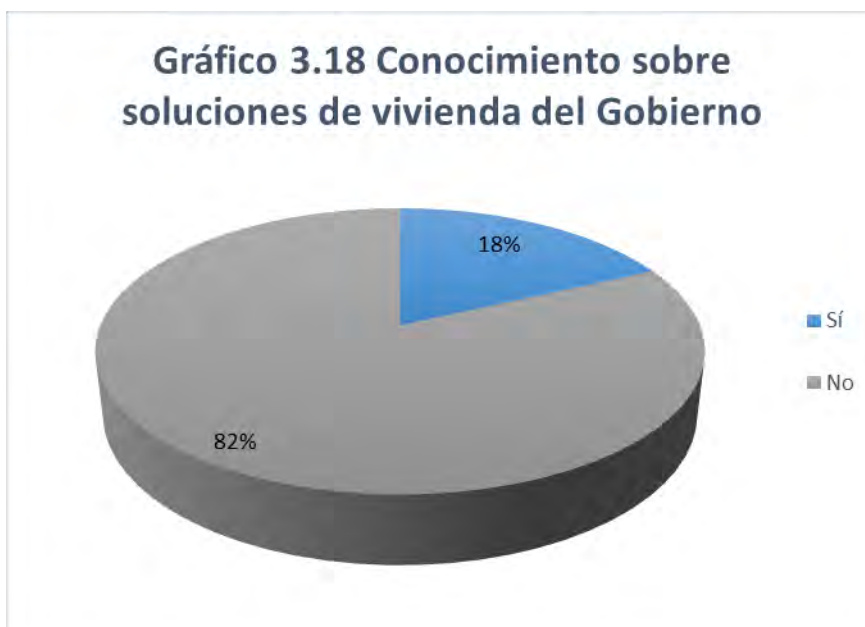


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Conocimiento de los encuestados sobre soluciones de vivienda del Gobierno

<b>Conocimiento sobre soluciones de vivienda del Gobierno</b>		
<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	70	18%
<b>No</b>	317	82%
<b>Total</b>	387	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



- Conocimiento de empresas competidoras de Tobe Tobe Esquipulas S.A. por parte de los encuestados

Conocimiento de empresas competidoras		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	40	10%
No	347	90%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Nivel de escolaridad de los encuestados

Nivel de escolaridad		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Primaria	26	7%
Secundaria Inc.	25	6%
Secundaria Comp.	40	10%
Universitaria Inc.	118	30%
Universitaria	178	46%
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

