



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

“Factores críticos de éxito de la mercadotecnia: análisis de una muestra de empresas constructoras operando en México”

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE INGENIERO CIVIL**

PRESENTAN:

**JOSHELINE ALEJANDRA SANTA OLALLA AVILA
ENRIQUE BASTIDA MALDONADO**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. DAVID JOAQUÍN DELGADO HERNÁNDEZ**

TOLUCA, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2014

AGRADECIMIENTOS ENRIQUE

A mis padres:

Lázaro Bastida Rosas y Catalina Maldonado Malvaez
Quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo... Amor. Para quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. Quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. A quienes nunca podré pagarles todo sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo. Por qué esta meta alcanzada también es de ustedes. Por eso y más... Gracias.

A mis hermanos:

Juan Carlos Bastida Maldonado, Jorge Bastida Maldonado y Monserrat Bastida Maldonado. Gracias por apoyarme en todo este tiempo, por sus ánimos constantes, por entenderme cuando lo necesitaba, por todo mil gracias.

A Perla Yanilet Cerecero Mirafuentes:

Por su ayuda incondicional durante este proceso, por todos los consejos recibidos, las palabras de aliento y por siempre estar al pendiente de mi, por todo mil gracias.

AGRADECIMIENTOS JOSHELINE ALEJANDRA

A mis padres:

Hilda Avila Frías y Martin Gabriel Santa Olalla
Quienes me han dado la mejor educación y apoyo, gracias por su confianza, por sus consejos y el tiempo que me dedicaron.

A mi esposo y mi hijo: José María Guzmán Doroteo y Santiago Guzmán Santa Olalla

Porque han estado a mi lado apoyándome, gracias por toda su ayuda incondicional, por la seguridad que me han brindado, y sé que siempre estaremos unidos en las buenas y en las malas.

A mi Hermano: Edgar Gabriel Santa Olalla:
Gracias por apoyarme en todo este tiempo.

Al Dr. David J. Delgado Hernández: Por su paciencia, apoyo y confianza en nosotros como personas, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias. Por su disposición de tiempo y observaciones personales, por sus lecciones de vida compartidas. Ejemplo de vida a seguir.

Gracias a todas las personas que directa o indirectamente nos brindaron su apoyo para que este esfuerzo se volviera realidad

Infinitamente gracias

DEDICATORIA ENRIQUE

A mis padres y a Perla Yanilet Cerecero Mirafuentes, por el apoyo incondicional brindado a través de este tiempo, por los consejos que durante el desarrollo de esta meta de vida fueron fundamentales, por estar siempre en los momentos difíciles con una palabra de aliento, por esforzarse sin medida, por ser siempre los mejores.

DEDICATORIA JOSHELINE ALEJANDRA

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que hicieron todo para que yo pudiera lograr mis sueños, motivarme y brindarme toda su ayuda, es para ustedes esta tesis en agradecimiento.

Al **Arq. Guillermo Moreno Carreto** por las facilidades otorgadas para que yo pudiera realizar este trabajo.

ÍNDICE

Agradecimientos	II
Dedicatoria	III
Índice	IV
Lista de Tablas	IX
Lista de Figuras	X
Abreviaciones	X1

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de la investigación	1
La necesidad de “promocionar los productos y servicios en la construcción”	3
Preguntas de investigación e hipótesis	4
Objetivos	4

Alcance	5
Metodología	6
Estructura de la Tesis	7
1.-FACTORES CRÍTICOS DE LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Introducción	8
1.2 Definiciones	9
1.2.1 Mercadotecnia	9
1.2.2 Factores críticos de éxito	10
1.3 Factores críticos de éxito en la mercadotecnia	10
1.3.1 Experiencia de la compañía	11
1.3.2 Elección de un nicho de mercado	12
1.3.3 Departamento de mercadotecnia	14

1.3.4 Actividades de mercadotecnia	17
1.3.5 Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia	21
1.3.6 Factores financieros	23
1.4 Impacto de la mercadotecnia en el desempeño de las compañías	26
1.5 Resumen	28
2.-FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA PRÁCTICA	
2.1 Introducción	29
2.2 Instrumento de recolección de datos	30
2.3 Población y selección de la Muestra	31
2.4 Recolección de Datos	32
2.5 Resultados	33
2.5.1 Perfil de los participantes	34

2.5.2	Análisis de confiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos	34
2.5.3	Diferencia entre medias	39
2.5.4	Impactos de la mercadotecnia en el desempeño	41
2.6	Resumen	42
3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
3.1	Introducción	43
3.1.1	Conclusiones generales	43
3.1.2	Conclusiones particulares	44
3.2	Acciones recomendadas	45
3.2.1	Experiencia de la compañía	45
3.2.2	Elección de un nicho de mercado	46
3.2.3	Departamento de mercadotecnia	46

3.2.4 Actividades de mercadotecnia	46
3.2.5 Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia	47
3.2.6 Factores Financieros	47
3.3 Trabajo a Futuro	47
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIAS	49
ANEXOS	55
Anexo A Cuestionario Aplicado	56
Anexo B Oficio de Presentación	59
Anexo C Tablas de datos	60

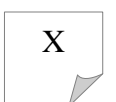
LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Factores críticos considerados en la investigación	35
Tabla 2.2. Resultados del análisis de confiabilidad para los FCE's en estudio (KMO \geq 0.5, Alpha \geq 0.6)	36
Tabla 2.3. Medidas de la frecuencia de los FCE's en la mercadotecnia.	37
Tabla 2.4. Frecuencia de uso de los FCE's con base en la edad de las empresas	38
Tabla 2.5. Frecuencia de uso de los FCE's con base en el tamaño de las empresas	39
Tabla 2.6. Comparación entre medias con base en la actividad principal de las constructoras (n ₁ = 27, n ₂ =6, n ₃ =9, n ₄ =4, n ₅ =2, n ₆ =8)	39
Tabla 2.7. Comparación entre medias en términos del tipo de empresa (n ₁ =3 y n ₂ =29)	40
Tabla 2.8. Comparación de medias con base en la existencia de un departamento de mercadotecnia (n ₁ =21 y n ₂ =10)	40
Tabla 2.9. Niveles de acuerdo de los impactos esperados de la adecuada administración de la mercadotecnia	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Tamaño de las empresas participantes en función de su número de empleados

34



ABREVIACIONES

FCE's Factores Críticos de Éxito

INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

KMO Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de la Adecuación de la Muestra, índice utilizado para examinar la pertinencia del análisis factorial)

MiPyMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

PyMES Pequeñas y Medianas Empresas

RAE Real Academia Española

SPSS Statistical Program for the Social Sciences

UAEMéx Universidad Autónoma del Estado de México

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de la investigación

La mercadotecnia es *“un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan. Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y administrativo porque necesita de sus elementos básicos como son: la planeación, la organización, la implementación y el control para el desarrollo de sus actividades”* (Kotler, 1999a). Como se puede apreciar, el eje en torno al cual gira la mercadotecnia está constituido por las necesidades humanas.

Con esta idea en mente, surge la pregunta: ¿cómo aplicar la mercadotecnia para identificar las necesidades del cliente, en forma tal que las empresas constructoras se beneficien? En principio es necesario aclarar que, de acuerdo con Merrit et al. (1996), construcción es *“la movilización y empleo de capital y personal especializado, materiales y equipo para ensamblar materiales y equipo en un sitio específico de acuerdo con planos, especificaciones y contratos diseñados para satisfacer las necesidades del cliente”*.

Así, en el contexto de la construcción, las actividades de la mercadotecnia son útiles para el logro de aquellos objetivos de ventas (a corto, mediano, y largo plazo) que la propia organización se haya propuesto. Por ello, es necesario reconocer las necesidades de los clientes para elaborar productos y servicios que las satisfagan. Adicionalmente se requiere construir una imagen, que permita a los usuarios potenciales conocer las ventajas que los productos y servicios de la organización le pueden brindar.

En paralelo, al interior de la empresa, el departamento de mercadotecnia debe participar de forma sinérgica con todas los demás áreas corporativas (ej: financiera, administrativa, producción, ingeniería), ya que con ellas se logra la fabricación y entrega de sus productos y servicios. Por lo anterior, cuando se presentan obstáculos que impiden la adecuada ejecución de las funciones de la mercadotecnia, se puede experimentar una falta de competitividad de la empresa en el mercado.

De esta manera, las actividades de mercadotecnia cobran importancia para lograr que los productos y servicios que ofrece una firma en el sector, sean conocidos, reconocidos y adquiridos por los clientes. En este contexto, la presente tesis abordará con detalle algunos factores críticos de éxito (FCE's) de la mercadotecnia en la industria de la construcción, que con base en el estudio de Gokhan et al, (2009) incluyen:

- 1.- Experiencia de la compañía,
- 2.- Elección de un nicho de mercado,
- 3.- Departamento de mercadotecnia,
- 4.- Actividades de mercadotecnia,
- 5.- Apoyo de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia, y
- 6.- Factores financieros.

Estos aspectos pueden contribuir a mejorar el desempeño de una organización, ya que permiten sistematizar las tareas mercadológicas, e incrementan las posibilidades de optimizar las ventas del negocio. Cabe mencionar que existen entre otros (FCE's) como: cultura, capacitación, uso de herramientas y disponibilidad de recursos, pero estos no se han considerado en el presente análisis ya que no fueron incluidos en el estudio de (Gokhan et al, 2009), realizado precisamente en la industria de la construcción en el medio oriente.

Aquí es importante señalar que ese estudio se tomo como base de la presente investigación por tres motivos: (1) se desarrollo en el sector de la construcción, (2) toma en cuenta (FCE's) de la mercadotecnia que presumiblemente son relevantes en el contexto mexicano y (3) se trata de un estudio reciente (con una antigüedad de 4 años en el momento que se realizo la presente investigación).

A pesar de la evidencia en otros países sobre los beneficios que las empresas constructoras pueden acumular como resultado de las buenas prácticas en mercadotecnia (Gokhan et al, 2009), los documentos relacionados con el tema en México son aún escasos.

Consecuentemente, se requiere generar conocimiento en la rama para contar con un diagnóstico que permita determinar la situación actual del sector en México. Los beneficios de esto son dos: por un lado se pueden reconocer las prácticas en la materia que han hecho que las empresas más competitivas lo sean; y por otro, es posible generar un conjunto de recomendaciones orientadas a guiar a las organizaciones interesadas en mejorar este aspecto, con base en estrategias probadas.

La necesidad de “promocionar los productos y servicios en la construcción”

En la actualidad, los mercados nacionales e internacionales demandan que las empresas constructoras sean cada vez más competitivas. *“Si bien es cierto que en el pasado, este tipo de compañías podía trabajar con menos restricciones en cuanto a la calidad de sus productos, los clientes contemporáneos son cada vez más exigentes”* (Delgado y Rivero, 2009). Esta situación se combina con la existencia de un mayor número de competidores, lo que puede derivar en el cierre de las organizaciones menos eficientes.

Así, la promoción de los productos y servicios de la industria de la construcción, debe ser considerada por los empresarios como una oportunidad para lograr el crecimiento futuro de sus corporaciones. Por ello, es necesario que las organizaciones, utilicen una promoción selectiva, ofreciendo sus productos a nichos de mercado muy específicos en regiones geográficas seleccionadas.

De esta forma, para que las constructoras mejoren su desempeño a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y generen una reputación que les permita ser apreciadas en el medio por sus productos de calidad, es necesario que conozcan y apliquen las herramientas y teorías de la mercadotecnia. En este sentido, existen acciones concretas que han sido probadas y que han dado buenos resultados en el sector de la industria de la construcción.

Se considera, entonces, que en la medida en la que los profesionales cuenten con metodologías, teorías y métodos que les faciliten la promoción de los productos y servicios

que ofertan sus organizaciones, el sector de la construcción se verá beneficiado, y en consecuencia el desempeño de la nación y el bienestar de sus ciudadanos.

Preguntas de investigación e hipótesis

Se plantean los siguientes cuestionamientos para orientar el trabajo de investigación:

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito de la mercadotecnia en la industria de la construcción mexicana?,
- ¿Cuáles son los que más se practican por parte de las empresas constructoras en México consideradas como las más competitivas?, y
- ¿Cuáles son los beneficios que se pueden esperar después de poner en práctica iniciativas relacionadas con la mercadotecnia?

Tomando como referencia estas preguntas, se proponen las siguientes hipótesis de trabajo con base en las recomendaciones de Hernández et al. (2008):

Ho: La presencia de un departamento de mercadotecnia, que realice actividades encaminadas a promocionar los productos y servicios de una empresa, es el factor crítico de la mercadotecnia que más contribuye en el éxito de una constructora en el contexto en México.

De esta forma, es posible establecer tanto el objetivo general como los objetivos específicos del trabajo.

Objetivo general

El principal objetivo del proyecto será determinar cuáles son los factores críticos de éxito de la mercadotecnia de las empresas constructoras, y como se presentan en las prácticas cotidianas de una muestra operando en México, mediante un diagnóstico de la situación prevaleciente en la materia.

En paralelo, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Describir los principales factores críticos de éxito de la mercadotecnia, en el ámbito de la construcción,
- Identificar la frecuencia con la que se practican los factores críticos de la mercadotecnia en el contexto Mexicano, y
- Determinar en qué medida impacta el uso de los factores críticos de la mercadotecnia en el desempeño financiero de las empresas constructoras.

Alcance

El trabajo pretende, por medio de la investigación sistemática de FCE's de la mercadotecnia de una muestra de empresas constructoras operando en México, descubrir las prácticas que las organizaciones del sector siguen para ser competitivas a través de la mercadotecnia.

Se trata de un ejercicio de investigación limitado a determinar la frecuencia con la que se aplican los factores, y no pretende conocer ni el cómo ni el porqué de ello. Esto último será materia de trabajos posteriores.

Relevancia y originalidad

El principal beneficiario de este proyecto es el sector de la construcción, y de manera particular las empresas constructoras interesadas en mejorar su competitividad a través de la mercadotecnia. *“Las demandas actuales de los clientes de la industria, tienen como eje central la obtención de productos de calidad que se entreguen a tiempo, y bajo presupuesto”* (Chamoun, 2002). Para lograrlo, las organizaciones deben mejorar sus prácticas, y aplicar aquellas técnicas que les permitan promocionar adecuadamente sus productos y servicios en un mercado tan competido como el actual.

