



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

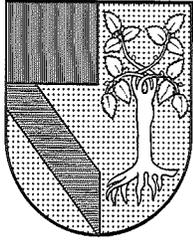
## CAMPUS GUADALAJARA

### ***“LA FUERZA DE VENTAS PARA EL ÉXITO DE UNA CONSTRUCTORA”***

Ing. César Becerril González

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 01 de Diciembre 2014



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Diciembre de 2014

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO  
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que el Sr. Cesar Becerril González, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

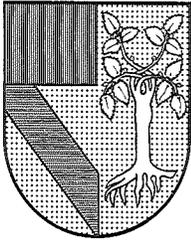
“LA FUERZA DE VENTAS PARA EL ÉXITO DE UNA  
CONSTRUCTORA”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
ASESOR DE TESIS



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Sr. Cesar Becerril González  
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LA FUERZA DE VENTAS PARA EL ÉXITO DE UNA  
CONSTRUCTORA”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a large, looping flourish that ends in a small tick mark.

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES DE GRADO

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes han sido un gran ejemplo de trabajo y dedicación. En especial a mi madre, ejemplo de fuerza y amor.

A familia y amigos, que son parte muy importante de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento a mis profesores, quienes me han orientado, apoyado y corregido en mi labor de investigación con interés y entrega.

Igualmente agradecido con todos los que participaron en la medición, quienes a pesar de las limitaciones de tiempo en sus agendas, encontraron el tiempo y la paciencia para contestar la encuesta, haciendo posible el logro de ésta tesis.

Por último, un especial agradecimiento a mi madre, padrinos y amigos, quienes con sus palabras y apoyo incondicional me impulsaron a terminar el presente proyecto.

## **RESUMEN**

Como requisito para obtener el grado de Maestro en Administración de la Construcción, de la Universidad Panamericana campus Guadalajara, se desarrollo la presente tesis. En la cual, se demuestra en base a una investigación teórica y de campo, la importancia de implementar un departamento de ventas enfocado a la captación de nuevos proyectos para potencializar el éxito y permitir la permanencia a través de los años.

La tesis se divide en cinco capítulos, que a continuación menciono:

Capítulo 1 “Introducción”, en donde se describe la importancia de la fuerza de ventas, en qué beneficia y cómo conduce a satisfacer al cliente, la relación que tiene con la curva de aprendizaje, la metodología de investigación y el programa de trabajo.

Capítulo 2 “Marco Teórico”, entre otros temas: fuerza de ventas, marketing en la construcción, relación con el cliente, satisfacción del cliente y curva de aprendizaje.

Capítulo 3 “Medición”, se realiza una medición en donde se obtiene información para su estudio.

Capítulo 4 “Análisis”, se analizan resultados, se interpretan y se muestran los comentarios de análisis.

Capítulo 5 “Conclusiones”, se dan las conclusiones del tema y se demuestra que hipótesis es correcta o incorrecta, y futuras líneas de investigación.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>12</b>
1.1. El porqué de la tesis.....	12
1.2. Antecedentes .....	12
1.3. Hipótesis y Objetivo .....	15
1.4. Alcance de la Investigación.....	15
1.5. Metodología .....	16
1.6. Descripción de la tesis .....	17
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
2.1. Introducción .....	18
2.2. Fuentes de Información .....	18
2.3. Fuerza de ventas .....	18
2.3.1. Responsabilidad de Ventas .....	21
2.3.2. Explicación del proceso de ventas.....	21
2.3.3. Administración de la fuerza de ventas .....	23
2.4. Marketing .....	23
2.5. Relación entre Ventas y Marketing .....	27
2.6. Organigrama en empresas constructoras.....	28
2.7. El estudio de técnicas de Mercado .....	34
2.8. Segmentación de Mercado .....	35
<b>3. Medición.....</b>	<b>41</b>
3.1. Introducción .....	41
3.1.1. Población y muestra .....	41
3.2. Método de Medición.....	42
3.3. Herramienta de Medición .....	42
3.4. Resultados .....	46
3.5. Observaciones y Comentarios .....	51
<b>4. Análisis.....</b>	<b>52</b>
4.1. Introducción .....	52
4.2. Método de Análisis.....	53
4.3. Análisis de la Muestra .....	53