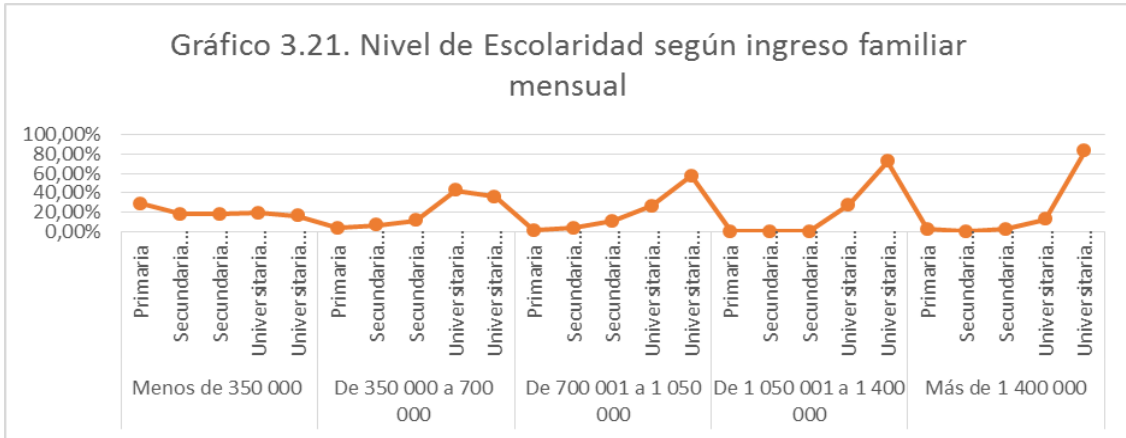


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

- Nivel de escolaridad de los encuestados según su ingreso familiar mensual

<b>Nivel de Escolaridad según ingreso familiar mensual</b>				
<b>Ingreso Familiar</b>	<b>Lugar deseado para ubicar vivienda</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Menos de 350 000</b>	Primaria	18	29.03%	29.03%
	Secundaria incompleta	11	17.74%	46.77%
	Secundaria completa	11	17.74%	64.52%
	Universitaria incompleta	12	19.35%	83.87%
	Universitaria completa	10	16.13%	100.00%
<b>De 350 000 a 700 000</b>	Primaria	6	3.60%	3.60%
	Secundaria incompleta	11	6.70%	10.30%
	Secundaria completa	19	11.50%	21.80%
	Universitaria incompleta	70	42.40%	64.20%
	Universitaria completa	59	35.80%	100.00%
<b>De 700 001 a 1 050 000</b>	Primaria	1	1.20%	1.20%
	Secundaria incompleta	3	3.61%	4.82%
	Secundaria completa	9	10.84%	15.66%
	Universitaria incompleta	22	26.51%	42.17%
	Universitaria completa	48	57.83%	100.00%
<b>De 1 050 001 a 1 400 000</b>	Primaria	0	0.0%	0.0%
	Secundaria incompleta	0	0.0%	0.0%
	Secundaria completa	0	0.0%	0.0%
	Universitaria incompleta	8	27.6%	27.6%
	Universitaria completa	21	72.4%	100.0%
<b>Más de 1 400 000</b>	Primaria	1	2.10%	2.10%
	Secundaria incompleta	0	0%	2.100%
	Secundaria completa	1	2.10%	4.200%
	Universitaria incompleta	6	12.50%	16.700%
	Universitaria completa	40	83.30%	100.000%

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada en febrero del 2014.

## Anexos Capítulo IV

### Anexo 4.1 Propuesta de precios de los modelos prediseñados

<b>Cuadro 4.1. Detalle de costos de modelos prediseñados</b>		
<b>Modelo de vivienda</b>	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>
Costo m2	300,000.00	300,000.00
m2	60.69	77.16
Costos directos	18,207,000.00	23,148,000.00
Costos indirectos	1,000,000.00	1,000,000.00
Costos D+I	19,207,000.00	24,148,000.00
Imprevistos (3%)	576,210.00	724,440.00
Costos administrativos (7%)	1,344,490.00	1,690,360.00
Utilidad (7%)	1,344,490.00	1,690,360.00
<b>Total</b>	<b>22,472,190.00</b>	<b>28,253,160.00</b>
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2014)		

Anexo 4.2 Plantas de distribución y diseños tridimensionales (*renders*)

Plantas de distribución

Propuestas



Casa **Tipo 1** (2 Dormitorios)  
Area construida: 60.69 m<sup>2</sup>



Casa **Tipo 2** (3 Dormitorios)  
Area construida: 77.16 m<sup>2</sup>

CASA MODELO **1**

CASA MODELO **2**

Fuente: Elaborado por Carolina Pacheco Pérez (2014)

## Modelos tridimensionales (*renders*)

### Vivienda modelo #1



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)





Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014).