Así, la originalidad de este trabajo, es que identifica un conjunto de factores críticos de la mercadotecnia en la industria de la construcción, determina sus niveles de uso desde el punto de vista de los profesionales del sector, revelando oportunidades para mejorar la competitividad a través de la mercadotecnia de las empresas constructoras mexicanas. Este ha sido un aspecto poco investigado en el contexto de las compañías de interés, lo que brinda a las empresas la oportunidad de comparar, retroalimentar, implementar y mejorar sus metodologías administrativas con respecto a sus prácticas actuales.

Habiendo aclarado las bondades de la investigación, se procede ahora a la descripción de la metodología seguida para alcanzar los objetivos previamente planteados.

Metodología

En primera instancia, se procede a la revisión de la literatura referente a las estrategias de mercadotecnia disponibles para el sector construcción. Acto seguido, se identifican las más mencionadas en los textos consultados, generando una lista de factores críticos de éxito de la mercadotecnia de una constructora clasificadas en seis grupos (Gokhan et al, 2009): 1) experiencia de la compañía, 2) elección de un nicho de mercado, 3) departamento de mercadotecnia, 4) actividades de mercadotecnia, 5) apoyo de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia, y 6) factores financieros.

Posteriormente, se genera un instrumento de recolección de datos, donde se solicita que los participantes especifiquen el nivel de frecuencia de uso para cada uno de los factores críticos, y el nivel de acuerdo en relación a la importancia que tienen, después, se identifica la población del estudio, y se selecciona una muestra para aplicar el cuestionario. Cabe mencionar que se ha decidido que la población del estudio estará constituida por las 100 mejores empresas constructoras de México, pues se presume que su desempeño exitoso en la materia les ha permitido estar en ese grupo. Una vez recolectados los datos mediante el instrumento diseñado para tal fin, estos se analizan y se presentan. Por último, se emiten las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Estructura de la tesis

El trabajo se compone de tres capítulos. En el primero, se describen los avances reportados en la literatura, con énfasis en los elementos clave para que las empresas constructoras mexicanas sean competitivas mediante la mercadotecnia. En el segundo, se presenta un diagnóstico de los factores críticos de éxito en la práctica, resumiendo los resultados generados a partir de la recolección de datos en 31 organizaciones de la región.

En el tercer capítulo, se emiten las conclusiones del estudio. Por último, se presenta una serie de recomendaciones encaminadas a que los lectores interesados puedan mejorar sus prácticas cotidianas en la materia.

CAPÍTULO 1.- FACTORES CRÍTICOS DE LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Introducción

En la actualidad la mercadotecnia es un área importante, ya que de ella depende la promoción de los bienes y servicios que oferta una empresa a sus clientes. Por ello, es necesario conocer los factores críticos que la afectan, pues en la medida en la que se pongan en práctica, las constructoras podrán ser, o dejar de ser, competitivas en los mercados donde laboran. Así, se requiere establecer una estrategia que contribuya a mejorar la competitividad del negocio a través de la mercadotecnia.

Según Porter (1998), para formular una estrategia competitiva hay que *“crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas”*. En este contexto, el mismo autor señala que existen básicamente tres estrategias que una firma puede seguir para lograr la competitividad: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

En el primer enfoque, se busca minimizar los costos de producción ya sea por medio de mejoras en los procesos o tecnologías de fabricación, o mediante la disminución de inversiones en general. En el segundo, se busca destacar las cualidades de un producto o servicio, con especial énfasis en aquellas que lo hacen ser diferente de sus competidores. En este caso se puede hacer uso de la reputación de la empresa, de la calidad del producto o de sus atributos, para llamar la atención de los clientes y poderlo vender no necesariamente a un bajo costo. Por último, se tiene la concentración, que consiste en canalizar todos los esfuerzos de venta en un nicho de mercado muy bien definido, evitando la venta de productos universales, y procurando la de productos especiales.

Tomando como referencia estos conceptos, en este capítulo se brindan las definiciones que servirán de base para desarrollar, mas adelante, un instrumento que permita recolectar datos relativos a las prácticas actuales de mercadotecnia de una muestra de constructoras operando en

México. Así mismo se presentarán un conjunto de Factores Críticos de Éxito que han sido considerados como necesarios para lograr que los esfuerzos de promoción en las empresas sean satisfactorios.

1.2 DEFINICIONES

1.2.1. Mercadotecnia

El término mercadotecnia tiene distintas interpretaciones. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2013) es un *“conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”*. Para Kotler (1999a), autor del libro Dirección de Mercadotecnia: *“la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*.

Para Stanton et al. (2007): *“la mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”*.

En contraste, Ries y Trout (1997) consideran que el término significa *“guerra”*. En efecto, ellos perciben que la mercadotecnia se puede pensar como una batalla entre empresas, en la que aquella que adopte la mejor estrategia vencerá. Así, sostienen que una empresa debe orientarse al competidor, es decir, dedicar tiempo al análisis de cada participante en el mercado, exponiendo una lista de sus debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para competir y defenderse de ellas.

En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, en el presente trabajo se adoptará la siguiente definición. La mercadotecnia es un grupo de actividades que contribuyen a promocionar los productos y servicios de una organización, para que los clientes potenciales los reconozcan y, eventualmente, los consuman.

1.2.2. Factores críticos de éxito

Los FCE's se pueden entender como *“las áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo exitoso de la organización”* (Rockart, 1979). Entonces, se trata de aspectos que de acuerdo con el tipo de emprendimiento o a las características particulares de un mercado, determinarán si el negocio funciona, de tal manera que si se cumplen, el éxito de la empresa es más probable.

En contraste, cuando no se tienen presentes ó no se cumplen, dicho éxito podría tornarse inalcanzable.

1.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA MERCADOTECNIA

Los FCE's han sido estudiados en distintas áreas del conocimiento. Por ejemplo, Wong (2005) identificó los FCE's para implementar la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas en Malasia. Delgado et al. (2005) realizaron un estudio comparativo de los FCE's en materia de calidad, para contrastar las prácticas en las industrias de la manufactura y de la construcción en el Reino Unido. De igual manera, Gokhan et al. (2009) llevaron a cabo una investigación de los FCE's de la mercadotecnia, en el sector vivienda de Turquía.

Como se puede apreciar, han sido varios los autores que los han estudiado desde distintas perspectivas. Así, y tomando como referencia los resultados de Gokhan et al. (2009), se proponen aquí los siguientes FCE's para las actividades de mercadotecnia en la industria de la construcción: experiencia de la compañía, elección de un nicho de mercado, existencia de un departamento de mercadotecnia, actividades de mercadotecnia, soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia y factores financieros. En seguida se discutirá cada uno de ellos para pasar, posteriormente, a su integración en el instrumento para realizar el diagnóstico objeto de la presente tesis.

1.3.1 Experiencia de la compañía

Como parte de la mercadotecnia, es importante considerar la experiencia que tiene una compañía en la elaboración de proyectos de diseño y construcción de obras de ingeniería civil. Para ello, se toman como referencia los tres aspectos mencionados por Gokhan et al. (2009): imagen, edad y volumen anual de ventas de la compañía, mismos que se describen enseguida.

Imagen de la compañía

Se trata de la percepción que tienen los clientes de la empresa tanto de sus aspectos tangibles como intangibles. Los primeros se crean con base en la apariencia de sus instalaciones (oficinas) y de los productos que ofrece (construcciones previas), y los últimos con base en la calidad de sus servicios. De acuerdo con Dale (2003), en el aspecto intangible es importante incluir la competencia con la que la organización es capaz de desarrollar sus proyectos, la oportunidad con que atiende las peticiones del cliente e incluso la amabilidad del personal al interactuar con los usuarios.

De esta forma, se puede decir que la imagen debe cuidarse para tener mejores posibilidades de éxito en los mercados actuales tan competidos, ya que de ella dependerá la promoción de sus productos y servicios entre los clientes presentes y futuros. Siendo la cara que se muestra al público en general, la imagen representa entonces una herramienta útil para transmitir la idea de experiencia y calidad. Al dar una buena impresión, se pueden incrementar las oportunidades de realizar proyectos de construcción y, por consecuencia, de aumentar las ventas y las utilidades.

Edad de la compañía

Berguer y Udell (1998) sostienen que al pasar el tiempo, la empresa evoluciona y sus bienes aumentan cuando se cuenta con una buena administración (o disminuyen en caso contrario). Básicamente, la edad es uno de los factores que contribuyen a mejorar la experiencia de las

firmas, pues con el tiempo se logra el desarrollo de la curva organizacional de aprendizaje. En general, a mayor número de años desde la creación de una constructora, mayor será la consolidación del negocio y mejor será el conocimiento que tenga del sector. Por ello, los clientes se pueden ver atraídos a contratarla para realizar sus proyectos de construcción, lo que revela que la edad es también una herramienta relevante en la mercadotecnia.

Volumen anual de ventas de la compañía

Vender es una habilidad que se aprende y desarrolla. Hay personas que la poseen de forma innata, pero aún el individuo más hábil en el sector, tiene que idear técnicas de persuasión para poder vender, ya que dar a conocer los productos y servicios de la constructora en el mercado puede resultar desafiante. Kotler y Keller (2006) discuten el concepto de ventas al minorista, que aplica a la industria de la construcción, ya que involucra las actividades necesarias para vender directamente los productos y servicios de la organización a un cliente.

Más aún, Porter (2007) señala que los compradores son determinantes para la supervivencia del negocio, y que cuentan con un alto poder de negociación para manejar los precios de los productos que adquieren. En efecto, entre mayor sea la competencia en el mercado de la construcción, mayor será el poder de los compradores pues al tener distintas opciones para adquirir los bienes que requieren, si no consiguen un buen precio de venta de un constructor, se irán con el siguiente. Por ello, el volumen de ventas que tiene una organización anualmente, refleja parte de su experiencia en la promoción de sus servicios.

1.3.2 Elección de un nicho de mercado

En la industria de la construcción en particular, puede ser contraproducente la especialización en un nicho de mercado. El principal problema surge cuando se agota el trabajo en ese campo de acción. Por ejemplo, en México sólo existe una planta de energía nuclear (Laguna Verde en Veracruz), y si una constructora se enfoca a ese nicho, muy pronto cesará operaciones debido a la limitación de clientes que existen.

Sin embargo, estudios previos sugieren que es necesario considerar la posibilidad de elegir un nicho de mercado bien definido, para lograr el éxito (Gokhan, et al., 2009). Así, a continuación se presentan dos aspectos para consolidar esta idea: satisfacción del cliente y elección del tipo de cliente a atender.

Satisfacción del cliente

Kotler (1999a) define la satisfacción del cliente como "*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*". Actualmente, satisfacer a los clientes es un requisito indispensable para ganarse un lugar en su mente y, en consecuencia, en el mercado. Por ello, el propósito de mantener satisfecho a cada uno no se limita a los departamentos de mercadotecnia, sino que se ha constituido como uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (ej: producción, finanzas, recursos humanos) de las empresas exitosas.

En este tenor de ideas, Dale (2003) apuntó que las empresas que logren satisfacerlos, obtendrán por lo menos tres beneficios: 1) lealtad (que en la industria de la construcción se traduciría en futuras obras), 2) difusión gratuita (que se traduciría en nuevos clientes), y 3) una determinada participación en el mercado de la industria de la construcción. Lo anterior se puede resumir en la afirmación de Kotler y Armstrong (2003): "*las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.*"

Tipo de cliente

En la industria de la construcción se establecen relaciones con los compradores a lo largo de los procesos de ejecución de las obras. Así, se fomentan las relaciones con ellos para satisfacer sus requerimientos, por lo que en general, las constructoras con experiencia en el mercado poseen una amplia cartera de clientes. De acuerdo con Juran (1992) los clientes son todos los afectados

por los productos, servicios y procesos utilizados para alcanzar las metas de la calidad de la empresa. Sin embargo, Budhwani (2002) enfatiza que no todos los clientes son importantes, y que incluso algunos pueden ser dañinos pues consumen tiempo y recursos de la empresa sin producir ingresos suficientes.

En uno de los textos clásicos de Juran (1975), se desarrolla la idea de un grupo pequeño de clientes que son muy importantes para la empresa, que continuamente hacen uso de sus servicios. También menciona la existencia de un gran volumen de ellos que no son tan relevantes, pues sólo la contratan esporádicamente. Estos grupos se conocen en inglés como “vital few and useful many”. Por lo general, las empresas constructoras suelen tener una amplia variedad de ellos, por lo que es fundamental que se conozca a fondo cuáles son los diferentes tipos de clientes que se tienen y el cómo clasificarlos, para poder proponer soluciones que satisfagan sus necesidades adecuadamente.

1.3.3. Departamento de mercadotecnia

Si bien es cierto que contar con un área de mercadotecnia es necesario, Kotler y Keller (2006) señalan que “*las empresas tienen un departamento de marketing para que se encargue de generar y entregar valor a los clientes*” por lo que tiene que ser reducido y sólido, para que cumpla con sus funciones adecuadamente.

Sin embargo, David Packard afirmó que “*el marketing es demasiado importante para dejarlo exclusivamente en manos del departamento de marketing*” (como se cita en: Kotler y Keller, 2006). Por ello, hoy en día las empresas constructoras deben ser conscientes de que la publicidad no sólo la llevan a cabo las áreas de mercadotecnia y de ventas, sino en todos las que constituyen la empresa, pues es una responsabilidad compartida atender a los clientes en mayor o menor medida, para generar las ganancias de la empresa.

Lo anterior no exenta a las organizaciones de contar con un departamento de mercadotecnia, que posea personal calificado y que capitalice su antigüedad, y la cantidad de empleados, en beneficio de las ventas de la firma. A continuación se presentan los factores relacionados con el

departamento de mercadotecnia que se han considerado en esta investigación (Gokhan, et al., 2009).