<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>62</b>
5.1. Introducción .....	62
El presente capítulo contiene las conclusiones del estudio, se dará el resultado de si se cumplió o no la hipótesis y los objetivos.....	62
5.2. Conclusiones .....	62
5.3. Recomendaciones .....	64
5.4. Futuras Investigaciones Afines .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Las constructoras cuentan con un área enfocada a la captación de nuevos proyectos. ....	46
Tabla 2. El porcentaje en que el Dueño lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos. ....	46
Tabla 3. El porcentaje en que el Director General lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos. ....	46
Tabla 4. El porcentaje en el que un Área Especializada lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos. ....	46
Tabla 5. Organigrama .....	47
Tabla 6. Percepción de la utilidad de contar con una fuerza de ventas para adquisición de proyectos en una empresa constructora. ....	47
Tabla 7. Percepción de rentabilidad en la implementación de un equipo especializado para conseguir nuevos proyectos. ....	47
Tabla 8. Como se asocia la falta de proyectos con el despido de personal. ....	48
Tabla 9. El porcentaje en que se logra recontractar al mismo personal una vez que se vuelve a tener proyectos. ....	48
Tabla 10. Enumera del 1 al 6 a la actividad que se dedica más tiempo como Director General. ....	48
Tabla 11. Si la empresa contara con un área especializada dedicada a conseguir nuevos proyectos a que actividad dedicaría mayor tiempo. ....	48
Tabla 12. A qué atribuye los encuestados el éxito de su empresa. ....	49
Tabla 13. Valoración de las 4Ps de la mercadotecnia (Product, Price, Place and Promotion, se añade la quinta People). ....	49
Tabla 14. Resultados de empresas sin fuerza de ventas. ....	50
Tabla 15. Resultados de empresas con fuerza de ventas. ....	51
Tabla 16. Organigrama de empresa. ....	55
Tabla 17. Atribución de éxito de las empresas encuestadas. ....	58
Tabla 18. Prioridades en las tareas de los Directores Generales. ....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama orientado a ventas. Jobber y Lancaster (2012).....	26
Figura 2. Organigrama orientado al Marketing. Jobber y Lancaster (2012).....	27
Figura 3. Estrategia de marketing. Jobber y Lancaster (2012). ....	28
Figura 4. Formación de empresa. Tomada de Suárez Salazar (2000). ....	29
Figura 5. Organigrama para empresas constructoras por Suárez Salazar (2000)....	33
Figura 6. Organigrama General.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Gráfica que refleja el % de empresas de la Industria de la Construcción que tienen “Fuerza Comercial” para la captación de nuevos proyectos. ....	53
Gráfica 2. Porcentaje en el que los dueños, directores o fuerza de ventas obtuvieron nuevos proyectos para la empresa. ....	54
Gráfica 3. Presencia de cargos en organigrama. ....	55
Gráfica 4. Percepción de la utilidad de la fuerza de ventas. ....	56
Gráfica 5. Rentabilidad de implementar un equipo especializado para conseguir nuevos proyectos. ....	56
Gráfica 6. Relación despido de personal por falta de proyectos nuevos. ....	57
Gráfica 7. Porcentaje de recontractación. ....	58
Gráfica 8. Número de cargos en el organigrama. ....	60

## **1. Introducción**

### **1.1. El porqué de la tesis**

He visto que en la mayoría de las constructoras son únicamente los dueños quienes realizan la labor de venta de los servicios de su empresa. Son ellos los encargados de la adquisición de nuevos proyectos, pero en muchos casos no tienen los conocimientos, habilidades, ni experiencia para realizar la labor de venta con éxito, por lo que pierden importantes oportunidades de negocio. Con esta tesis se busca probar que contar con un equipo comercial enfocado en obtener nuevos proyectos para la empresa, potencializa el crecimiento de las constructoras.

### **1.2. Antecedentes**

Si estuviéramos en un mercado de mayor demanda que oferta, una empresa podría prescindir de fuerza de venta, ya que son mayores los pedidos que la producción. Por lo tanto, no se requeriría de una actividad que atrajese al comprador, sino solamente tomar pedidos. En un mercado de mayor oferta que demanda, como lo es la construcción, es muy factible que una constructora no tenga éxito si carece de fuerza de venta adecuada.

El impulso para una fuerza de ventas debe estar plasmado en la estrategia general de la empresa, de lo contrario fácilmente puede fracasar. Es muy común que en la industria de la construcción en México, se pierda atención a la estrategia y se intensifique la atención en temas más operativos. Michael Porter en su artículo "What is Strategy" de Harvard Business Review (Noviembre-Diciembre 1996), menciona que a pesar de que muchas empresas han obtenido grandes mejoras operativas, éstas no han logrado transformar esas ganancias en una rentabilidad sostenible. Esto se debe a que no logran distinguir entre efectividad operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad han puesto a disposición de las compañías una gran variedad de herramientas y técnicas de administración como: gestión de calidad total, benchmarking, competencia basada en el tiempo, subcontratación, reingeniería, de mejora continua, organización de aprendizaje, cero

defectos. Estas herramientas han sustituido la estrategia, siendo esta última también esencial para una buena ejecución de la empresa.