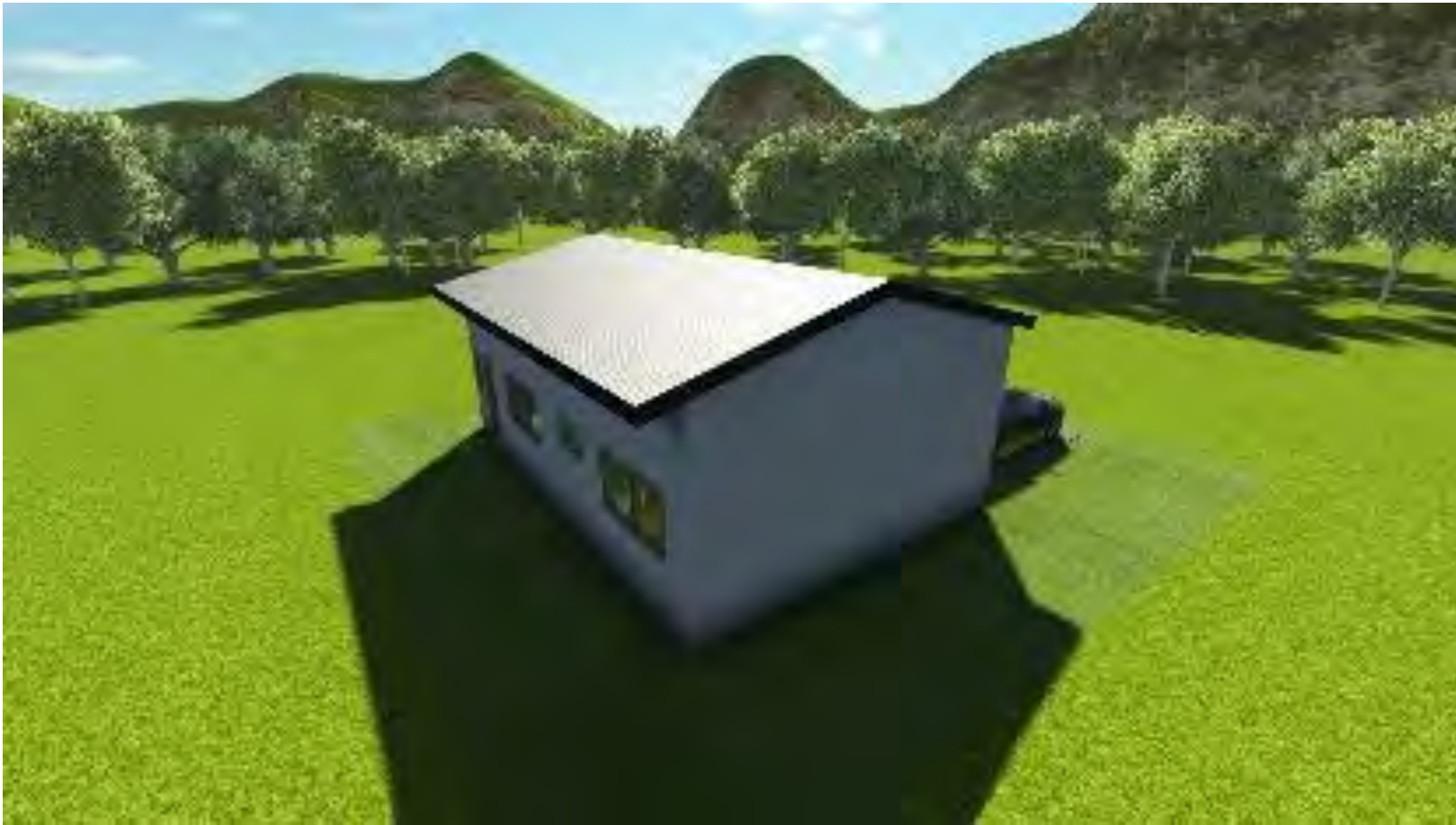


Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)

## Vivienda modelo #2



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)





Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)



Fuente: Elaborado por Sergio Ureña Picado (2014)

### Anexo 4.3 Propuesta de diseño de sitio web

2285-8876 2285-8883

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

HOME NOSOTROS BONO DE VIVIENDA PROYECTOS CONTACTO

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

SOMOS PROFESIONALES ESPECIALISTAS EN TRÁMITES HABITACIONALES

Tobe Tobe Esquipulas S.A. es una Empresa Desarrolladora que da sus primeros pasos en el año 1999; en sus inicios se dedica a promover, documentar y construir casas de interés social en zonas rurales del país y a proyectos de vivienda para las poblaciones en Territorios Indígenas. Luego se incursiona en otras áreas como la Consultoría y construcción de viviendas en zonas urbanas, remodelaciones y ampliaciones y Consultoría y construcción de casas "llave en mano" para la venta al público.