Contar con un departamento de mercadotecnia

En las diferentes áreas de la empresa se deberán considerar las relaciones interdepartamentales, con el propósito de optimizar las actividades de diseño, producción, comercialización, distribución y promoción de cada uno de los bienes y servicios que se ofertan al mercado. En este sentido, la división de mercadotecnia juega un rol fundamental y tiene que coordinarse con las demás adecuadamente para asegurar el éxito de la empresa. Pese a ello, Kotler y Armstrong (2004) señalan que en la práctica la relación entre los departamentos es problemática y no siempre existe una buena comunicación entre ellos.

Más aún, Kotler y Armstrong (2004) ponen como ejemplo el caso de Wal-Mart, organización que se ha planteado como objetivo: “*generar valor y satisfacción para los consumidores, ofreciendo a sus compradores los productos que buscan, a los precios más bajos posibles*”. Esto revela la importancia que para ese negocio tiene su departamento de mercadotecnia. Siendo que las compañías constructoras deberían ofrecer servicios y productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, debería existir también en ellas un departamento que se encargara de investigar lo que desean los clientes para poder satisfacer sus necesidades.

En suma, dicho departamento tiene como misión preparar programas de publicidad y comercialización para promover los productos y servicios de la organización, y colaborar intensamente con el departamento de ventas para que se generen ingresos. De nuevo, un elemento importante en este caso es el personal responsable de la mercadotecnia, como se detalla enseguida.

Poseer personal calificado en el departamento de mercadotecnia

Kotler y Keller (2006) afirman que quien debería ejercer la mercadotecnia son los mercadólogos, es decir: “*cualquier persona que busca generar una respuesta (captar la*

atención, propiciar una compra, obtener un voto o un donativo) de terceros que conforman su mercado meta.”

Por ello, el departamento de recursos humanos ha de emplear un proceso de selección, para contratar a individuos que cumplan con ese perfil de puesto, y que sean capaces de desarrollar sus tareas con propiedad. Por lo que la elección de los candidatos se vuelve fundamental y debe basarse bajo la premisa de que es necesario cuidar los intereses de la empresa. Más adelante, en el diagnóstico realizado en México, se revelará el nivel de calificación que las constructoras participantes manifestaron con respecto a sus empleados de mercadotecnia.

Antigüedad del departamento de mercadotecnia dentro de la empresa

Dada la competencia existente en los mercados actuales, la antigüedad del departamento de mercadotecnia juega un rol fundamental. Aquellas organizaciones que nacen con él son más propensas a adquirir experiencia y ser más eficaces en sus operaciones con prontitud. En contraste, las firmas que no poseen ese departamento, o bien que lo abren tardíamente tienen que recorrer la curva de aprendizaje antes de volverse efectivas. Así, la edad de esa área de la organización es un factor a considerar.

Número de empleados en el departamento de mercadotecnia

Kotler y Armstrong (2004) afirman que en una empresa pequeña, una persona puede llevar a cabo las actividades de mercadotecnia, desde la investigación de mercados hasta las relaciones públicas. Sin embargo, a medida que la empresa se da a conocer y crece, su departamento lo hará también y estará formado por varios especialistas dentro del mercado, lo que permite planificar y desarrollar las actividades de mercadotecnia correspondientes. De esta forma, se pueden tener encargados de producto y de mercadeo, de ventas, vendedores, investigadores del mercado, expertos en publicidad y otros especialistas.

Existencia de un departamento de ventas independiente del de mercadotecnia

Los departamentos de ventas y mercadotecnia tradicionalmente han estado separados, e incluso, se reitera, pueden tener poca comunicación. A menudo hay hasta una fuerte adversidad entre ellos y cuando no hay ventas, se culpan mutuamente por el hecho. No obstante, Kotler y Armstrong (2004) comentan que: *“se debe considerar cada departamento de una organización como los diferentes eslabones de la cadena de valor de una empresa”*, y por consecuencia es necesario que exista un buen flujo de información entre ellos, y las demás áreas de la organización. Por lo tanto, puede resultar favorable para las constructoras tener departamentos independientes, pero con una buena comunicación que permita desarrollar las actividades de mercadotecnia apropiadamente.

1.3.4 Actividades de mercadotecnia

Kotler y Armstrong (2004) consideran a: *“cada departamento de una organización como los diferentes eslabones de la cadena de valor de la empresa, esto significa que dentro de cada departamento se desarrollan actividades que generan valor para los procesos de diseño, producción, comercialización, distribución y promoción de cada uno de los productos de la empresa.”* Al interior de una firma, el departamento de mercadotecnia tendrá diferentes actividades en función de los productos y servicios que ofrezca. Sin embargo, en términos generales, hay ciertas tareas que suelen desarrollarse en el área. Una de ellas es la generación de publicidad para promocionar los bienes ofrecidos, así como realizar las investigaciones de mercado pertinentes y manejar las relaciones públicas de la organización, como se describe enseguida.

Publicitar los productos y servicios de la empresa constructora

Kotler y Armstrong (2004) afirman que *“los negocios de esta nueva era digital requieren de nuevos modelos de planificación y aplicación del marketing”* por lo que en la actualidad, herramientas como el internet han transformado la relación empresa-cliente. Los mismos autores señalan que *“para sobrevivir con éxito en este siglo, la dirección de marketing tendrá*

que integrar una serie de nuevas normas en su forma de pensar.” Esto se verá reflejado en el medio o medios que se elijan para que la constructora ofrezca sus servicios a los clientes potenciales.

Más aún, esos investigadores sostienen que hay que seguir ciertos pasos para difundir el mensaje de la firma como son: (1) decidir sobre el alcance, la frecuencia y el impacto del canal de comunicación, (2) seleccionar los medios deseados entre las principales alternativas, (3) elegir soportes específicos, y (4) establecer un calendario de medios. En este sentido, se tienen diversas opciones de promoción como: la impresión de volantes, anuncios publicitarios, tarjetas personales de presentación, clasificados en Internet, intercambio de promociones con negocios cercanos, creación de catálogos de productos y servicios, y participación en eventos sociales relacionados con el giro de la constructora.

Como se puede apreciar, es importante conservar los medios publicitarios que han dado resultados favorables en el pasado, y combinarlos con nuevas tecnologías que permitan transmitir a los clientes una imagen de modernidad y actualización en la forma en la que promocionan sus productos y servicios.

Planear las actividades de mercadotecnia

En términos de planeación, las actividades de mercadotecnia requieren ser estudiadas y programadas con detalle para que las iniciativas de promoción sean efectivas. Entonces se debe analizar el alcance de una campaña publicitaria, identificando quienes serán los actores principales (ej: promotores, vendedores, clientes, distribuidores, competidores) y el rol que cada uno de ellos jugará para lograr que el bien o servicio publicitado se venda. Aquí, se puede hacer uso de las herramientas propuestas por Chamoun (2002) para administrar un proyecto, en las que se incluye la elaboración de un presupuesto, la construcción de un diagrama de barras de Gantt, el desarrollo de un organigrama para delimitar los roles y las funciones de los involucrados en el plan de mercadotecnia, y la evaluación de alternativas para elegir la mejor estrategia publicitaria.

En esencia, se trata de generar un mapa que se pueda seguir durante la ejecución de las actividades, y que permita llevar un control para determinar si se avanza o no en la dirección correcta. Desde luego, es importante incluir medidores de desempeño en el ejercicio, que faciliten el seguimiento de los progresos (Kerzner, 2011). Con ello se pueden lograr los siguientes beneficios: conocer en tiempo real el estatus del plan, identificar oportunamente las tendencias de avance, reconocer problemas potenciales antes de que se magnifiquen, determinar la salud de la iniciativa, controlar las actividades en desarrollo y generar las correcciones adecuadas en tiempo y forma.

Dentro de las tareas que se deben considerar en el plan, está la investigación de mercados, pues de la calidad de los resultados de ella dependerá en gran medida el éxito de la promoción de un producto o servicio, como se describe a continuación.

Investigación de mercados

Kotler y Keller (2006) afirman que los estudios se deben basar en problemas y oportunidades específicas del mercado. Sin embargo, primero es necesario identificar el nicho al que la empresa se enfocará, para que posteriormente la compañía obtenga la información necesaria y pueda establecer objetivos de ventas.

Ellos mismos definen a la investigación de mercados como aquella que: *“consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa”*. De hecho, a nivel internacional se cuenta con la *World Association of Opinion and Market Research Professionals (Asociación Mundial de Profesionales de Investigación de Mercado y de Opinión)*, que se especializa en este tipo de actividades (como se cita en: Kotler y Keller, 2006).

En esencia, se acepta que es necesario que la empresa obtenga la información necesaria para establecer las estrategias más adecuadas a sus intereses. Cuando los resultados del estudio son favorables e indican que si es viable la inserción de un producto o servicio en el mercado, se debe proceder con su introducción. Aunque no se realiza con frecuencia, es importante darle

seguimiento a la implementación para saber si efectivamente, los datos de la investigación de mercado se confirmaron al momento de comercializar el producto.

Adicionalmente, es necesario que el negocio establezca buenas relaciones públicas con sus clientes, ya que ellos son la razón de ser de la compañía y mantener su lealtad es fundamental para que se tengan utilidades. En la siguiente sección se presentan más detalles sobre el asunto.

Relaciones públicas

Una de las tareas principales de este tipo de relaciones es generar un conjunto de acciones de comunicación estratégicas, coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tendrán como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, ya sea escuchándolos o informándolos.

Kotler y Armstrong (2004) han definido la gestión de relaciones con el cliente como el *“proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción”*. Por ello, las empresas deben emplear sus estrategias de relaciones para convencer a nuevos clientes, y realizar actividades comerciales que les permitan mantener e incrementar el número de usuarios de sus productos o servicios.

No obstante, en la actualidad se enfrentan nuevos retos en el área, debido a los cambios demográficos, la existencia de más competidores y otros factores que derivan en la disminución de clientes potenciales. En este sentido, Kotler y Armstrong (2004) afirman que es más difícil atraer a un cliente nuevo, que conservar uno antiguo satisfecho. En suma, las relaciones públicas con los clientes existentes y los nuevos de una firma, es un factor fundamental para la supervivencia y crecimiento de la organización.

1.3.5 Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia

En prácticamente todas las iniciativas que se toman al interior de un negocio, el apoyo de la alta directiva es fundamental, ya que son los directores quienes brindan los recursos necesarios (económicos, materiales, humanos y de tiempo) para que se lleven a cabo. En este caso, la mercadotecnia no es la excepción, ya que requiere la participación de personal especializado que sea capaz de realizar adecuadamente sus actividades, para que los bienes empresariales se coloquen con fluidez en el mercado. Es por ello, que se deben considerar los siguientes aspectos en este rubro: la percepción de los directores sobre la importancia que tiene el área de mercadotecnia, la cultura organizacional y la capacitación que tengan los empleados dedicados a la actividad.

Percepción de los directores de la mercadotecnia

Si bien el rol de los directores es fundamental para el éxito de la iniciativa mercadológica de una corporación, también es importante contar con un conjunto de individuos que puedan trabajar para alcanzar las metas planteadas. Para lograr un grupo laboral exitoso, el sitio web Merca20 (MPMM,2013) recomienda: *“conseguir un equipo de trabajo que logre los objetivos que se plantean en cuanto a consecución de ventas, margen de utilidad, rentabilidad, lanzamiento de nuevos productos, meta de cobranza, desarrollo de presupuestos, fusiones, decisiones, compra de compañías, rendimientos de inversiones y cualquier nuevo proyecto en el que uno esté involucrado como líder del equipo y donde la evaluación final estará directamente determinada en relación a los resultados que se obtengan.”*

Por ello, es necesario que tanto los directores de la organización como el responsable de la mercadotecnia perciban al área como una pieza fundamental en las operaciones de la firma. De ser así, se incrementan las posibilidades de que se lleven a cabo las tareas de promoción de forma adecuada, lo que puede traducirse directamente en beneficios para la compañía. De lo contrario, se corre el riesgo de que los empleados del departamento se sientan poco respaldados en sus actividades, y pierdan la motivación para hacer un buen trabajo, lo que redundará en pérdidas económicas para el negocio.

Cultura organizacional

La cultura organizacional juega un rol interesante en la mercadotecnia, pues la forma en que se realizan las actividades en el departamento correspondiente estarán fuertemente influenciadas por ella. Así, cabe recordar las seis dimensiones propuestas por Hofstede (1980) con relación a la cultura: distancia del poder, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra femineidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo o a corto plazo, e indulgencia contra contención.

En el contexto de la construcción, tiende a haber estructuras organizacionales verticales, con diversos niveles entre los directores y los empleados de mercadotecnia, cuando existen, lo que dificulta una interacción directa y sin intermediarios entre esos dos grupos. Además, se trata de un sector que tiende al individualismo en un ambiente de masculinidad, lo que en ocasiones puede limitar el trabajo en equipo y la proposición de ideas creativas.

Más aún, normalmente se tiene una visión de corto plazo con aversión a la incertidumbre, lo que obstaculiza en principio el desarrollo de las actividades de mercadotecnia, que deben ser riesgosas en cierta medida, para lograr los beneficios adecuados. Por ello, la cultura organizacional debe considerarse en el análisis de los factores que contribuyen o merman el desempeño del área de mercadotecnia en la empresa.

Capacitación a los empleados en técnicas de mercadotecnia

Uno de los principales aspectos que las constructoras deben considerar una vez que han decidido fundar un departamento de mercadotecnia, es la constante actualización de sus colaboradores. Se trata, de hecho, de una herramienta estratégica que permite mejorar el desempeño del área, ya que al utilizar las técnicas más recientes desarrolladas en el área, pueden lograr ventajas importantes sobre los competidores que aun no las adoptan.

Como lo señala el sitio Merca20 (MPMM,2013), si se quiere fortalecer el perfil de los integrantes de un equipo, es necesario enfocar los esfuerzos al desarrollo de sus habilidades, para que cada uno tenga clara la importancia de su rol dentro del departamento, y que puedan especializarse y ofrecer resultados de excelencia con un valor agregado para los dueños y accionistas de la empresa. Así, el constante entrenamiento de los empleados se vuelve fundamental para el éxito de la iniciativa mercadológica, lo cual se reflejará en los factores financieros de la organización, como se discute ahora.