Una empresa logra ser mejor que su competencia si establece una diferencia que pueda preservar, lo que significa ofrecer un mayor valor a los consumidores o crear un valor comparable a un mejor costo, o ambos. La efectividad operacional no es estrategia, sino realizar actividades similares mejor que los competidores; mientras que el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades diferentes a las de la competencia o realizar actividades similares de diferente forma. Las herramientas administrativas, son copiadas fácilmente por la competencia por lo que la ventaja competitiva de una compañía no es duradera, siendo la efectividad operativa insuficiente para competir exitosamente. Entre más compiten las empresas por mejorar su efectividad operativa usando mejores prácticas, más se parecen unas a otras, creando una competencia destructiva que lleva a la reducción excesiva de precios y costos. Por lo que Porter, menciona las siguientes tres fuentes de posicionamiento: el posicionamiento estratégico, el posicionamiento basado en la variedad y el posicionamiento en necesidades. He aquí en donde entra el tema de la tesis, una de las funciones primarias de un área de ventas, es conocer las necesidades de los clientes y buscar con los medios de la empresa satisfacerlos.

Lacrampe y Macquin, (1992), indican que la situación de una empresa, y muy en primer lugar su rentabilidad, dependen del potencial y los resultados de su fuerza de ventas.

En el curso de Calidad en la construcción, de la Maestría de Administración de la Construcción en la Universidad Panamericana campus Guadalajara, el Dr. Alfredo Serpell Bley, menciona las siguientes 5 etapas para la gestión de la calidad en proyectos de construcción: definición de la necesidad, especificación de la necesidad, planificación de la necesidad, gestión durante la ejecución y evaluación de la calidad. En las primeras tres etapas se habla de necesidad. Aspectos que hacen un perfecto cruce con el enfoque actual de un área comercial para la captación de proyectos, que tiene la función de identificar la necesidad de los clientes, mediante una comunicación efectiva, formulando preguntas apropiadas y escuchando cuidadosamente las respuestas del cliente. El vendedor ofrece

recomendaciones bien consideradas, reemplazando la manipulación por una relación a largo plazo. (Manning y Reece, 1997).

En el libro Total Customer Satisfaction, Rico (1998), menciona que todas las decisiones de los clientes están sustentadas en el valor que reciben y perciben. El mercado demanda y exige valor, cada día con más calidad. Las organizaciones cualesquiera que fueran éstas, no venden ni productos, ni servicios; lo que venden es valor, satisfacción y beneficios. El cliente a su vez compra una expectativa de valor, compra satisfacción, compra beneficios.

Para lograr dicha satisfacción y deleite, se deben detectar, conocer y comprender las distintas necesidades y expectativas de los distintos clientes de nuestro mercado objetivo, con el fin de traducir estas necesidades en requerimientos, y éstos, a su vez, en especificaciones, con el fin de administrar la eficiencia de los procesos y la efectividad de las relaciones y los resultados. Lo cual generará satisfacción y deleite, lo que a su vez facilitará el logro de los objetivos empresariales y competitivos como: mayor rentabilidad, mayor participación en el mercado y mayor retorno sobre la inversión.

Es probado que a falta de proyectos las compañías despiden a sus trabajadores, perdiendo curvas de aprendizaje del personal que se traduce en grandes pérdidas monetarias y muy probablemente cuando se obtengan nuevos proyectos se tendrá que recontractar nuevo personal que desconocerá los procesos, formas, cultura de la empresa y el trabajo en particular.

La curva de aprendizaje es, literalmente, la mejora que se produce en los costos a medida que los productores ganan experiencia y aumenta la producción. La curva de aprendizaje se aplica tanto a individuos como a organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. El aprendizaje de la organización también es el resultado de la práctica, pero proviene de cambios en la administración, los equipos, y diseños de productos y procesos. Se espera que en una empresa se presenten al mismo tiempo ambos tipos de

aprendizaje, y con frecuencia se describe el efecto combinado como una sola curva de aprendizaje.

Es por eso que la fuerza de ventas que capte nuevos proyectos, servirá para evitar escases de trabajo y mantener la empresa sin despidos obligados de personal, que cuestan mucho dinero. Ya que no sólo es la liquidación del trabajador, sino el aprendizaje obtenido a través del tiempo.

La fuerza de ventas en la construcción es un campo poco estudiado. Existen varios libros sobre ventas, administración de ventas, ventas corporativas, mercadotecnia, etc. Pero muy poco sobre la importancia y el importante papel que juega la fuerza de ventas en el éxito de las constructoras.

### 1.3. Hipótesis y Objetivo

La presente tesis se basa en la siguiente hipótesis “Contar con un área de ventas potencializa el crecimiento de las constructoras”.

Objetivo: Demostrar que la hipótesis es verdadera.

- a) Comparar la estrategia comercial en empresas de éxito en la industria de la construcción con y sin fuerza de ventas.

### 1.4. Alcance de la Investigación

Debido al tiempo que se cuenta para realizar este estudio, se sentarán las bases para demostrar la hipótesis mencionada. Y se realizará una investigación con empresas de la industria de la construcción que sean exitosas y estén posicionadas en la región Jalisco. Se tomarán las empresas con base a la Secretaría de Información Empresarial Mexicana (SIEM) y la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). Acotando la región de estudio al estado de Jalisco.