CONTÁCTENOS, SOMOS PROFESIONALES ESPECIALISTAS EN TRÁMITES HABITACIONALES

- CONSTRUCCIONES PERSONALIZADAS
- BONO DE VIVIENDA
- REMODELACIONES O REPARACIONES
- PROYECTOS ESPECIALES

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

Constructora TobeTobe Esquipulas S.A. | Teléfono: (506) 2285-8876 • 2285-8883 Email: info@tobetobecr.com | Diseño Web: Publigráfica

Fuente: Publigráfica (2014)

2285-8876 2285-8883

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

HOME NOSOTROS BONO DE VIVIENDA PROYECTOS CONTACTO

CONSTRUCTORA  
**TOBETOBE** ESQUIPULAS S.A.

SOMOS PROFESIONALES ESPECIALISTAS  
EN TRÁMITES HABITACIONALES




Nuestra empresa cuenta con su Departamento Administrativo que se dedica a la promoción y desarrollo de proyectos en los distintos lugares de atención a lo largo del país con cada uno de los Analistas de planta; también realiza sus labores el Departamento de Operaciones de Tobe Tobe Esquipulas S.A. compuesto por los Profesionales Responsables de la Dirección de Obras, dibujantes, personal técnico y de campo. Contamos con amplios parques, zonas verdes, sala de reuniones, comedor, taller de puertas y dos bodegas.

El Departamento de Proveduría dan continuidad y seguimiento al desarrollo constructivo.  
El Departamento de Operaciones se vale de trabajadores para la ejecución de los proyectos, la mayoría con más de once años de brindar sus servicios, contamos con varias cuadrillas.

CONSTRUCTORA  
**TOBETOBE** ESQUIPULAS S.A.

Constructora TobeTobe Esquipulas S.A. | Teléfono: (506) 2285-8876 • 2285-8883 Email: info@lobetobecr.com | Diseño Web: Publigráfica

Fuente: Publigráfica (2014)



2285-8876 2285-8883

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

HOME NOSOTROS **BONO DE VIVIENDA** PROYECTOS CONTACTO

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

¡LE TRAMITAMOS DE FORMA ÁGIL Y GRATUITA EL BONO DE LA VIVIENDA!

Requisitos para Bono

¿TIENE LOTE PROPIO Y NO HA CONSTRUÍDO SU CASA?  
 ¿O NECESITA REPARAR, AMPLIAR, REMODELAR Ó TERMINAR SU CASA Y NUNCA HA OBTENIDO BONO?  
 ¡LE TRAMITAMOS DE FORMA ÁGIL Y GRATUITA EL BONO DE LA VIVIENDA!

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

Constructora TobetoTobe Esquipulas S.A. | Teléfono: (506) 2285-8876 • 2285-8883 Email: info@tobetobecr.com | Diseño Web: Publigráfica

Fuente: Publigráfica (2014)

2285-8876 2285-8883

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

HOME NOSOTROS BONO DE VIVIENDA **PROYECTOS** CONTACTO

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

PROYECTOS HABITACIONALES A SU MEDIDA



ESTOS SON ALGUNOS DE NUESTROS PROYECTOS

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

ENTIDADES CON LAS QUE DESARROLLAMOS PROYECTOS

- PROYECTOS CONCENTRADOS
- CASAS "LLAVE EN MANO"
- CASAS "BONO - CRÉDITO"
- CASAS SUBSIDIO "BONO FAMILIAR"
- PROYECTOS DE VIVIENDA INDÍGENA
- PROYECTOS A EJECUTARSE

1. Alejandría, 12 viviendas en Río Jiménez de Guácimo Limón.
2. Carambola, 43 viviendas en Villafranca Guácimo Limón.
3. La Guaría, 28 viviendas en Cariri Pococi Limón.
4. Pueblo Real, 18 viviendas en Nambi Nicoya Guanacaste.
5. Valle del Sol, 43 viviendas en La Colonia, Pococi Limón.
6. La Unión, 20 viviendas en La Unión Pococi Limón.