1.3.6 Factores Financieros

En virtud de que el sector de la construcción basa sus actividades en la ejecución de proyectos, es necesario conocer los sistemas financieros que pueden ayudar a desarrollarlos con la menor cantidad de obstáculos económicos posibles. Este punto cobra importancia sobre todo para las MiPyMES, que normalmente presentan limitaciones en la disponibilidad de recursos, que no les permiten realizar actividades como: capacitación y contratación de asesores externos. Vargas (2011) argumenta *“que usualmente el reto de las pequeñas empresas es el de sobrevivir, por lo que pensar en disponer de recursos para aplicar las técnicas administrativas es difícil”*. De igual forma, sostiene que la escasa educación financiera y estratégica de los empleados son factores que impiden su cabal desarrollo. En contraste, dentro de sus contrapartes de gran tamaño *“la disposición de recursos con que cuentan, les permite adoptar con mayor facilidad las herramientas financieras”* (Wong, 2005).

Básicamente, los factores financieros se encuentran asociados en forma directa con aquellos recursos económicos con que se cuenta para desarrollar los proyectos de la firma, así como para cubrir las necesidades de capital de trabajo, adquisición de material y/o maquinaria y equipo, y pago a los empleados. En este sentido, la empresa debe buscar fuentes alternas de financiamiento y no limitarse exclusivamente a los préstamos de banco, sino incluso buscar las aportaciones de los socios o, llegado el momento, cotizar en la bolsa. Un aspecto primordial a cuidar en este punto, es la liquidez ya que, a pesar de contar con una gran cantidad de activos, la falta de efectivo puede derivar en problemas financieros para la organización. A continuación se presentan más detalles sobre estos aspectos.

Disponibilidad de préstamos que los clientes pueden acceder para financiar obras

De acuerdo con la RAE (2013), un préstamo es una *“cantidad de dinero que se solicita, generalmente a una institución financiera, con la obligación de devolverlo con un interés”*. Por otro lado, un crédito es la *“cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar”* (RAE, 2013). Con base en estas dos definiciones, se puede decir que un préstamo se convierte en crédito para una empresa constructora cuando le debe dinero a una institución financiera.

Más adelante se presentarán algunos conceptos relacionados con la disponibilidad de créditos. Pero la necesidad de pedir prestado se debe a que un préstamo es un medio administrativo para las empresas, cuya función principal es la disposición del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a sus necesidades de cada momento. En general, se trata de cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez dentro de la organización, evitando la pérdida de tiempos que a su vez se traducen en pérdidas económicas.

Existencia de un sistema financiero para construir obras

Un sistema financiero al interior de una empresa constructora implica la existencia de mecanismos para identificar los excedentes que se generan durante la ejecución de sus actividades, que puedan ser invertidos ya sea interna o externamente para producir intereses. De manera tal que ese capital con sus intereses se pueda utilizar posteriormente para el financiamiento de nuevos proyectos o los ya existentes que así lo requieran.

Así, implica un procedimiento de gestión rigurosa de recursos, para desarrollar con éxito los proyectos en términos económicos. Al implementarse se puede tener un mejor control de los movimientos realizados en cada proyecto e identificar, por ejemplo, oportunidades de ahorro y mejoras en el consumo de recursos. Lo anterior se traduce en ventajas financieras para el negocio, y a la postre, en ganancias.

Disponibilidad de créditos

La disponibilidad de créditos para financiar los proyectos de una constructora depende de tres factores. Las tasas de interés que las instituciones crediticias tengan en el momento de la solicitud; los plazos de pago acordados entre la institución y la constructora; y la urgencia que tenga la empresa para conseguir los recursos y pagar por ellos (FICA, 2005). Independientemente de las circunstancias particulares en las que se encuentre una firma que ha solicitado un crédito, la inyección de recursos a las operaciones y procesos organizacionales siempre es bienvenida, ya que permite que haya liquidez y se puedan cubrir los compromisos del negocio.

Existen distintos tipos de créditos a los que una organización puede acceder: interno, externo, de corto, mediano o largo plazo, oneroso y gratuito (FICA, 2005). La misma fuente recomienda que antes de decidir si es conveniente adquirirlo se deben resolver preguntas como: ¿es suficiente el capital actual?, ¿se utilizan convenientemente los contactos y relaciones personales de los accionistas con funcionarios de instituciones financieras?, ¿con cuantas instituciones de financiamiento opera la empresa?, ¿son suficientes las líneas de crédito para el financiamiento a corto plazo?, ¿dispone la empresa de créditos para financiar las operaciones de producción?, ¿los créditos obtenidos se han invertido conforme a un programa presupuestal?, ¿qué garantías han exigido las instituciones financieras?, y ¿se han cumplido los programas de pago de pasivo? Al responderlas, la organización puede justificar el acceso a créditos, claro está, en función de su disponibilidad.

Capacidad económica de la empresa para financiar los proyectos

En los procesos de licitación pública, las bases normalmente establecen que las empresas constructoras interesadas en participar deben tener la capacidad de financiar una parte o la totalidad del proyecto por ejecutar. Así, no es raro que este sea un requisito que sólo las compañías gigantes pueden cumplir. Por ello, necesitan contar con estrategias e instrumentos de inversión que les faciliten el acceso a recursos económicos oportunamente, que les permitan solventar los gastos asociados con las obras que desarrollan.

Como parte de esta capacidad de financiamiento, se encuentra el concepto de capital de trabajo. En esencia, se trata de: “*el recurso necesario para mantener las operaciones de un negocio, y que se va emplear en financiar los trabajos concernientes al proyecto*” (González, 2013). Por lo que se puede observar, la disponibilidad de capital de trabajo es un factor fundamental para que las empresas puedan desarrollar continuamente los proyectos de construcción en los que se han comprometido.

1.4 Impacto de la mercadotecnia en el desempeño de las compañías

Los beneficios que se pueden alcanzar al utilizar las herramientas y los FCE's para la mercadotecnia en la industria de la construcción, están relacionados con mejoras en el desempeño de los contratistas. Tomado como referencia un estudio reciente realizado en la entidad mexiquense (Becerril, 2011), se ha identificado que algunos de los impactos esperados al manejar las herramientas descritas son:

- Un mejor desempeño financiero,
- Mejor toma de decisiones,
- Mejoras en la eficiencia del trabajo,
- Incremento en la innovación de productos, servicios y operaciones,
- Mejoras en la productividad, e
- Incremento en el número de clientes.

En seguida se describe cada uno de ellos, enfatizando la manera en la que se pueden traducir en mejoras tangibles en el área de mercadotecnia.

-Un mejor desempeño financiero. El personal encargado del aspecto financiero, puede identificar incrementos en sus ingresos como resultado de la promoción de ciertos productos y servicios de la empresa. Con ello se pueden controlar de mejor manera las operaciones corporativas, ya que se puede señalar con puntualidad cuales son los productos que mejor se venden al mercado.

-Mejor toma de decisiones. Al tomar en cuenta los FCE's de la mercadotecnia, los directivos de la empresa podrán ponderar las opciones de solución para los problemas que se les presentan en cuanto a la promoción y distribución de los productos y servicios que ofrecen. Este aspecto está muy relacionado con el aspecto financiero, ya que usando las cantidades reportadas por el departamento contable, la alta directiva puede soportar sus decisiones en bases numéricas sólidas.

-Mejoras en la eficacia del trabajo. Cuando una organización concluye que le resulta favorable el uso de las herramientas para la mercadotecnia, e implementa los FCE's en sus prácticas cotidianas, se pueden tener ventajas en la eficiencia laboral. Lo anterior, por que los esfuerzos se canalizan hacia los productos y servicios que son más rentables para la firma, disminuyendo la atención hacia aquellos que no resultan tan benéficos.

-Incremento en la innovación de productos, servicios y operaciones. En línea con las ideas anteriores, el uso de las herramientas para la mercadotecnia puede derivar en la creación de nuevos productos y/o servicios y en la mejora de procesos. Para ello, se recomienda que se organicen concursos en que los empleados puedan proponer ideas para mejorarlos, tomando como referencia su experiencia personal. Al incluir innovaciones en los productos, se pueden hacer campañas publicitarias para posicionarlos en el mercado e incrementar las ventas y utilidades de la organización.

-Mejoras en la productividad. Como resultado de la puesta en marcha del conjunto de herramientas para promover la mercadotecnia ya mencionadas con anterioridad, y de la aplicación práctica de los seis FCE's descritos, es posible mejorar la productividad. Esto, porque se puede aumentar el nivel de producción por unidad de trabajo, lo que se debe a que los recursos se pueden destinar adecuadamente desde el principio a las actividades del proyecto, pues se insiste que como resultado de la aplicación de las herramientas de la mercadotecnia se pueden canalizar los esfuerzos a ciertos productos y servicios, evitando la realización de obras que producen menores ganancias.

-Incremento en el número de clientes. Cuando las operaciones e iniciativas de la mercadotecnia establecidas en una empresa se convierten en un mejor desempeño, las recomendaciones de los clientes son más probables. En efecto, la publicidad de boca a boca es, por ejemplo, una herramienta fundamental para que los clientes se conviertan en promotores de la organización logrando con ello una mejora en la participación de mercado.

Habiendo descrito los beneficios potenciales esperados de aplicar los grupos de herramientas y los seis FCE's de la mercadotecnia, se procede ahora a la conclusión del capítulo mediante el siguiente compendio.

1.5 Resumen

Para asegurar el éxito en las actividades que desarrollan las empresas constructoras en materia de mercadotecnia, es importante tomar en cuenta los FCE's analizados en este apartado de la tesis. En él, se han presentado los que se consideran más relevantes para establecer las prácticas de mercadotecnia de las organizaciones de la industria. Cabe reconocer que, debido a las limitaciones de recursos para desarrollar el presente trabajo, en el estudio sólo se han abordado algunas estrategias de mercadotecnia. No obstante, existen otros factores que podrían estudiarse en el futuro que son: organización de la empresa, alianzas estratégicas y uso de tecnología, que en su conjunto pueden incrementar la competitividad de una organización.

También se han presentado algunos de los impactos esperados como resultado del empleo de las herramientas de la mercadotecnia y el uso de los FCE's descritos. Así, en el siguiente capítulo se describirá el estudio realizado en México donde se investigan los niveles de uso de los FCE's discutidos y los impactos registrados por una muestra de compañías operando en el sector de la construcción.

CAPITULO 2.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA PRÁCTICA

2.1 Introducción

Una vez establecidas las principales características de la mercadotecnia en la industria de la construcción, con base en algunas investigaciones realizadas tanto a nivel nacional como internacional, y en los estudios recientes relacionados con el tema, se procedió a la elaboración de un diagnóstico para determinar en qué estado se encuentra el área en el contexto mexicano. Así, se planteó el siguiente objetivo: identificar el nivel de uso de los factores críticos de éxito de la mercadotecnia en la industria de la construcción en México.

Para lograrlo, se diseñó un instrumento de recolección de datos, siguiendo el procedimiento reportado por Romero (2010), es decir, se decidió emplear una encuesta mediante un cuestionario escrito, mismo que sería aplicado directamente a un conjunto de constructoras. Antes de discutir los detalles de la selección de la muestra, es necesario señalar que el cuestionario se elaboró cuidando que cumpliera con los siguientes criterios: simple, preciso y claro.

Con la intención de comprobar estos aspectos, una vez terminado el diseño con base en la revisión de la literatura presentada en el capítulo previo, se realizó una prueba piloto en un par de empresas. Como resultado del ejercicio, se modificó la herramienta de recolección, cuyo contenido final se presenta en el Anexo A.

De esta forma, en el presente capítulo se detalla el contenido del cuestionario mencionado, se describen los pasos seguidos para determinar el tamaño de la muestra, y se brinda información sobre la metodología que se utilizó para aplicarlo. Así mismo, se presentan los resultados del estudio, a través de estadística descriptiva e inferencial.

En paralelo, las cantidades generadas durante el análisis, son interpretadas considerando la revisión de la literatura.

2.2 Instrumento de recolección de datos

Dentro de las primeras decisiones para diseñar el instrumento, se optó por elegir un medio con el cual se lograran recolectar los datos de una forma rápida (un mes), y con una buena cobertura (nacional). La primera opción consistía en el empleo del correo electrónico para distribuirlo entre los participantes potenciales, pues se trata de una opción relativamente económica de fácil acceso y conocida. Sin embargo, Delgado et al., (2010) revelaron que no todos los invitados participan y que incluso algunos no revisan sus cuentas de correo.

En la segunda opción, se consideró la posibilidad de realizar entrevistas telefónicas, pero el costo resultaba elevado, y no se disponía de una base de datos confiable sobre la población de estudio. De esta forma, se evaluó la posibilidad de generar un cuestionario escrito, alternativa que, pese a su costo relativamente alto frente a su contraparte electrónica, fue seleccionada debido a que la tasa de respuesta es mejor. Además, se decidió que se aplicaría de manera personal y no vía postal, porque se corría el riesgo en este último caso de que los encuestados se hubieran cambiado de domicilio, o ignoraran la correspondencia que incluía el cuestionario. De nuevo, esto resultó costoso tanto en términos económicos y de tiempo (por lo que fue necesario que los dos autores emprendieran el esfuerzo), pero como se discutirá más adelante, al final se obtuvo una buena participación de parte de la muestra de empresas objetivo.

Entonces, se pensó en un documento breve y legible del cual se reitera que se realizaron 2 pruebas piloto con modificaciones menores, para así agilizar su aplicación con los miembros de la muestra y obtener los datos requeridos. En esencia, se trata de un cuestionario compuesto por cuatro secciones. En la primera se recaba información general de la empresa, y se solicitan datos como: nombre, tamaño, tipo de negocio (pública o privada), en que parte del proceso de construcción se especializa (diseño, construcción o mantenimiento), así como los años de experiencia de la corporación.

En el segundo apartado, se solicitan los puntos de vista de los participantes sobre sus niveles de acuerdo con respecto a la importancia de los factores críticos de éxito (FCE's) de la mercadotecnia en la construcción. Aquí, se consideran los seis factores discutidos en el capítulo

previo (experiencia de la compañía, elección de un nicho de mercado, existencia de un departamento de mercadotecnia, actividades de mercadotecnia, soporte de la alta directiva y factores financieros).