## 1.5. Metodología

La presente tesis cumple con las siguientes características de investigación; siendo que la hipótesis es de “diferencia entre grupos y de investigación”. Se compararán grupos y se establecerán diferencias. Se desarrollará una investigación descriptiva. De manera no experimental ya que no se construye ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes. En su clasificación en el tiempo será un estudio transversal, es decir, son una fotografía al instante de la realidad. Y por último, se tomarán muestras de manera probabilísticas pero cuidando que existan casos de éxito para su estudio y comparación.

Como primer paso se buscará y recopilará información acerca de: fuerza de ventas, marketing en la construcción, curva de aprendizaje, satisfacción del cliente, oferta y demanda, estructura organizacional, ciclo de vida de un proyecto, relaciones públicas, innovación etc. De manera que se tenga una visión amplia de lo que existe y lo que falta, así como de lo que rodea al tema de las ventas en la construcción. Se analizará la información y de qué manera se vinculan.

Segundo, se realizarán encuestas a constructoras pequeñas, medianas y grandes de éxito en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Que estén inscritas en la CMIC o bien dentro de las bases de la SIEM. Será un estudio no probabilístico, ya que necesitamos conocer los resultados de las constructoras que sí cuentan con un equipo de ventas, no siendo muchas las que en Jalisco se preocupen por contar con esta área. Las encuestas ayudarán a conocer por qué algunas constructoras sí cuentan con un equipo comercial y de qué manera valoran su rentabilidad y resultados. Se compararán resultados y se analizarán, para posteriormente cerrar con la conclusión de la investigación.

### **PROGRAMA DE TRABAJO**

<b>MES</b>	<b>ACCIÓN</b>
Feb - 2014	Capítulo I Introducción
Mar- 2014	Capítulo II Marco Teórico
Abr - 2014	Capítulo III Medición
May- 2014	Capítulo IV Análisis
Jun - 2014	Capítulo V Conclusiones
Jun - 2014	Presentación de TESIS

## 1.6. Descripción de la tesis

La presente tesis demuestra en base a una investigación teórica y de campo, la importancia de implementar un departamento de ventas enfocado a la captación de nuevos proyectos para potencializar el éxito y permitir la permanencia a través de los años. El Capítulo 1 describe la importancia de la fuerza de ventas, en qué beneficia y cómo conduce a satisfacer al cliente, la relación que tiene con la curva de aprendizaje, la metodología de investigación y el programa de trabajo. En el Capítulo 2, se mostrará el marco teórico, entre otros temas: fuerza de ventas, marketing en la construcción, relación con el cliente, satisfacción del cliente y curva de aprendizaje. Dentro del Capítulo 3, se tendrán los resultados de las encuestas aplicadas a distintas constructoras. Se conocerá si cuentan con un equipo comercial, cómo les funciona, cómo adquieren sus proyectos, experiencias y recomendaciones del porqué sí y del porqué no contar con un área enfocado a la captación de nuevos proyectos. Con la información recopilada hasta el Capítulo 3, en el Capítulo 4 se analizarán los resultados. Para terminar, en el Capítulo 5 se dan las conclusiones del tema y se demuestra que hipótesis es correcta o incorrecta, y futuras líneas de investigación.

## **2. Marco teórico**

### 2.1. Introducción

En este capítulo se describen los conceptos principales de la tesis, brevemente se mencionan algunos: fuerza de ventas, crecimiento, marketing en la construcción, esquema organizacional en la Industria de la construcción. Adicionalmente, se presenta un panorama general de lo que se ha investigado con anterioridad respecto a la hipótesis de tesis.

### 2.2. Fuentes de Información

Las fuentes de información para esta Tesis se toman de la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana, Universidad Panamericana e ITESO. Así como Journals, artículos, revistas y libros en Internet y en buscadores como: EBSCO, Academic Google.

### 2.3. Fuerza de ventas

Todos vivimos vendiendo algo, todos estamos familiarizados con las fuerzas de ventas que emplean las organizaciones de negocios para vender sus productos y servicios a los clientes en todo el mundo. Pero las fuerzas de ventas también se encuentran en muchas otras clases de organizaciones. Por ejemplo, los colegios y las universidades emplean reclutadores para atraer nuevos estudiantes. Los museos y hospitales emplean recabadores de fondos para que se pongan en contacto con los donadores y recaben dinero.

Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que se dedican a la venta tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, consultores de venta, ingenieros de ventas, agentes, gerentes de área y representantes de mercadotecnia, para mencionar unos cuantos.

El término “vender” engloba una variedad de situaciones y actividades de ventas. Por ejemplo, existen posiciones de ventas en las que el representante debe entregar el producto de manera periódica. El énfasis en este tipo de ventas es muy diferente de la posición en la que el representante maneja ventas de bienes de capital para compras industriales.

Jobber y Lancaster (2012), en su libro describen las características con las que debe contar un profesional de ventas. (Pág. 5 y pág.7).

- (-) Fortalezas y debilidades del personal de ventas.
- (+) Interactivo. Es posible contestar preguntas y superar los objetivos.
- (+) Adaptable. Las presentaciones se pueden modificar según las necesidades del cliente.
- (+) Se pueden desarrollar argumentos complejos.
- (+) Es posible crear relaciones dada su naturaleza personal.
- (-) Las visitas de ventas son costosas.