Constructora TobeTobe Esquipulas S.A. | Teléfono: (506) 2285-8876 • 2285-8883 Email: info@tobetobecr.com | Diseño Web: Publigráfica

Fuente: Publigráfica (2014)

2285-8876 2285-8883

CONSTRUCTORA TOBETOBE ESQUIPULAS S.A.

HOME NOSOTROS BONO DE VIVIENDA PROYECTOS CONTACTO

**CONSTRUCTORA TOBETOBE** ESQUIPULAS S.A.

CONTÁCTENOS, SOMOS PROFESIONALES ESPECIALISTAS EN TRÁMITES HABITACIONALES



Abuzange Application Mortgage Application



Dir: 125 m. noreste de la Plaza de deportes de Mozotal, Golcochea, San José.  
Tels. 2285-8876 2285-8883  
info@tobetobecr.com

\*Su nombre:   
\*Su email:   
Nombre de la empresa:   
\*Motivo del contacto:   
\*Mensaje:

**EJECUTIVOS DE NEGOCIOS**

Enviar Borrar

Construtora TobeTobe Esquipulas S.A. | Teléfono: (506) 2285-8876 • 2285-8883 Email: info@tobetobecr.com | Diseño Web: Publigráfica

Fuente: Publigráfica (2014)

Anexo 4.4 Propuesta de diseño de logos

**Logo#1 Viviendas de interés social**



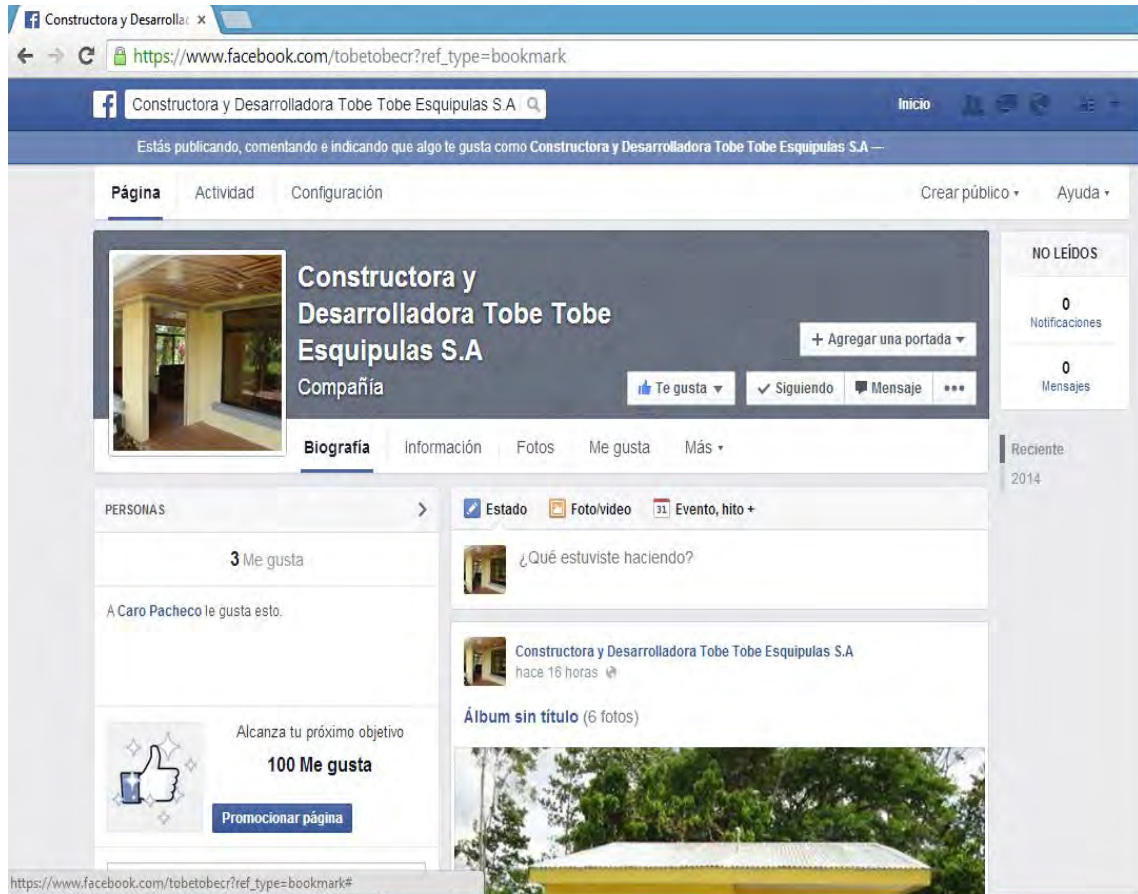
Fuente: Elaborado por Andrés Araya (2014)