En la última sección, se pretende conocer los niveles de acuerdo, en términos de uso e importancia percibida, con un conjunto de 22 elementos de los seis FCE's de la mercadotecnia. Tanto en ésta parte como en la previa, se emplea una escala de Likert que va del "0" al "5", siendo 0 =no sabe/no aplica, 1 =muy bajo(a), 2 =bajo(a), 3 =moderado(a), 4 =alto(a) y 5 =muy alto(a) para calificar el uso e importancia de la segunda sección; y 1 =muy en desacuerdo, 2 =en desacuerdo, 3 =neutral, 4 =de acuerdo y 5 =muy de acuerdo, en la tercera sección.

En la parte final, se presenta el cuarto apartado donde se solicita información sobre los impactos percibidos que la administración de obra ha tenido en el desempeño general de la empresa. Otra vez, el cuestionario completo se presenta en el Anexo A.

2.3 Población y selección de la muestra

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en México existen aproximadamente 20,180 empresas constructoras (SIEM, 2013). Cabe recordar que una empresa constructora es aquella que se dedica principalmente a la ejecución de obras de construcción, tales como desarrollos residenciales, plantas e instalaciones industriales, vías de comunicación, construcciones marítimas, demoliciones, etc., así como a las reparaciones, mantenimiento y reformas mayores a las obras existentes (INEGI, 2004). Debido a que el objetivo principal de la tesis es conocer la frecuencia con que se aplican los FCE's de la mercadotecnia en una constructora, y cómo se presentan en México, se decidió que la unidad de interés sería "la empresa".

Ahora bien, para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la formula $[n = z^2s^2/e^2]$ de los autores Burns and Bush (2001), donde "n" es el tamaño de la muestra, "z" es el valor estándar normal para un nivel de confianza del 95% (equivalente a 1.96), y "s" la desviación estándar

(estimada como .65 con su método). Además, “e” corresponde al porcentaje de error, propuesto en este trabajo como $\pm 25\%$, con base en los argumentos de Delgado y Aspinwall (2007), referentes a la relación beneficio/costo del estudio, debido a que entre más precisión se requiera, mas grande tiene que ser la muestra y por lo tanto más costosa. De esta manera, en el presente trabajo se determinó que el 25 % ofrecía beneficios sustanciales a un costo razonable. Así, se concluyó que la muestra de estudio debía contar con por lo menos 26 empresas para generar los resultados esperados ($n = 1.96^2 \cdot 0.65^2 / 0.25^2 = 25.96 \approx 26$ empresas).

Como población de estudio, se eligieron las 100 mejores constructoras de México, pues se consideró que ellas tendrían prácticas avanzadas de mercadotecnia, que les han permitido estar en ese selecto grupo de organizaciones. Para determinar cuáles de ellas participarían en el estudio, se eligieron arbitrariamente de la lista aquellas que tuvieran sus casas matrices ya sea en el Distrito Federal o en el Estado de México (por la cercanía con la Ciudad Universitaria de la Universidad Autónoma del Estado de México -UAEMéx).

Al ser corporaciones conocidas y grandes en su mayoría, se procedió a la recopilación de los datos de contacto de cada organización a través de internet. Cabe mencionar que esto sesga el estudio presentado, pues sólo se consideran firmas consolidadas. Sin embargo, de eso se trata, de conocer como se han beneficiado de los FCE´s de la mercadotecnia estos negocios, y revelar cuáles son las prácticas que en esa materia les han ayudado a crecer. Esto es de interés para las otras compañías del sector, pues pueden identificar algunos aspectos del manejo de la mercadotecnia que les pueden ser de utilidad. Así, las organizaciones cercanas a Toluca fueron invitadas a participar en el estudio mediante el oficio de presentación que se muestra en el Anexo B.

2.4 Recolección de Datos

Una vez localizada físicamente la ubicación de las empresas de la muestra de interés, y para maximizar la participación de las compañías consideradas, se implementaron dos formas de recolección de datos. En la primera se le dejaba el cuestionario al participante potencial, quien indicaba una fecha en la que habría que recogerlo ya respondido y con los datos de interés. En

el segundo caso, se respondía inmediatamente el cuestionario en el momento de la entrevista. Éste último enfoque constituyó la manera de recolección de datos más exitosa, ya que en ocasiones los encuestados ampliaban sus respuestas, dando una justificación para asignar los valores que consideraban apropiados para definir sus prácticas.

El periodo de recolección comenzó en el mes de Agosto de 2012, y culminó en Diciembre de ese año. El periodo de recolección se amplió más de lo esperado (1 mes inicialmente), debido a la dificultad de conseguir tanto la información de contacto como la participación de las empresas. En efecto, se encontró por ejemplo que algunas compañías ya no existían y otras se habían movido de localidad, lo que prolongó este proceso.

Sin embargo, una vez que se obtuvieron los datos de interés, se comenzó a introducir la información en el programa SSPS 14, el cual permite tratarlos estadísticamente. Durante ésta etapa, fue necesario codificar las variables para que el programa las pudiera interpretar. Así, en la primera sección del cuestionario se asignaron valores del 1 al 4 a los conceptos de tamaño, edad y experiencia. Por ejemplo, en tamaño 1 = 1 a 10 empleados, 2 = 11 a 50 empleados, 3 = 51 a 250 empleados y 4 implicaba más de 250. De igual forma, se establecieron valores binarios a giro y proceso, siendo 0 =no participa en ese giro/proceso, y 1 =si lo hace. En las secciones restantes se hizo lo propio llegando a generar la tabla de datos mostrada en el Anexo C, mismos que al ser analizados, generaron los valores descritos enseguida.

2.5 Resultados

Antes de entrar en materia, es importante mencionar que finalmente se logró recabar información en 31 empresas, lo cual está por encima de las 26 originalmente consideradas. Reajustando el porcentaje de error y despejando “e” de la expresión $[n = z^2s^2/e^2]$, se tiene que se redujo del 25 % contemplado al 23%. Cabe señalar que no todos los 31 cuestionarios se completaron al 100%, aunque se detectó que este hecho obedecía a errores de llenado, y no a la falta de entendimiento de los cuestionamientos planteados, en virtud de que, se insiste, el instrumento ya había sido pilotado. Específicamente, fueron tres los participantes que omitieron la respuesta de una o dos preguntas, lo cual no se considera que afecte la validez de

los resultados aquí presentados. Con esta aclaración en mente, ahora se describe el perfil de las empresas encuestadas.

2.5.1 Perfil de los Participantes

En términos de tamaño, como se esperaba, la muestra se compuso mayoritariamente de empresas grandes, representando en su conjunto el 71% de las compañías consideradas. El otro 29% correspondió a organizaciones medianas, como se muestra en la Figura 2.1. Se confirma así el sesgo de la muestra, ya que estas proporciones difieren de las que existen en la economía nacional, en donde el 92.78% de las empresas son micro, el 5.36% son pequeñas, el 1.26% son medianas, y sólo el 0.6% son grandes (SIEM, 2013). Nótese que en el presente estudio se empleó como único criterio de clasificación para el tamaño, el número de empleados. No obstante, la Secretaría de Economía y el SIEM también consideran la facturación anual de las empresas (SIEM, 2013). En virtud de que la información monetaria es sensible y puede ser confidencial, se optó por utilizar solamente el número de empleados.

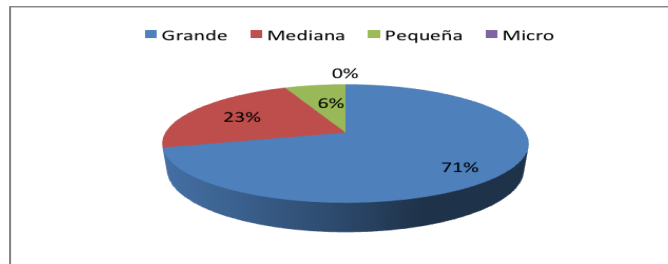


Figura 2.1. Tamaño de las empresas participantes en función de su número de empleados

2.5.2 Análisis de confiabilidad y validez del instrumento de recolección de datos

En esta parte de la investigación se verificaron tanto la confiabilidad como la validez del instrumento utilizado para recolectar los datos. Así, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad con los seis FCE's de la mercadotecnia que se resumen en la Tabla 2.1.

También se realizó un análisis de factor para reducir los 21 elementos de la Tabla a sólo seis grupos. La motivación para ello fue facilitar la evaluación estadística, ya que resulta más sencillo manejar seis que 21 variables.

Tabla 2.1. Factores críticos considerados en la investigación

Factores críticos de éxito en la mercadotecnia de una constructora
F1. Experiencia de la compañía
1.1. Imagen de la compañía
1.2. Edad de la compañía
1.3. Volumen anual de ventas de la compañía
F2. Elección de un nicho de mercado
2.1. Satisfacción del cliente
2.2. Tipo de cliente
F3. Departamento de mercadotecnia
3.1. Contar con un departamento de mercadotecnia
3.2. Poseer personal calificado en el departamento de mercadotecnia
3.3. Antigüedad del departamento de mercadotecnia dentro de la empresa
3.4. Número de empleados en el departamento de mercadotecnia
3.5. Existencia de un departamento de ventas independiente del de mercadotecnia
F4. Actividades de mercadotecnia
4.1. Publicitar los productos y servicios de la compañía
4.2. Planear las actividades de mercadotecnia
4.3. Investigación de mercados
4.4. Relaciones públicas
F5. Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia
5.1. Percepción de los directores de la mercadotecnia
5.2. Cultura organizacional
5.3. Capacitación a los empleados en técnicas de mercadotecnia
F6. Factores financieros
6.1. Disponibilidad de préstamos que los clientes pueden acceder para financiar obras
6.2. Existencia de un sistema financiero para construir obras
6.3. Disponibilidad de créditos
6.4. Capacidad económica de la empresa para financiar los proyectos

Tomando como referencia estos FCE's de la mercadotecnia, se realizó el análisis de confiabilidad y validez del instrumento, con la información obtenida de la muestra seleccionada. El objetivo fue identificar elementos conflictivos, es decir, aquellos que no poseen las características adecuadas para pertenecer a un grupo, y que pudieran estar reduciendo la confiabilidad o la validez de los resultados.

Así, un análisis de consistencia interna (confiabilidad) se llevó a cabo de forma independiente para los elementos de cada grupo de FCE's de la mercadotecnia. En el evento, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que va de 0 a 1, cuyos valores superiores a 0.6 son suficientes para probar la confiabilidad de los factores en investigaciones exploratorias (Black y Porter, 1996). Adicionalmente, se empleó el indicador de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para evaluar el tamaño de muestra, que también tiene un rango de 0 a 1, considerando como su nivel mínimo aceptable el valor de 0.5 (Brah et al., 2002).

Similarmente, se determinó el porcentaje de varianza explicada por los elementos de cada grupo, y el rango de ponderaciones de dichos elementos en cada factor. Después de emplear el programa SPSS 14.0, se obtuvieron los valores reportados en la Tabla 2.2, en donde se puede apreciar que la agrupación propuesta es adecuada. Lo anterior, en virtud de que todos los valores de Alpha superaron el límite mínimo de 0.6, al igual que todos los valores del índice KMO superaron el 0.5. Los únicos elementos que ocasionaron conflicto fueron "(2.1) Satisfacción del cliente" y "(6.4) Capacidad económica de la empresa para financiar los proyectos", por lo que fueron eliminados de sus respectivos grupos esto derivó en la eliminación del segundo grupo "Elección de un nicho de mercado" por lo que en lugar de seis sólo quedaron cinco categorías. No se detectó la presencia de más enunciados conflictivos en el resto de los FCE's de la mercadotecnia, por lo que los elementos se quedaron en los grupos originales sin modificación.

Tabla 2.2. Resultados del análisis de confiabilidad para los FCE's en estudio
(KMO >= 0.5, Alpha >= 0.6)

Grupo	Factores Financieros	Elementos	KMO	Varianza explicada	Coefficiente alpha
3	Departamento de mercadotecnia	5	0.859	73.13%	0.905
4	Actividades de mercadotecnia	4	0.821	81%	0.919
5	Soporte de la alta directiva de la mercadotecnia	3	0.703	82.76%	0.895
6	Factores financieros	4	0.783	68%	0.807
1	Experiencia de la compañía	3	0.66	63.91%	0.704

Como resultado de estos análisis, se concluyó que el instrumento era confiable y válido, por lo que los datos recolectados generarían conclusiones satisfactorias. Más aun, en lugar de analizar individualmente los 21 enunciados presentados anteriormente en la Tabla 2.1, ahora se pueden manejar únicamente los cinco grupos finales de la Tabla 2.2, lo que facilita el análisis. Habiendo descrito estas pruebas, ahora se procede a la presentación de los valores encontrados para la frecuencia de uso de los FCE's bajo análisis.

La Tabla 2.3 resume las medias obtenidas para cada factor, y su correspondiente jerarquía. Como se puede apreciar, los dos que mayor frecuencia de uso presentaron son: la experiencia de la compañía (4.129) y los factores financieros (4.121). Esto revela que la imagen de la compañía y su volumen de trabajo son elementos importantes al momento de promocionar los servicios corporativos con los clientes. De igual manera, el acceso a créditos y la capacidad de financiar proyectos son buenas cartas de presentación, para que los clientes opten por las compañías constructoras para desarrollar sus proyectos.

Tabla 2.3. Medias de la frecuencia de los FCE's en la mercadotecnia

Problemas de costos	Media	Jerarquía
Departamento de mercadotecnia	3.4323	5
Actividades de mercadotecnia	3.9597	3
Soporte de la alta directiva de la mercadotecnia	3.6364	4
Factores financieros	4.121	2
Experiencia de la compañía	4.129	1

Sorpresivamente, el hecho de tener un departamento de mercadotecnia con personal dedicado al área obtuvo la quinta posición en esta parte del análisis. Esto es relevante ya que va en contra de la hipótesis del trabajo. Esto es relevante ya que va en contra de la hipótesis del trabajo. Quizás las compañías constructoras que ocupan las 100 mejores posiciones en el país no requieran una amplia publicidad para captar nuevos clientes, pues con una promoción de boca a boca y entregando los mejores resultados posibles, expanden su cobertura de mercado.