En la actualidad, la fuerza de ventas debe contar con muchas habilidades para competir con éxito. Se listan a continuación:

1. Habilidades para escuchar
2. Habilidades de seguimiento.
3. Habilidad para adaptar el estilo de ventas de una situación a otra.
4. Tenacidad para no abandonar la tarea.
5. Habilidades organizacionales.
6. Habilidades de comunicación verbal.
7. Capacidad de interacción con personas en todos los niveles de una organización.
8. Habilidad demostrada para vencer objeciones.
9. Habilidades para cerrar un trato.
10. Habilidades para planeación personal y administración del tiempo.

Jobber y Lancaster (2012), mencionan los tipos de ventas que existen, la primera: los tomadores de órdenes, que constan de tomadores de órdenes internos, personal de entrega y tomadores de órdenes externos; la segunda: creadores de órdenes que son concebidos como misioneros; y la tercera: los captadores de órdenes, que son los representantes en la línea de fuego, representantes ante nuevos negocios organizacionales, ante el consumidor, representantes de apoyo a ventas, apoyo técnico y comerciantes.

Kotler y Armstrong (1998), (págs. 499 y 500). La publicidad consiste en comunicación en una sola dirección, y no personal con los grupos de clientes meta. En contraste, la venta personal implica una comunicación personal en dos direcciones, entre el vendedor y los clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, por medio de conferencias de video o por otros medios. Esto significa que la venta personal puede ser más efectiva que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores pueden sondear a los clientes para enterarse más a fondo de sus problemas. Pueden ajustar la oferta a las necesidades especiales de cada cliente y pueden negociar los términos de la venta. Pueden crear relaciones personales a largo plazo con los individuos clave que toman las decisiones. La fuerza de ventas sirve como un eslabón crítico entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos, a la compañía y al comprador. En primer lugar representan a la compañía ante los clientes, buscan y desarrollan nuevos clientes y comunican la información acerca de los productos y servicios de la compañía. Venden los productos abordando a los clientes, presentando sus productos, respondiendo a sus objeciones, negociando precios y términos y cerrando las ventas. Además, de proporcionar servicios a los clientes, llevan a cabo la tarea de investigación de mercados y servicios de información. En segundo lugar, los vendedores representan al cliente ante la compañía, actuando dentro de la empresa como los defensores de los intereses de los clientes. Los vendedores transmiten las preocupaciones del cliente acerca de los productos y las acciones de la compañía a quienes pueden manejarlos. Se enteran de las necesidades de los clientes y trabajan con otros en la compañía para desarrollar un mayor valor para el cliente. De manera que el vendedor a menudo actúa como un gerente de cuenta, que administra las relaciones entre el comprador y el vendedor. A medida que las compañías avanzan hacia una orientación más enérgica al mercado, sus fuerzas de ventas se enfocan más en el mercado y están más orientadas al cliente. El antiguo punto de vista defendía que los vendedores eran quienes debían preocuparse por las ventas y la compañía tenía que preocuparse por las utilidades. Sin embargo, según el punto de vista actual, los vendedores deben preocuparse no sólo por producir ventas, sino que también deben saber cómo producir la satisfacción del cliente y las utilidades de la compañía. Deben ser capaces de analizar los datos de ventas, medir el potencial del mercado, recopilar información y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Deben saber orquestar los esfuerzos de la empresa con el fin de proporcionar valor y

satisfacción del cliente. Una fuerza de ventas orientada al mercado, en vez de una fuerza de ventas orientada a las ventas, será más efectiva a largo plazo. Además de ganar nuevos clientes y de hacer ventas, ayudará a la compañía a crear relaciones fructíferas a largo plazo con los clientes.

En la mayoría de las compañías el personal de ventas es el vínculo más importante con el cliente. Los esfuerzos de marketing planeados y mejor diseñados pueden fracasar porque la fuerza de ventas no es efectiva. Esta posición en la línea de fuego del representante de venta significa que, para muchos clientes, el personal de ventas es la compañía.

### 2.3.1. Responsabilidad de Ventas

La responsabilidad primordial de un representante de ventas es concluir una venta con éxito. Esta tarea incluye identificar las necesidades del cliente, hacer la presentación, demostrar el producto, negociar, manejar las objeciones y cerrar la venta. Funciones secundarias pero también vitales: prospección, administración del conocimiento y de bases de datos, autoadministración, manejo de quejas, prestación de servicio, administración de relaciones. Son responsables también de implementar y poner en marcha las estrategias de ventas y marketing.

La venta debe ser una extensión del concepto de marketing. Esto implica que para la supervivencia a largo plazo, lo mejor que pueden hacer los representantes de ventas y su compañía es identificar las necesidades del cliente y ayudarlo en su proceso de toma de decisión, seleccionando el rango de productos que mejor se ajusta a sus requerimientos.