## Logo#2 Viviendas para la población de ingresos medios

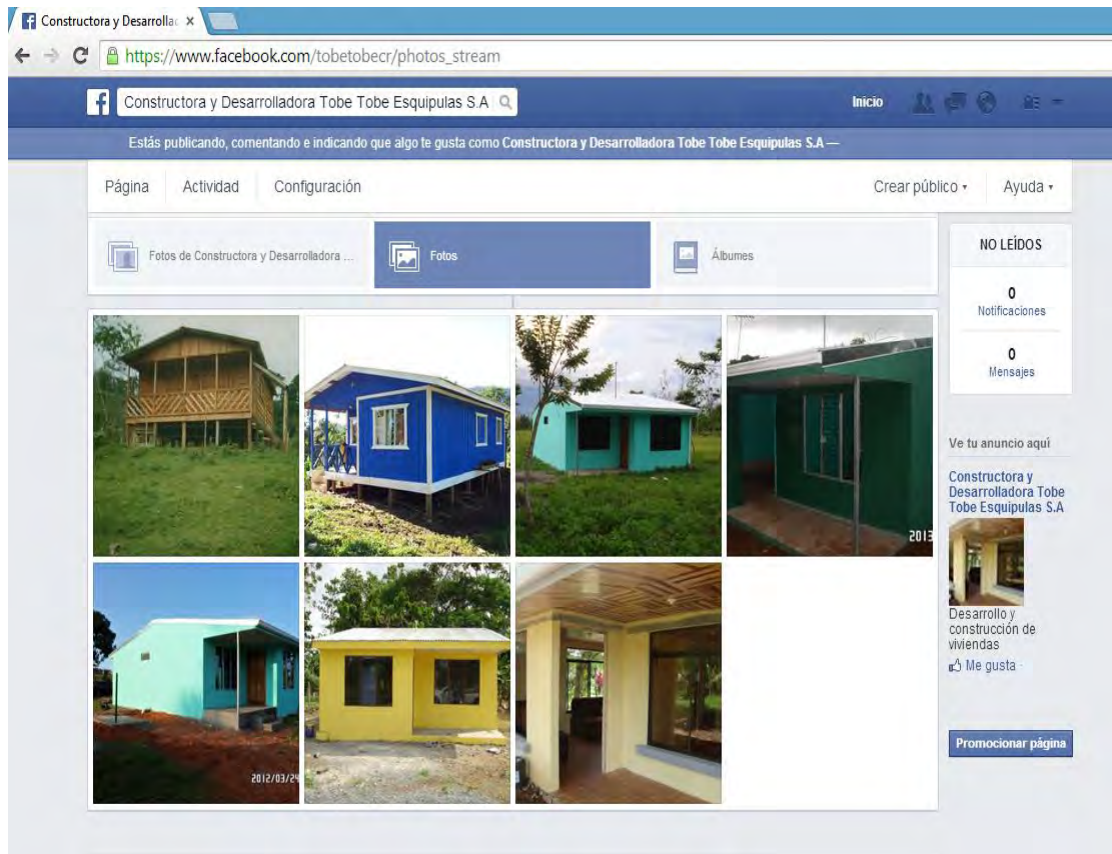


Fuente: Elaborado por Andrés Araya (2014)

## Anexo 4.5 Propuesta de perfil de Facebook



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2014).