Continuando con el análisis, en la Tabla 2.4 se resumen los valores obtenidos para cada uno de los cinco grupos de FCE's para el caso de las empresas jóvenes (menos de 10 años) y aquellas consolidadas (más de 10 años).

En casi todos los factores (excepto el de experiencia de la compañía), el segundo grupo evaluó con mayor puntuación que el primero los aspectos calificados. Una vez más, los factores financieros recibieron una alta puntuación por parte de las empresas consolidadas (4.172), en contraste con la que asignaron las organizaciones jóvenes (3.000).

Esto puede revelar que la parte económica en la mercadotecnia de las grandes corporaciones es más importante que en sus contrapartes medianas. En contraste, las jóvenes le dieron una mayor relevancia a la experiencia (4.500) que las grandes (4.103), lo que implica que para las primeras la atracción de contratos nuevos depende más de que tantos proyectos similares hayan realizado en el pasado, en los cuales aprendieron la forma de llevarlos a cabo adecuadamente.

Tabla 2.4. Frecuencia de uso de los FCE's con base en la edad de las empresas

Edad de la empresa	Departamento de mercadotecnia	Actividades de la mercadotecnia	Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia	Factores financieros	Experiencia de la compañía
De 6 a 10 años	3.400	3.625	3.000	3.375	4.500
Más De 10 años	3.434	3.982	3.678	4.172	4.103

De forma similar, en la Tabla 2.5, se muestran los coeficientes obtenidos al considerar el tamaño de las empresas como objeto de análisis. En contraste con el análisis previo, los valores fueron superiores, en general, en las compañías grandes con respecto a las PyMES. Esto revela que normalmente los FCE's de la mercadotecnia se practican con mayor insistencia en las constructoras con más empleados.

Cabe señalar que los factores financieros resultaron ser mayores en las organizaciones medianas que en las grandes, lo cual podría interpretarse como que las primeras aun no llegan a una consolidación total de sus finanzas, mientras que las del segundo grupo ya lo hicieron.

Tabla 2.5. Frecuencia de uso de los FCE's con base en el tamaño de las empresas

Número de empleados	Departamento de mercadotecnia	Actividades de la mercadotecnia	Soporte de la alta directiva a las actividades de la mercadotecnia	Factores financieros	Experiencia de la compañía
1-10 (Micro n=0)	—	—	—	—	—
11-50 (Pequeña n=2)	2.800	3.500	3.166	3.625	4.166
51-250 (Mediana n=7)	3.228	4.071	3.333	4.428	3.142
Más de 250 (Grande n=22)	3.554	3.965	3.772	4.068	4.439

2.5.3 Diferencias entre medias

Para determinar si existían diferencias con respecto a la actividad principal de las 31 constructoras, se obtuvieron los valores de las medias de cada grupo. Nótese que, para cada una de las empresas de la muestra se podía tener más de una opción de actividad (ej: una empresa podía dedicarse simultáneamente al diseño y a la construcción, mientras que otra a la supervisión y consultoría). La Tabla 2.6 resume los resultados generados, donde se percibe que las empresas de diseño muestran una media mayor en comparación con las de construcción, supervisión, producción y consultoría. Esto puede significar que las empresas participantes que se dedican al área de diseño reconocen en mayor medida la importancia de la mercadotecnia que sus contrapartes.

Tabla 2.6. Comparación entre medias con base en la actividad principal de las constructoras (n₁= 27, n₂=6, n₃=9, n₄=4, n₅=2, n₆=8)

Actividad principal	Departamento de mercadotecnia	Actividades de la mercadotecnia	Soporte de la alta directiva a las actividades de la mercadotecnia	Factores financieros	Experiencia de la compañía
1. Construcción	3.555	4.037	3.728	4.101	4.234
2. Supervisión	3.500	4.125	3.777	4.416	3.777
3. Diseño	3.866	4.333	4.074	4.277	4.259
4. Producción	3.050	3.312	3.000	4.500	4.330
5. Consultoría	2.600	3.785	3.833	4.750	3.166
Otra	2.875	3.281	3.083	4.468	4.458

En lo que se refiere al tipo de empresa (pública o privada), se realizó un análisis similar al anterior. Los resultados se presentan en la Tabla 2.7, en la que se aprecia que las organizaciones públicas tienen valores notablemente mayores que las privadas, aunque en proporción son pocas (solo 3 públicas vs 28 privadas). Es necesario ampliar la muestra del primer grupo para obtener conclusiones soportadas en mayor evidencia, pero de momento parece que las actividades de mercadotecnia se practican con mayor frecuencia en las organizaciones públicas

Tabla 2.7. Comparación entre medias en términos del tipo de empresa ($n_1=3$ y $n_2=28$)

Tipo de empresa	Departamento de mercadotecnia	Actividades de la mercadotecnia	Soporte de la alta directiva a las actividades de la mercadotecnia	Factores financieros	Experiencia de la compañía
Publica	4.250	4.750	4.166	4.250	4.166
Privada	3.364	3.866	3.571	4.084	4.119

Continuando con el análisis, en la Tabla 2.8 se muestran los valores de las medias, obtenidos al tomar como referencia la existencia de un departamento de mercadotecnia. En contraste con los casos previos, los valores para las empresas que respondieron “sí” a la pregunta ¿su compañía cuenta con un departamento de mercadotecnia?, fueron en todos los grupos, como se esperaba, superiores a las que no contaban con esa división. Esto ratifica la importancia de tener un departamento de mercadotecnia para motivar el progreso y desarrollo de las empresas.

Tabla 2.8. Comparación de medias con base en la existencia de un departamento de mercadotecnia ($n_1=21$ y $n_2=10$)

Área de mercadotecnia	Departamento de mercadotecnia	Actividades de la mercadotecnia	Soporte de la alta directiva a las actividades de la mercadotecnia	Factores financieros	Experiencia de la compañía
Si	4.047	4.583	4.254	4.238	4.269
No	2.140	2.650	2.333	3.875	3.833

Cabe mencionar que el análisis hasta aquí presentado sólo incluye la evaluación de las diferencias aritméticas de las medias, y no se han hecho pruebas t de Student para determinar diferencias estadísticamente significativas. Lo anterior, porque el tamaño de la muestra es limitado para generar conclusiones definitivas. Así, se requiere más investigación para ampliar la muestra de estudio, lo cual resultó difícil por las limitaciones de recursos humanos, económicos y de tiempo para realizar este proyecto.

2.5.4 Impactos de la mercadotecnia en el desempeño

En esta parte del análisis, se averiguaron cuáles eran los impactos potenciales que se podrían esperar si los FCE's de la mercadotecnia son tomados en cuenta en los procesos organizacionales de las constructoras. En la Tabla 2.9 se resumen las medias obtenidas para cada impacto, así como su jerarquía.

Tabla 2.9. Niveles de acuerdo de los impactos esperados de la adecuada administración la mercadotecnia

Impactos esperados	Media	Jerarquía
Mejora en el desempeño financiero (utilidades, ventas, cuotas de mercado, etc.)	4.58	1
Mejora en la toma de decisiones	4.06	5
Mejoras en la eficacia del trabajo	4.19	4
Incremento en la innovación de productos, servicios y operaciones	4.23	3
Mejoras en la productividad	4.19	4
Incremento en el número de clientes	4.55	2

En primer término hubo gran consenso en que al practicar los FCE's descritos, es posible mejorar el desempeño financiero de las organizaciones, pues se incrementan las ventas, cuotas de mercado y, por lo tanto, las utilidades. En segunda instancia, se encontró que las firmas estuvieron de acuerdo en que la presencia de los factores permitiría incrementar la cartera de clientes del negocio. Probablemente se harían recomendaciones de boca a boca entre ellos, comentando el correcto manejo de las obras por parte de las empresas, beneficiando así a su reputación y aumentando la cantidad de usuarios de sus servicios. Luego se detectó que los FCE's pueden conducir al incremento en la innovación de productos, servicios y operaciones de las constructoras. Esto tiene sentido, porque la interacción directa con los clientes permite conocer de primera mano sus necesidades y molestias, para traducirlas en acciones puntuales que permitan mejorar los procesos y los productos de las firmas, mediante la innovación.

También se halló que se puede mejorar, cuando existe un departamento de mercadotecnia, la eficacia del trabajo y la productividad dentro de una empresa. Aquí es importante reconocer que estos resultados sobre los impactos esperados son indicativos más no concluyentes. Se trata solamente de la percepción de los encuestados, y de ninguna forma se ha realizado un diseño de experimentos para cuantificarlos. De ésta forma, existe la oportunidad de enriquecer el presente estudio con investigaciones futuras, en las que a través de comparaciones de proyectos en proceso o ya culminados, se evalúe cuantitativamente cada uno de los impactos propuestos.

Si se tratara de ciencias exactas se requerirá la existencia de un grupo de control y la manipulación de variables, para garantizar que las relaciones causa-efecto detectadas verdaderamente se deben a la implementación de herramientas y estrategias para la mercadotecnia. Sin embargo, en las ciencias sociales se tienen que aplicar enfoques más flexibles aprovechando los recursos al máximo sin ponerlos en riesgo como resultado de experimentos que, en principio, rendirán frutos pues el medio social es el principal benefactor de la mercadotecnia.

2.6 Resumen

Como se ha discutido a lo largo del capítulo, se obtuvieron los resultados del estudio dirigido a una muestra de 31 empresas operando en México. En general, se encontró que las organizaciones participantes están conscientes de las ventajas que representa utilizar la mercadotecnia. Básicamente, las actividades estudiadas se practican con mayor frecuencia en grandes empresas, que son las que cuentan con más personal y tienen la posibilidad de contratar empleados dedicados al tema. En contraste, en el resto de las empresas las actividades de mercadotecnia no se ponen en práctica en la medida en la que ellos desearían. Lo anterior puede obedecer a cuestiones como falta de tiempo, falta de recursos y falta de conocimiento. Es evidente que en el entorno social de cada una de las empresas los escenarios de la mercadotecnia son distintos entre sí, y dependen del tipo de actividad a la que se dediquen o al giro de la empresa. Pero se ha detectado de forma cualitativa que la existencia de un departamento de mercadotecnia se traduce en ganancias para las empresas.

CAPITULO 3.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Introducción

En la actualidad, lograr la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en los mercados competitivos como el de la industria de la construcción. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente debe ser una labor constante del departamento de mercadotecnia, con el respaldo de todas las áreas funcionales (ej: producción, finanzas y recursos humanos) de la empresa. Si los clientes quedan satisfechos, las posibilidades de obtener más trabajo y de ser recomendados se incrementan para los negocios del sector.

Habiendo mencionado las características de la mercadotecnia y la importancia que tiene dentro de una empresa como factor crítico de éxito, se recomienda diseñar estrategias en el tema. Al seguirlas, se genera un mejor desempeño económico mediante una buena toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, logrando beneficios económicos en el mediano y largo plazo. De manera específica, se proponen a continuación un conjunto de conclusiones generales y particulares, para posteriormente generar un grupo de recomendaciones que puedan aplicarse en la práctica de las constructoras en México.

3.1.1 Conclusiones generales

Como resultado de este trabajo de investigación, se concluye que se ha cumplido con las metas, objetivos y propósitos establecidos. Asimismo la presente tesis contribuye a mejorar el entendimiento de la situación actual referente al tema.

A lo largo de la presente investigación logró demostrarse que para la muestra de constructoras que se tenían en estudio, los FCE's que fueron más significativos e importantes incluyen: la experiencia de la compañía y los factores financieros, lo que conduce a pensar que la práctica cotidiana de las actividades constructivas y la capacidad financiera de las empresas, son

elementos básicos para la administración y el éxito de una constructora. Con ello, se ha dado respuesta a las preguntas de investigación planteadas inicialmente.

La hipótesis propuesta: “La presencia de un departamento de mercadotecnia, que realice actividades encaminadas a promocionar los productos y servicios de una empresa, es el factor crítico de la mercadotecnia que más contribuye en el éxito de una constructora en el contexto en México”, ha quedado rechazada. En esencia, se observó que en la muestra de empresas participantes en el estudio, el hecho de contar con un departamento de mercadotecnia no es el principal factor para la mejora en el desempeño financiero de la empresa, sino la experiencia.

Así, con base en los argumentos y evidencias presentadas en el desarrollo de la investigación, se enlistan a continuación las conclusiones particulares y recomendaciones para la realización de trabajos a futuro sobre el tema.

3.1.2 Conclusiones particulares

En el desarrollo de la investigación se encontraron los siguientes puntos:

La entrega exitosa de proyectos y la imagen de la compañía, son aspectos importantes al momento de la prestación de los servicios corporativos frente a los clientes. Los resultados obtenidos para el análisis de frecuencias de la muestra de empresas de esta investigación, de hecho enfatizan que en primer lugar está la experiencia de la compañía y en segundo término los factores financieros para sobresalir en el mercado actual.

Para el caso de las empresas jóvenes (menores de 5 años), se ratificó que la experiencia de la compañía es el factor de más relevancia dentro de los FCE's en comparación con las empresas consolidadas para quienes los factores financieros son los más significativos.

Al considerar el tamaño de las empresas como variable de análisis, se encontró que las empresas de mayor tamaño (con base en el número de empleados), practican los FCE's con mayor frecuencia que las PyMES. Este resultado no es sorprendente, debido a que las PyMES

podrían no contar con el conocimiento, la experiencia y las herramientas financieras que tienen sus contrapartes de mayor tamaño. Cabe resaltar aquí que para las PyMES los factores financieros son el elemento más importante dentro de los FCE's evaluados.

Al analizar la actividad principal a la que se dedicaba cada una de las 31 empresas constructoras de la muestra, se encontró que las que tienen como actividad principal el diseño, reconocen la importancia de la mercadotecnia dentro de su negocio, seguida de las empresas que se dedican a la construcción.