### 2.3.2. Explicación del proceso de ventas

Las seis partes de una venta. Garofalo (2000), (pág.207 – 213).

1. Exploración.
2. Calificación.
3. Descubrimiento de necesidades.
4. Búsqueda de soluciones.
5. Presentaciones y propuestas.
6. Cierre.

## 1. Exploración

La exploración es la búsqueda de clientes. Esta búsqueda tiene que ser continua. Ninguna compañía subsiste por mucho tiempo sin adquirir nuevos clientes que replacen a los que se pierden por desgaste. La exploración es lo fundamental del proceso de ventas. Es un trabajo arduo, como la vida en las trincheras y mucho muy difícil. Gran parte de la exploración es hacer visitas aburridas, lo que significa establecer contacto con alguien, con alguna compañía desconocida para el vendedor y preguntarles si le gustaría comprar lo que vende la compañía. Es un proceso lleno de rechazos, lo que quizás sea la razón de que muchos vendedores no disfruten su trabajo. Los vendedores suelen mejorar las posibilidades de su exploración al elegir aquellos posibles clientes que es más probable que compren.

## 2. Calificación.

Antes que los posibles clientes hayan mostrado interés en la propuesta se les conoce como prospectos. La calificación es la etapa en donde el vendedor determina si el prospecto tiene la necesidad o deseo del producto o servicio, los medios para comprarlo y la autoridad para tomar una decisión de compra.

Los prospectos se convierten en posibles clientes cuando:

- Han expresado interés en el producto o servicio.
- El vendedor ha determinado una necesidad del producto o servicio.
- El vendedor está en contacto con alguien que puede tomar decisiones.
- El posible cliente tiene la capacidad de pagar.

## 3. Descubrimiento de necesidades

Este es el proceso mediante el cual los vendedores interrogan al prospecto para determinar si existe un uso posible para el producto. Sin un uso válido hay poca posibilidad de realizar la venta. Para interrogar es necesario tener buenas aptitudes para escuchar, muchos expertos creen que el atributo más importante que puede tener un vendedor es saber escuchar.

#### 4. Búsqueda de Soluciones

Es la etapa en la cual se proponen diversas alternativas de solución a la necesidad del cliente.

#### 5. Realización de presentaciones y propuestas

Con base a la solución que satisfaga las necesidades de cliente, y éste, esté de acuerdo, se realizarán las propuestas económicas y cronológicas de la solución.

#### 6. Por último el cierre

Es la etapa más complicada para muchos vendedores, pero debe ser un proceso fácil y encaminado. Debido a que durante todo el proceso, fuiste de la mano del cliente cumpliendo y conciliando cada punto de la solución.

#### 2.3.3. Administración de la fuerza de ventas

Administración de la fuerza de ventas es el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como la contratación, la selección, la capacitación, la compensación, la supervisión y la evaluación de los vendedores de la empresa.

#### 2.4. Marketing

Garofalo (2000), (pág. 3-5). El marketing comienza con la siguiente pregunta: ¿De dónde provendrán los clientes? La tarea del director de marketing es encontrar respuestas a esa pregunta. Se trata de una explicación simplista del trabajo del director de marketing, pero es exacta. Marketing no es más que determinar de dónde provienen los clientes y después de lograr que les siga resultando atractivo comprar en la misma empresa. La segunda parte, lograr que sigan comprando allí, es muy

difícil. Pensar en formas de atraer clientes, tanto para hoy como para mañana, conduce en forma natural a la planeación de la estrategia de mercado.

Para comenzar la planeación, quien debe planear tiene un lista de verificación de preguntas que le ayudan a determinar de dónde provendrán los clientes. Estas preguntas son:

- ¿Qué productos ofreceremos?
- ¿Qué compañías o personas compran esos productos?
- ¿Qué tienen en común estos posibles compradores?
- ¿Dónde se encuentran estos posibles compradores?
- ¿Qué quieren?
- ¿Quién les vende ahora?
- ¿Cómo podríamos animarlos a comprar en nuestra empresa?

En su mayoría, las compañías comienzan a operar porque su fundador, al que llamamos empresario, tiene una idea para un producto o servicio, observa y explota una oportunidad.

Cada cliente tiene una necesidad diferente o un deseo distinto, lo que en realidad es la misma cosa. Estas necesidades se separan en segmentos u “objetivos” del marketing.

Determinar cuáles de estos servicios que proporcionan son decisiones de marketing que con el tiempo definirán a la compañía e identificarán a los clientes que trabajarán por ella.

Algunas fases del marketing son la siguientes: investigación de mercado, decisión de la línea de productos, identificación de posibles clientes, de investigar y superar a la competencia, seleccionar la publicidad, preparar presupuesto para publicidad, crear una imagen para la compañía, establecer metas y elaborar pronósticos de la cantidad de operaciones que realizará.

Tanto en las compañías pequeñas, como en las grandes, la carencia de una visión de marketing puede resultar fatal. El marketing es una de las tareas más importantes en cualquier negocio.