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2014).

## Anexo 4.6 Propuesta de evaluación post-venta

### **Evaluación Post Venta**

Buenos días (o buenas tardes). Mi nombre es \_\_\_\_\_, le hablo de la empresa Tobe Tobe Esquipulas S.A. y quisiera hacerle algunas preguntas, no tardará más de cinco minutos. No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa conocer lo que usted piensa sobre nuestra empresa, para así mejorar y fortalecer nuestro servicio.

#### **Amabilidad**

1. ¿Cómo sintió usted que nuestros ejecutivos de negocios le atendieron?

( ) Muy bien

( ) Moderadamente bien

( ) Nada bien

2. ¿El comportamiento de los empleados de la empresa le inspiró confianza cuando tuvimos la oportunidad de interactuar con usted?

( ) Mucha confianza

( ) No influyo

( ) Nada de Confianza

3. ¿Cómo fue su experiencia de servicio al cliente en nuestra empresa?

( ) Mejor de lo que esperaba

( ) Lo que esperaba

( ) Peor de lo que esperaba



4. En general, ¿está satisfecho con los empleados de nuestra empresa?

- Satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Insatisfecho

**Tiempo de respuesta a consultas o solicitudes**

5. ¿Qué tan bien respondió sus preguntas o resolvió sus problemas nuestro ejecutivo de negocios?

- Muy bien
- Moderadamente bien
- Nada bien

6. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta a sus problemas o consultas por parte de nuestro ejecutivo de negocios?

- Rápido
- Normal
- Lento

**Calidad de la información**

7. ¿Cuántas de sus preguntas o problemas logró atender y resolver nuestro ejecutivo de negocios?

- Todos
- La mayoría de ellos
- Alrededor de la mitad de ellos
- Pocos de ellos

Ninguno de ellos

8. ¿Qué tan útil fue nuestro ejecutivo de negocios en el servicio que usted recibió?

Muy útil

Medianamente útil

Poco útil

Para nada útil

9. ¿Qué tan profesional considera que es nuestra empresa?

Muy profesional

Profesional

Poco profesional

En absoluto profesional

### **Cumplimiento de los plazos y condiciones establecidas**

10. ¿En relación con el tiempo acordado cuando le fue entregada su casa?

Un poco antes

Exactamente de acuerdo con lo acordado

De una semana a quince días después

De quince días a un mes después

Más de un mes después

11. ¿Algún aspecto de los acordados en un principio fue modificado sin su consentimiento?

Ninguno de ellos

Algunos de ellos

Muchos de ellos

### **Seguimiento del proyecto**

12. ¿Qué tan informado se encontraba nuestro ejecutivo de negocios en relación con su caso específico?

- ( ) Muy bien informado
- ( ) Moderadamente informado
- ( ) Poco informado
- ( ) En absoluto informado

13. ¿Qué tan clara y precisa fue la información que nuestro ejecutivo de negocios le proporcionó sobre su proyecto específico?

- ( ) Muy clara y precisa
- ( ) Poco clara y precisa

### **En general**

14. En general, ¿está satisfecho con el servicio que usted recibió?

- ( ) Bastante satisfecho
- ( ) Algo satisfecho
- ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho
- ( ) Algo insatisfecho
- ( ) Muy insatisfecho

15. ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa a un amigo o colega?

Nada probable - 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Muy probable – 10

¡Muchas gracias por su tiempo!