Tomando en cuenta el tipo de empresa (pública o privada), se observó que para todos los FCE's las empresas públicas tuvieron resultados mayores en comparación con las empresas privadas, esto quiere decir que en el sector público la mercadotecnia puede ser un elemento de éxito corporativo. Sin embargo, se reconoce que es necesario ampliar la muestra debido a que la mayoría de las empresas participantes son privadas, y la cantidad de encuestas fue limitada.

3.2 ACCIONES RECOMENDADAS

En seguida, y tomando como referencia las conclusiones enunciadas, se brindarán un conjunto de recomendaciones, utilizando los seis factores estudiados en la tesis.

3.2.1 Experiencia de la compañía

Los siguientes puntos están dirigidos a los profesionales de la construcción, para que mejoren sus prácticas cotidianas en la materia:

1. Fomentar la capacitación de los empleados en temas de mercadotecnia (principalmente a la fuerza de ventas), para que obtengan los conocimientos y la experiencia que les permitan aplicar sistemáticamente las herramientas de la mercadotecnia a favor del éxito de la empresa.
2. Buscar el apoyo de la alta dirección para que el tema descrito reciba la importancia que merece, y se destinen recursos que permitan su implementación y desarrollo en la práctica.

3.2.2 Elección de un nicho de mercado.

1. Definir claramente el nicho de mercado en el que la empresa constructora ofrecerá sus servicios.
2. Las empresas que desean obtener ganancias atractivas para sus negocios deben especializar sus operaciones en nichos de mercado que atiendan las necesidades de los consumidores; mejor aún si se enfocan en un solo nicho de mercado de tamaño suficiente.

3.2.3 Departamento de mercadotecnia

1. Es deseable identificar oportunidades que mejoren la mercadotecnia dentro de las empresas constructoras, es decir, detectar aquellas situaciones en las que existen posibilidades de que las firmas obtengan una utilidad o beneficio al satisfacer una o más necesidades y promocionarlas entre sus clientes potenciales.
2. Lograr que la empresa venda más unidades, a través del departamento de mercadotecnia, y obtenga más ingresos económicos en un periodo de tiempo dado.
3. Lograr que los clientes tengan una experiencia positiva con el producto y/o servicio que reciben, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlo en un futuro cercano y lo recomienden a sus conocidos.

3.2.4 Actividades de mercadotecnia

1. Identificar mercados que por sus características (tamaño, ubicación, capacidad económica y número de competidores) tengan altas probabilidades de ser rentables para la empresa, pero, considerando el hecho de que pertenecer a éste sea factible.
2. Obtener información actualizada y fidedigna acerca de lo que está sucediendo en el mercado y el entorno (por ejemplo, con los clientes y la competencia), de manera tal, que se puedan tomar decisiones de mercadotecnia con la menor incertidumbre posible.
3. Lograr que los productos que la empresa produce, distribuye y pone a la venta, no sean fruto de la casualidad o el capricho de alguien, sino que estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y/o deseos del mercado.

3.2.5 Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia

1. Identificar las necesidades de los consumidores y captar quejas y sugerencias, para que los directores tomen decisiones encaminadas a considerar los puntos de vista del cliente.
2. Soportar las actividades enfocadas a identificar oportunidades de mercado que se puedan traducir en ventajas competitivas en los rubros relacionados con el producto, precio, distribución, promoción y relaciones comerciales.
3. Planear las etapas de la distribución, comercialización y venta de los productos y/o la prestación de los servicios.
4. Supervisar la selección e implementación de los canales de distribución de los productos y servicios, así como la definición de las fases de logística que abarcan la obtención, el almacenamiento y el movimiento de los productos o servicios terminados desde su entrada hasta su salida de la empresa.

3.2.6 Factores financieros

1. Buscar las mejores alternativas de financiamiento que ofrezcan las condiciones adecuadas para la firma, por ejemplo obtener un plan de crédito en el cual el plazo de pago sea flexible y los intereses sean mínimos.
2. Reutilizar las utilidades e invertirlas en el departamento de mercadotecnia, para incrementar las ventas con base en el ofrecimiento de productos y servicios de calidad.

3.3 Trabajo a futuro

Entre las oportunidades futuras para enriquecer el presente trabajo se pueden mencionar las siguientes:

- Incrementar el número de empresas participantes en la encuesta, ya que si bien 31 fueron suficientes para realizar los cálculos, el contar con una mayor cantidad incrementará la precisión de los resultados.
- Replicar el estudio en otras partes (ej: en diferentes Estados de la República Mexicana o en más países) con la finalidad de conocer si existen diferencias y similitudes entre ambos. De manera particular sería interesante comparar lo

obtenido con una muestra de una región que se considerara líder internacional en la materia, y tomarla como referencia para identificar oportunidades de mejora en el contexto nacional.

- Realizar un estudio cuantitativo donde se busquen relaciones de causa-efecto entre las iniciativas de mercadotecnia y los resultados de la empresa (no sólo en términos financieros sino también de calidad, producción y distribución).

De esta forma, se culmina el trabajo de investigación, creyendo firmemente que los resultados presentados son de interés tanto para los profesionales como para los académicos interesados en mejorar las prácticas del sector de la construcción en materia de mercadotecnia.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Becerril, A.D., (2011), Prácticas de administración de proyectos en el Estado de México: el caso del Valle de Toluca, Tesis de Licenciatura en Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma del Estado de México

Berguer, A.N y Udell, G.F., (1998), “The Economises of Small Buosiness Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets In the Financial Growth Cycle”, Journal of Banking and Finance, 22,613-673.

Black, S.A., and Porter, L. J., (1996), Identification of the Critical Factors of TQM, Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp. 1-21

Brah, S.A., Tee, S.S.L., and Rao, B., (2002), Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. No. 19, pp. 356-379

Budhwani, K., (2002), Once you have found them, never let them go, CMA Management, Vol. 76 No. 2, pp. 13-15

Burns, A.C. and Bush, R.F., (2001), Marketing Research, Prentice Hall, US

Cleland, D.I., and King, W.R., (2007), Manual para la Administración de Proyectos, CECSA, México

Covey, S., Merril, A.R., and Merrill, R.R., (1999), First Things First, Franklin Covey, UK

Chamoun, Y., (2002), Administración Profesional de Proyectos: La Guía, IAN Editores, México

Cleland, D.I., and King, W.R., (2007), Manual para la Administración de Proyectos, CECSA, México

Dale, B., (2003), *Managing Quality*, 3rd. Ed., Blackwell Publishing, UK,

Delgado, D., Liu, J. and Aspinwall, E., (2005), A comparison of surveys of TQM critical success factors in manufacturing and construction UK industries, *Proceedings of the fourth international conference on quality and reliability*, Beijing, China, Beijing Institute of Technology, Aug 9-11, pp.135-145

Delgado, H.D., and Aspinwall, E.M., (2007), *Improvement Methods in UK and Mexican Construction Industries: A Comparison*, *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 23, pp. 59-70

Delgado, H.D., Bampton, C.E., and Aspinwall, E., (2007b), *Quality Function Deployment in Construction*, *Construction Management and Economics*, Vol. 25 No. 7, pp. 597 - 609

Delgado, H.D., Lara, P.F., y Vázquez, P.E., (2010), *El Aprendizaje Organizacional en el Sector Privado: el Caso de México*, *Memorias del Primer Congreso Internacional de Investigación en Negocios y Ciencias Administrativas*, Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz, México, 14-15 Octubre

Delgado, H.D. y Rivero, S.J., (2009), *Calidad en la industria de la construcción*, *Construyendo México*, Vol. 2 No. 2, pp. 13-15

Del sitio web de la American Marketing Association: [MarketingPower.com](http://www.marketingpower.com), Section Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com>

Diaz-Murillo, M., (1993), *A Strategy for the Implementation of Quality Function Deployment in the Design-Construction Industry*, PhD Thesis, Texas A&M University, US

Díaz, M.A., (2007), *El arte de dirigir proyectos*, 2ª Edición, Alfaomega, México

Dowling, G.R., (1986), *Managing your corporate image*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 pp. 109-115

FICA (2005), El estado de la industria de la construcción en México, Fundación ICA, México

Gido J., y Clements, J.P., (2007), Administración exitosa de proyectos, 3ª Edición, Thomson

Gokhan, A., Serkan, K., and Mevlut, T., (2009), Factors Affecting Marketing Success for Construction Companies in the Housing Sector, Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V) “Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology”, May 20-22, Istanbul, Turkey.

González, B., (2013), Entrevista personal, Toluca, México (27 Septiembre 2013)

Hernández, R. S., (2007), Introducción a la Administración, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P., (2008), Metodología de la Investigación, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México

Hofstede, G., (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, 1st edn, Beverly Hills, CA:SAGE

INEGI, (2004). Instituto Federal Electoral, Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/metodo_construccion.pdf>, pp. 9

INEGI, (2013), Instituto Federal Electoral. Disponible en <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html#>

Juran, J.M., (1975), The non-pareto principle; mea culpa, Quality Press, Vol. 8 No. 5, pp. 8-9

Juran, J.M., (1992), Quality by design: the new steps for planning quality into goods and services, The Free Press, US

Kerzner, H., (2011), Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards, International Institute for Learning, US

Kotler P., (1999a), Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, Prentice Hall, México

Kotler P., (1999b), Los 80 conceptos esenciales del marketing, 7ª Edición, Prentice Hall, México

Kotler P y Armstrong G, (2003), Estrategias de Marketing, 8ª Edición, Prentice Hall, Mexico

Kotler P y Armstrong G, (2004), Marketing, 10ª Edición, Prentice Hall, Madrid, España

Kotler, P., y Keller, K., (2006), Dirección de marketing, 12ª Edición, Pearson, México

King S. F., Burgess(2005) Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. UK. International Journal of Information Management, Vol. 26

Levene, H., (1960), Robust Test for Equality of Variances, in Contributions to Probability and Statistics, I. Olkin, Editor, Stanford University Press

Merrit, F.S., Loftin, M.K., and Ricketts, J.T., (1996), Standar Handbook for Civil Engineers, 4th ed., Mc Graw Hill, US

MPMM, (2013), Ocho pasos para tener un equipo de trabajo exitoso, disponible en: <http://www.merca20.com/los-8-pasos-para-tener-un-equipo-de-trabajo-exitoso/> (Consultado: 5 Nov)

PMI, (2002), A guide to the Project Management Body Knowledge, Project Management Institute, USA

Porter M. E., (1998), Estrategia Competitiva, CECSA, Mexico

Porter M.E., (2007), Ventaja Competitiva, Grupo Editorial Patria, México

Porter M.E., (2012), Estrategia Competitiva, Grupo Editorial Patria, México

RAE, (2013), Diccionario de la Real Academia Española, disponible en: <www.rae.es>
[Consultado: 12 Sep]

Regalado, H. R., (2007), Las MiPyMES en Latinoamérica, Organización Latinoamericana de Administración, Porto Alegre, Río de Janeiro, Goiania, Brasil

Romero, A.L. (2010), Satisfacción de las Necesidades del Cliente en la Industria de la Construcción: el Caso del Sector Vivienda en el Valle de Toluca, Tesis de Licenciatura, Facultad de Ingeniería, Universidad Autónoma del Estado de México

Ries, A., y Trout, J., (1997), La guerra de la mercadotecnia, Mc Graw Hill, México

Rockart, J.F. (1979), “Chief executives define their own data needs”, Harvard Business Review, Vol. 57 No. 2, pp. 81-93

Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G., (1989), “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, Decision Sciences, Vol. 20 No. 4, pp. 810-829

Sidney, L., (2002), Administración de Proyectos de Construcción, 3ª- Edición, Mc Graw Hill, México

SIEM, (2013), Sistema de Información Empresarial Mexicano, Secretaría de Economía, México, Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/operaciones2008/acuerdostratificacion.asp>

Suárez S.C., (2009), Administración de empresas constructoras, 2ª Edición, Limusa, México

Stanton, W.J., Etzel, M.J., y Walker, B.J., (2007), Fundamentos de marketing, 13a Edición, Mc Graw Hill, México

Vargas, I., (2011), 3 Opciones para capacitar a tu Pyme, CNN expansión, disponible en:<<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/01/19/pymes-3-opciones-paracapacitarte>>

Wong, K.Y., (2005), Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp. 261-279

Yusof, S.M., and Aspinwall, E.M., (2000), Critical Success Factors in Small and Medium Enterprises: Survey Results. *Total Quality Management*, Vol. 11 Nos. 4/5 & 6, pp. S448-S462

ANEXOS

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN MEXICO

INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES

ANEXO A

La Universidad Autónoma del Estado de México (Faenes) desarrolla este proyecto, cuyo objetivo principal es investigar los problemas, prácticas y factores críticos de éxito para que las empresas constructoras mexicanas sean competitivas, a través de la mercadotecnia. El cuestionario se divide en tres partes: I- Información general de la constructora, II- Factores críticos de éxito de la mercadotecnia en las organizaciones, y III.- Impacto en el desempeño de la compañías.

Toda la información que se brinde será confidencial. Si usted tiene alguna pregunta relacionada con esta investigación, por favor no dude en contactar al Dr. David Joaquín Delgado Hernández (david.delgado@fi.uaemex.mx ó 01 (722) 214-0534 ext. 1101). De antemano se agradece su participación ya que de ella depende el éxito del estudio.

SECCIÓN I- INFORMACIÓN DE LA CONSTRUCTORA

Por favor seleccione (X) la opción adecuada o, de ser necesario, escriba en el espacio designado.

1. Nombre de la empresa: _____

2. Número de empleados de tiempo completo de base y eventuales (promedio anual):

1 -10 11-50 51-250 Más de 250

3. Actividad principal de la compañía o industria (puede seleccionar más de una opción):

Construcción Supervisión Diseño Producción Consultoría

Otra (por favor especificar) _____ Especialidad: _____

4. Tipo de Empresa:

Pública Privada Mixta (pública y privada)

5. Edad de la empresa:

Menos de 1 año De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años Más de 10 años

6.- Desde su fundación, en general, ¿que crecimiento considera que ha tenido la empresa? (en términos de personal, ventas, espacios, etc).

0-10% 11-25% 26-50% 51% o más

7- ¿Su compañía cuenta con un departamento de mercadotecnia?.