Jobber y Lancaster (2012), (pág. 15 y 16) mencionan que al rastrear el desarrollo del concepto de marketing, es costumbre hacer un diagrama de las tres etapas sucesivas en la evolución de la práctica de negocios moderna:

1. Orientación a la producción.
2. Orientación a las ventas.
3. Orientación al marketing.

#### Orientación a la producción

Los esfuerzos de la administración estuvieron dirigidos al logro de una alta eficiencia en la producción, con frecuencia mediante la elaboración a gran escala de artículos estandarizados. En esta situación otras funciones como ventas, finanzas y personal eran secundarias respecto a la función principal del negocio: producir. Era más importante la filosofía fundamental de que los clientes comprarían productos, siempre que tuviera una calidad razonable y hubiera grades cantidades suficientes a un precio adecuadamente bajo.

El precursor de esta filosofía fue Henry Ford, cuando decidió producir en masa el Ford Modelo T, en Detroit, en 1913. Su idea era que si podía producir un vehículo modelo estándar en grandes cantidades usando las técnicas de producción en masa, podría satisfacer una demanda potencial de un transporte privado relativamente barato. En ese tiempo, Ford estaba en lo correcto; la demanda existía y sus productos tuvieron éxito. Una orientación de la producción para el negocio era adecuada para un clima económico en que la demanda potencial superaba a la oferta.

#### Orientación a ventas.

En una compañía orientada a las ventas el enfoque de todos los esfuerzos empresariales está en las ventas. El aspecto más importante no es cómo producir, sino, una vez que se tienen los productos, cómo asegurar la venta de esta producción.

## Orientación al marketing (o cliente)

La importancia central que se concede al cliente quizá siempre se ha reconocido a lo largo de la historia del comercio. Sin embargo, no fue sino hasta la década de 1950 que las ideas asociadas con el concepto de marketing comenzaron a surgir y tomaron forma. El concepto marketing surgió como consecuencia de un entorno cambiante y como resultado fundamental de los negocios.

El concepto de marketing sostiene que la clave del éxito y de la rentabilidad de un negocio radica en identificar las necesidades y los deseos de los clientes, y en ofrecer productos y servicios para satisfacerlos. El concepto marketing requiere una revolución en la forma de pensar de la compañía, en sus prácticas y en sus actividades de negocios, en comparación con las actividades de la orientación a la producción o a las ventas. Si se quiere tener éxito, las necesidades del cliente deben colocarse en el centro de la planeación de negocios.

Jobber y Lancaster (2012), (p.36) desglosa dos organigramas, el primero con enfoque empresarial a las ventas y el segundo a la mercadotecnia.

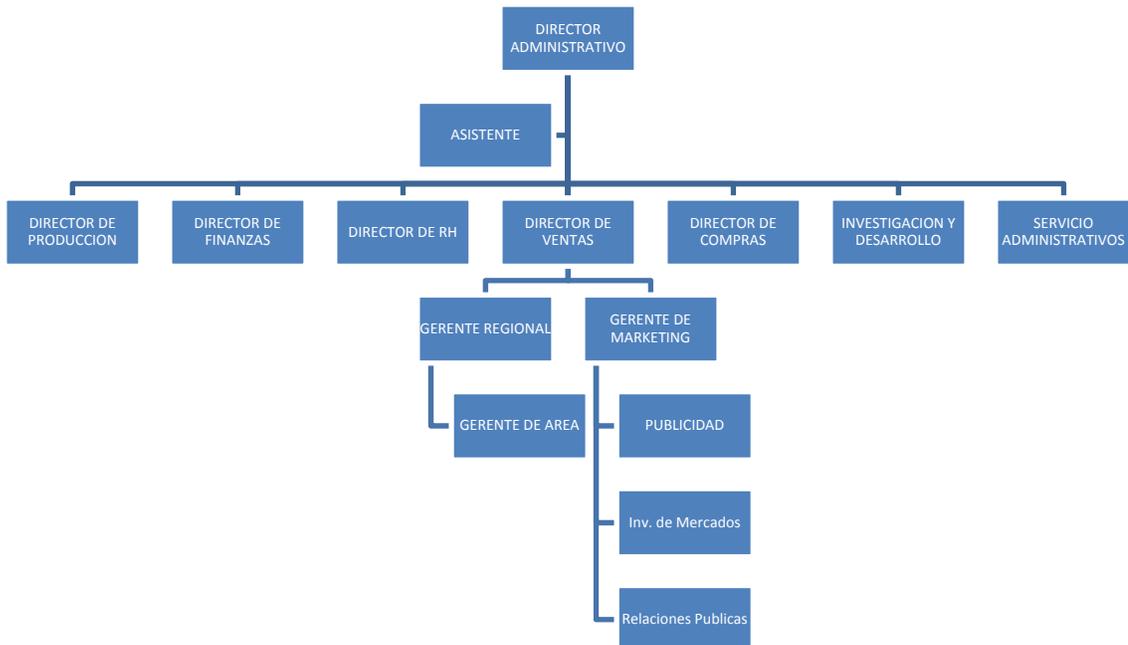


Figura 1. Organigrama orientado a ventas. Jobber y Lancaster (2012).