## Anexo 4.7 Estrategia de primera impresión

### **Propuesta de protocolo de mantenimiento y limpieza de instalaciones administrativas de Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

#### **Mantenimiento de instalaciones**

En las áreas comunes de la empresa es importante que tanto los colaboradores como los encargados de mantenimiento y limpieza velen por el cumplimiento de los siguientes puntos:

1. No dejar basura en las zonas verdes ni en las áreas comunes tales como: salas de reunión, baños, pasillos, ingreso a las oficinas o parqueos.
2. Mantener el rótulo externo de la empresa limpio y en buen estado.
3. Los carros de la empresa y sus respectivas rotulaciones deben mantenerse siempre visibles y limpias.
4. Procurar que la pintura de las instalaciones se encuentre en buen estado.
5. En el caso de mantenimiento de plantas y flores, regarlas constantemente.
6. Tener siempre en buen estado la iluminación tanto externa como interna de las instalaciones.

## **Limpieza de las instalaciones**

1. En cuanto al uso de los servicios sanitarios, se debe evitar dejarlos sucios, principalmente aquellos que pudieran ser utilizados por clientes o proveedores.
2. Mantener el área de cocina limpia y sin desechos para evitar malos olores.
3. Procurar que la zona externa de la empresa se mantenga limpia y sin desechos de basura.
4. A los basureros de las oficinas y los externos se les debe realizar un continuo cambio de bolsas para evitar malos olores.
5. Sacudir diariamente el polvo acumulado en los escritorios, estantes, archivadores y sillas.
6. Limpiar una vez a la semana los equipos de cómputo, faxes, fotocopiadoras y teléfonos.
7. Realizar mensualmente la limpieza de vidrios y puertas.

## Anexo 4.8 Estrategia de primera impresión

### **Propuesta de protocolo de presentación y vestimenta para los colaboradores de Tobe Tobe Esquipulas S.A.**

#### **Comunicación Verbal**

En la comunicación verbal, es importante que el colaborador considere los siguientes aspectos cuando está en contacto con un cliente:

- 1- Saludar de manera cortés al cliente cada vez que establece contacto con este
- 2- Dirigirse al cliente con respeto y de ser posible referirse por el nombre
- 3- Utilizar un tono de voz adecuado y escuchar con interés lo que se está exponiendo
- 4- No mantener conversaciones personales ni utilizar teléfonos celulares durante la atención al cliente
- 5- No tutear ni vosear a los clientes
- 6- Explicar al cliente del proceso e informarlo de este, es importante retroalimentarlo y brindarle los datos de la persona asignada que estará a cargo del caso
- 7- No utilizar lenguaje técnico y contestar siempre a las preguntas y cuestionamientos del cliente

## **Comunicación no verbal**

Cuando se atiende a los clientes de manera personal, es importante tener cuidado en el manejo de la comunicación no verbal, por lo que se considera necesario:

1. Sonreír y tener contacto visual con el cliente
2. Demostrar una actitud de recibimiento hacia el cliente
3. Mantener una postura correcta
4. Demostrar interés en el momento de prestar la atención al cliente
5. No masticar chicle ni ingerir alimentos en el momento que se atiende al cliente
6. Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo

## **Atención de clientes vía telefónica**

1. Saludar amablemente al contestar el teléfono
2. No utilizar apodosos o diminutivos al referirse a un cliente
3. Asegurarse de trasladar las llamadas a la persona indicada
4. Mantener las extensiones actualizadas
5. Contestar las llamadas del compañero cuando este no se encuentre en su puesto de trabajo

6. Escuchar la solicitud del cliente y posterior a esto resolver sus inquietudes y solicitudes
7. Cuando le prometa a un cliente una llamada, cerciórese de cumplir la promesa

### **Vestimenta de los colaboradores**

Los colaboradores de la empresa deben velar por la buena presentación personal que permita generar siempre una buena impresión a los clientes y proveedores

1. Utilizar joyas de manera moderada
2. Para las mujeres, utilizar maquillaje moderado. Para los hombres, en caso de tener barba o bigote, debe de estar bien arreglado.
3. Para las mujeres se debe tener las uñas limpias, en caso de tenerlas pintadas se debe dar mantenimiento para evitar la caída del esmalte
4. No utilizar pantalones estilo jeans con huecos o ruedos deshilachados
5. No utilizar zapatos estilo tenis
6. En el caso de las mujeres no se permite utilizar ropa ajustada y descubierta