Si No

¿Porque? _____

8.- En cuanto a sus clientes, ¿qué porcentajes de participación tiene cada uno de los siguientes sectores? (ambos deben sumar 100%)

_____% Sector público _____% Sector privado

9. ¿Cuál es el rango de ventas del último año en el que se ubica la empresa?

\$ 0 a 1 MDP 1 MDP a 10 MDP 10 MDP a 100 MDP 100 MDP o más

ANEXO A

SECCIÓN II- FACTORES CRÍTICOS DE LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES

Por favor seleccione el número que mejor represente su “nivel de acuerdo” con relación a la importancia que tienen los siguientes factores de la mercadotecnia en el éxito de la compañía.

0= NO APLICA/NO SABE 1=MUY EN DESACUERDO 2=EN DESACUERDO

3=NEUTRAL 4=DE ACUERDO 5=MUY DEACUERDO

Factores críticos de éxito en la mercadotecnia de una constructora	Nivel de acuerdo					
	0	1	2	3	4	5
Elementos						
F1. Experiencia de la compañía						
1.1. Imagen de la compañía						
1.2. Edad de la compañía						
1.3. Volumen anual de ventas de la compañía						
F2. Elección de un nicho de mercado						
2.1. Satisfacción del cliente						
2.2. Tipo de cliente						
F3. Departamento de mercadotecnia						
3.1. Contar con un departamento de mercadotecnia						
3.2. Poseer personal calificado en el departamento de mercadotecnia						
3.3. Antigüedad del departamento de mercadotecnia dentro de la empresa						
3.4. Número de empleados en el departamento de mercadotecnia						
3.5. Existencia de un departamento de ventas independiente del de mercadotecnia						
F4. Actividades de mercadotecnia						
4.1. Publicitar los productos y servicios de la compañía						
4.2. Planear las actividades de mercadotecnia						
4.3. Investigación de mercados						
4.4. Relaciones públicas						
F5. Soporte de la alta directiva a las actividades de mercadotecnia						
5.1. Percepción de los directores de la mercadotecnia						
5.2. Cultura organizacional						
5.3. Capacitación a los empleados en técnicas de mercadotecnia						
F6. Factores financieros						
6.1. Disponibilidad de préstamos que los clientes pueden acceder para financiar obras						
6.2. Existencia de un sistema financiero para construir obras						
6.3. Disponibilidad de créditos						
6.4. Capacidad económica de la empresa para financiar los proyectos						

ANEXO A

III.- IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO DE LAS CONSTRUCTORAS

Por favor seleccione el número apropiado, indicando su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre como el manejo de la mercadotecnia ha afectado al desempeño de su empresa.

1=MUY EN DESACUERDO 2=EN DESACUERDO
3=NEUTRAL

4=DE ACUERDO 5=MUY DE
ACUERDO

IMPACTO DE LA MERCADOTECNIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS COMPANÍAS						
IMPACTOS		Nivel de acuerdo				
1.	Mejora en el desempeño financiero (utilidades, ventas, cuotas de mercado, etc.)	1	2	3	4	5
2.	Mejora en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
3.	Mejoras en la eficacia del trabajo	1	2	3	4	5
4.	Incremento en la Innovación de productos, servicios y operaciones	1	2	3	4	5
5.	Mejoras en la productividad	1	2	3	4	5
6.	Incremento en el número de clientes	1	2	3	4	5
7.	Otra (especificar):	1	2	3	4	5

Comentarios adicionales (opcional): _____

Fuente: Gokhan Arslan, Serkan Kivrak, and Mevlut Tankisi, (2009), Factors Affecting Marketing Success for Construction Companies in the Housing Sector, Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V), "Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology", May 20-22, 2009, Istanbul, Turkey

**GRACIAS POR COMPLETAR EL
CUESTIONARIO
TODAS LAS RESPUESTAS SERAN TRATADAS
ANONIMAMENTE.**

Para cualquier duda o aclaración, favor de contactar al:

Dr. David Joaquín Delgado Hernández
Facultad de Ingeniería Universidad
Autónoma del Estado de México Ciudad
Universitaria, Cerro de Coatepec Toluca,
Estado de México, C.P. 50130
Tel: 01 (722) 214-0534 ext. 1101
Fax: 01 (722) 214-0534 ext. 1014
Email: david.delgado@fi.uaemex.mx





UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



ANEXO B

Toluca, Estado de México a 01 de Agosto de 2012.

**Estimado Ingeniero
PRESENTE**

Re: Encuesta sobre Estrategias de Mercadotecnia de las Empresas constructoras en México.

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), a través de la Facultad de Ingeniería y de la Coordinación de Docencia en Ingeniería Civil, realiza un estudio para investigar las herramientas de la calidad, en la industria de la construcción Mexicana.

El objetivo principal del proyecto es determinar los factores críticos de éxito en la Mercadotecnia de las empresas constructoras en México y como se presentan las practicas de una muestra.

Para ello, en esta etapa de la investigación se ha elaborado un instrumento de recolección de datos que mucho agradecería se tomara la molestia de completar. El cuestionario ha sido diseñado de tal manera que las preguntas son relativamente fáciles de responder, y su llenado no debe quitarle mucho tiempo.

Su participación es muy importante porque ayudara a las organizaciones que operan en México, como la de usted, a mejorar su eficiencia, productividad y competitividad. Es importante señalar que todas las respuestas se trataran de forma confidencial y anónima. Así, mucho apreciaría que brindara la información correspondiente a los jóvenes estudiantes de ingeniería civil que le presentan esta carta mismos que son estudiantes de la carrera que coordina el que suscribe.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, aprovecho la oportunidad para reiterarle la seguridad de mi distinguida consideración.

ATENTAMENTE

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

“2014,70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM”

DR.DAVID JOAQUÍN DELGADO HERNANDEZ
PROFESOR DE LA LICENCIATURA EN INGENIERIA CIVIL

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	GIRO DE LA EMPRESA					
		CONSTRUCCIÓN	SUPERVISIÓN	DISEÑO	PRODUCCIÓN	CONSULTORIA	OTRO
1	4	1	0	1	0	0	0
2	4	1	0	1	1	0	0
3	2	1	0	0	1	0	0
4	4	1	0	0	0	0	0
5	4	1	1	0	0	0	0
6	3	1	0	0	0	0	0
7	4	1	0	0	0	0	0
8	3	1	0	0	0	0	0
9	4	1	0	0	1	0	1
10	4	1	0	0	0	0	0
11	4	1	0	1	0	0	1
12	4	1	0	0	0	0	0
13	4	1	0	0	0	0	0
14	4	1	0	1	0	0	1
15	4	1	0	1	0	0	1
16	4	1	0	0	0	0	0
17	4	1	0	0	0	0	0
18	4	1	0	0	0	0	1
19	4	1	1	0	0	0	0
20	4	1	0	0	0	0	0
21	2	0	0	0	0	0	1
22	3	0	1	0	0	1	0
23	3	0	1	1	1	0	0
24	4	1	0	0	0	0	1
25	3	0	1	1	0	1	0
26	3	1	0	1	0	0	0
27	4	1	0	0	0	0	0
28	4	1	0	1	0	0	0
29	3	1	0	0	0	0	0
30	4	1	1	0	0	0	0
31	4	1	0	0	0	0	1

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	EDAD DE LA EMPRESA	CRECIMIENTO	CARACTERISTICAS FINANCIERAS			
				DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	PORCION PUBLICA	PORCION PRIVADA	VENTAS
1	2	3	3	1	30	70	3
2	2	4	4	1	20	80	4
3	2	4	4	1	45	55	3
4	2	4	4	1	15	85	3
5	2	4	4	1	0	100	3
6	2	4	4	1	25	75	2
7	2	4	4	1	30	70	2
8	2	4	3	1	60	40	4
9	2	4	4	0	90	10	4
10	2	4	4	1	40	60	4
11	2	4	4	1	40	60	4
12	2	4	4	1	40	60	4
13	2	4	4	0	75	25	4
14	2	4	4	1	40	60	4
15	2	4	4	1	40	60	4
16	2	4	4	1	15	85	3
17	1	4	4	1	0	100	4
18	1	4	2	0	100	0	4
19	3	4	3	1	60	40	3
20	2	4	4	1	70	30	
21	2	3	3	0	100	0	3
22	2	4	4	1	20	80	3
23	2	4	4	1	40	60	4
24	2	4	4	0	70	30	4
25	2	4	2	0	50	50	4
26	2	4	4	0	35	65	4
27	2	4	4	0	45	55	4
28	2	4	4	1	80	20	4
29	2	4	4	1	5	95	4
30	2	4	4	0	50	50	4
31	2	4	4	0	90	10	4

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	EXPERIENCIA DE LA COMPAÑIA			NICHOS DE MERCADO	
	IMAGEN DE LA COMPAÑIA	EDAD DE LA COMPAÑIA	VOLUMEN ANUAL DE VENTAS DE LA COMPAÑIA	SATISFACCION DEL CLIENTE	TIPO DE CLIENTE
1	4	5	5	4	5
2	5	4	5	5	5
3	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	3
6	5	5	2	4	3
7	5	5	3	5	3
8	5	5	3	4	5
9	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5
13	0	4	5	5	0
14	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5
17	5	3	5	5	5
18	5	4	4	5	4
19	5	4	4	5	5
20	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4
22	4	5	3	5	3
23	4	4	3	5	3
24	5	3	3	5	2
25	5	3	2	5	3
26	5	5	4	3	2
27	3	4	4	5	4
28	3	5	4	5	3
29	5	1	2	4	0
30	4	3	5	5	5
31	5	5	5	5	5

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA				
	CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	POSEER PERSONAL CALIFICADO EN EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	ANTIGÜEDAD DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	NUMERO DE EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	EXISTENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS
1	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5
3	5	5	2	2	5
4	4	5	3	4	1
5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	2	4
7	5	5	3	3	3
8	5	3	3	3	5
9	0	0	0	0	0
10	5	5	5	3	3
11	5	5	5	3	3
12	5	5	5	3	3
13	4	0	0	0	0
14	5	5	5	3	5
15	5	5	5	3	5
16	4	5	3	4	1
17	5	5	3	2	5
18	5	5	4	4	4
19	5	5	3	3	3
20	5	5	4	3	4
21	3	1	1	1	3
22	4	4	5	3	5
23	4	4	3	2	4
24	3	3	3	3	5
25	1	1	1	1	1
26	3	2	2	5	5
27	3	3	3	2	4
28	5	3	3	3	4
29	4	5	1	2	4
30	3	4	3	3	5
31	0	0	0	0	0

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA			
	PUBLICITAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COMPAÑIA	PLANEAR LAS ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA	INVESTIGACION DE MERCADOS	RELACIONES PUBLICAS
1	5	5	5	5
2	5	4	5	5
3	5	4	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	4
6	3	3	4	3
7	0	5	5	5
8	5	5	5	5
9	0	0	0	0
10	5	5	5	5
11	5	5	5	5
12	5	5	5	5
13	4	0	0	0
14	4	5	5	5
15	5	5	5	5
16	4	4	5	5
17	5	5	5	4
18	4	5	5	5
19	5	5	5	5
20	4	4	5	5
21	3	2	2	2
22	5	5	4	5
23	4	2	4	5
24	5	4	4	5
25	4	1	4	3
26	4	5	4	3
27	3	3	4	4
28	4	3	4	4
29	5	5	4	5
30	3	3	3	5
31	0	0	0	0

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	SOPORTE DE LA ALTA DIRECTIVA			FACTORES FINANCIEROS			
	PERCEPCION DE LOS DIRECTORES DE LA MERCADOTECNIA	CULTURA ORGANIZACIONAL	CAPACITACION A LOS EMPLEADOS EN TECNICAS DE MERCADOTECNIA	DISPONIBILIDAD DE PRESTAMOS	SISTEMA FINANCIERO PARA CONSTRUIR OBRAS	DISPONIBILIDAD DE CREDITOS	CAPACIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA PARA FINANCIAR LOS
1	4	5	4	0	5	5	5
2	5	4	5	4	5	5	5
3	5	5	4	3	4	4	5
4	3	3	4	1	4	4	4
5	5	5	5	4	3	3	3
6	3	4	3	2	4	3	4
7	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	5	4	4	5	5
9	0	0	0	5	5	5	5
10	5	5	5	5	4	4	5
11	5	5	5	5	4	4	5
12	5	5	5	5	4	4	5
13	5	0	0	0	0	0	5
14	5	5	5	5	4	4	5
15	5	5	5	5	4	4	5
16	3	3	4	1	4	4	4
17	5	4	4	2	4	5	5
18	4	4	4	4	5	4	5
19	5	4	4	5	5	5	5
20	5	4	5	4	3	5	5
21	2	2	1	3	3	3	2
22	4	5	4	5	5	5	5
23	3	3	2	5	4	4	5
24	3	5	4	5	4	4	3
25	2	5	3	5	5	4	2
26	2	3	4	4	5	3	4
27	3	2	3	4	3	4	3
28	3	4	4	4	4	3	5
29	2	1	3	5	5	5	5
30	3	3	3	4	4	4	5
31	0	0	0	5	5	5	5

ANEXO C

NUMERO DE EMPRESA	IMPACTOS						
	MEJORA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO	MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES	MEJORAS EN LA EFICACIA DEL TRABAJO	INCREMENTO EN LA INNOVACION DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y	MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD	INCREMENTO EN EL NUMERO DE CLIENTES	OTRA
1	5	5	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	4	4	5	
5	5	5	4	5	4	5	5
6	5	4	4	3	4	5	
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	5	5	5	5
9	5	3	3	2	4	5	
10	5	5	5	5	5	5	
11	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	4	
14	5	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	4	4	5	
17	5	5	4	4	4	4	
18	5	4	4	5	3	5	
19	4	4	4	5	5	4	5
20	5	5	4	5	4	5	5
21	4	4	4	4	4	3	
22	4	4	5	5	5	5	
23	4	3	4	3	4	4	
24	4	4	4	5	3	4	
25	3	2	2	4	3	5	1
26	4	2	5	4	4	3	1
27	5	3	4	4	5	4	1
28	4	4	5	5	4	3	1
29	4	3	1	1	1	4	
30	4	3	4	4	4	4	
31	5	3	3	2	4	5	