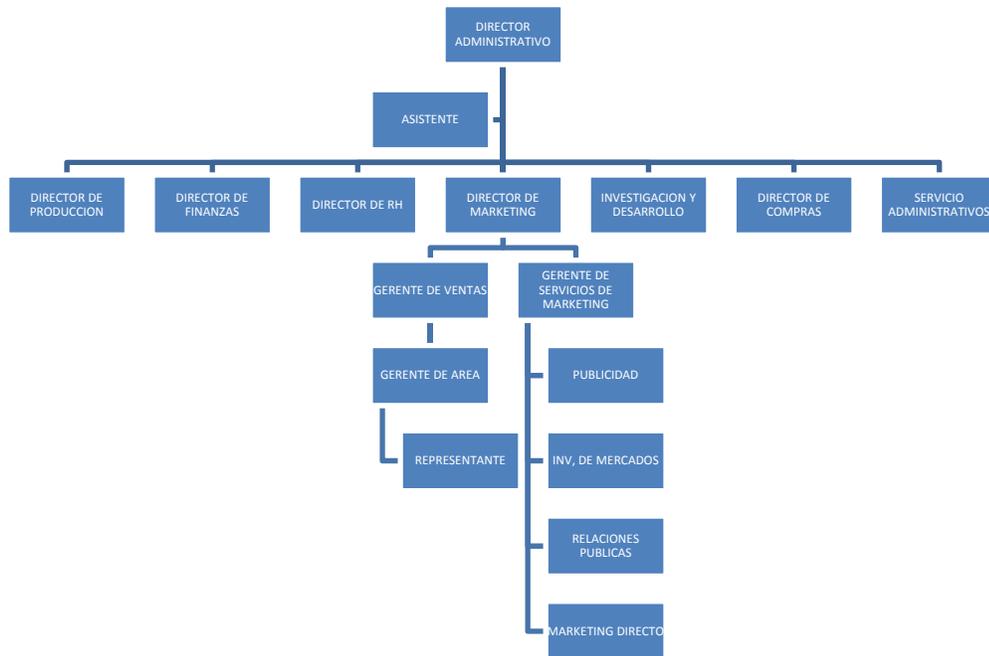


Figura 2. Organigrama orientado al Marketing. Jobber y Lancaster (2012).

## 2.5. Relación entre Ventas y Marketing

Jobber y Lancaster (2012), (pág. 35-38). Es esencial que ventas y marketing estén totalmente integrados. La adopción del concepto marketing en muchas compañías ha ido acompañada de cambios en la estructura organizacional, además de cambios en el punto de vista de lo que constituye la naturaleza de vender. Ejemplos de las implicaciones organizacionales posibles al adoptar el concepto de marketing se observan en las figuras 1 y 2, las cuales muestran los organigramas de una compañía orientada a las ventas y una orientada al marketing. Quizá la diferencia más notable entre las compañías antes y después del marketing es el hecho de que, en el segundo caso, las ventas se consideran como parte de la función de marketing. En la compañía orientada de esta forma, la función de marketing asume un papel mucho más amplio de control y coordinación en toda la gama de actividades de la compañía.

Además de los cambios en la estructura organizacional, la influencia de la función de marketing y el enfoque cada vez más profesional de las ventas han significado que la naturaleza y el papel de esta actividad cambien. Ahora, vender y administrar las

ventas se refiere al análisis de las necesidades y los deseos de los clientes, con lo cual, a través de los esfuerzos integrales de marketing en la compañía y la provisión de beneficiarios, se satisfacen estas necesidades y deseos. La figura 3 da un panorama de la relación entre marketing y ventas, y describe las áreas clave de la administración de ventas. A nivel de producto, dos consideraciones importantes de marketing son la elección de mercados meta y la creación de una ventaja diferencial. Ambas decisiones tienen efecto sobre la venta.



**Figura 3. Estrategia de marketing. Jobber y Lancaster (2012).**

## 2.6. Organigrama en empresas constructoras

Suárez Salazar (2000), (pág. 17, 75). La creación de una fuente de trabajo acarrea consigo responsabilidades de gran trascendencia, principalmente al aceptar que estará vinculada estrechamente a la supervivencia de un número de personas que aumentará conforme esta se consolide.

El fracaso de una empresa no sólo significa una pérdida material, sino que sus repercusiones afectan a terceros en una forma a veces injusta, además, en algunos

casos, el fracaso de una empresa puede representar el fracaso personal y permanente de sus integrantes.

Toda empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir 4 elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo.

1. Clientes. Sin los cuales sería inútil el producto o servicio.
2. Recursos de capital. Sin los cuales también, sería imposible la realización del producto o servicio.
3. Recursos Humanos. Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
4. Conocimiento del proceso. Si el cual sería antieconómicamente la realización.

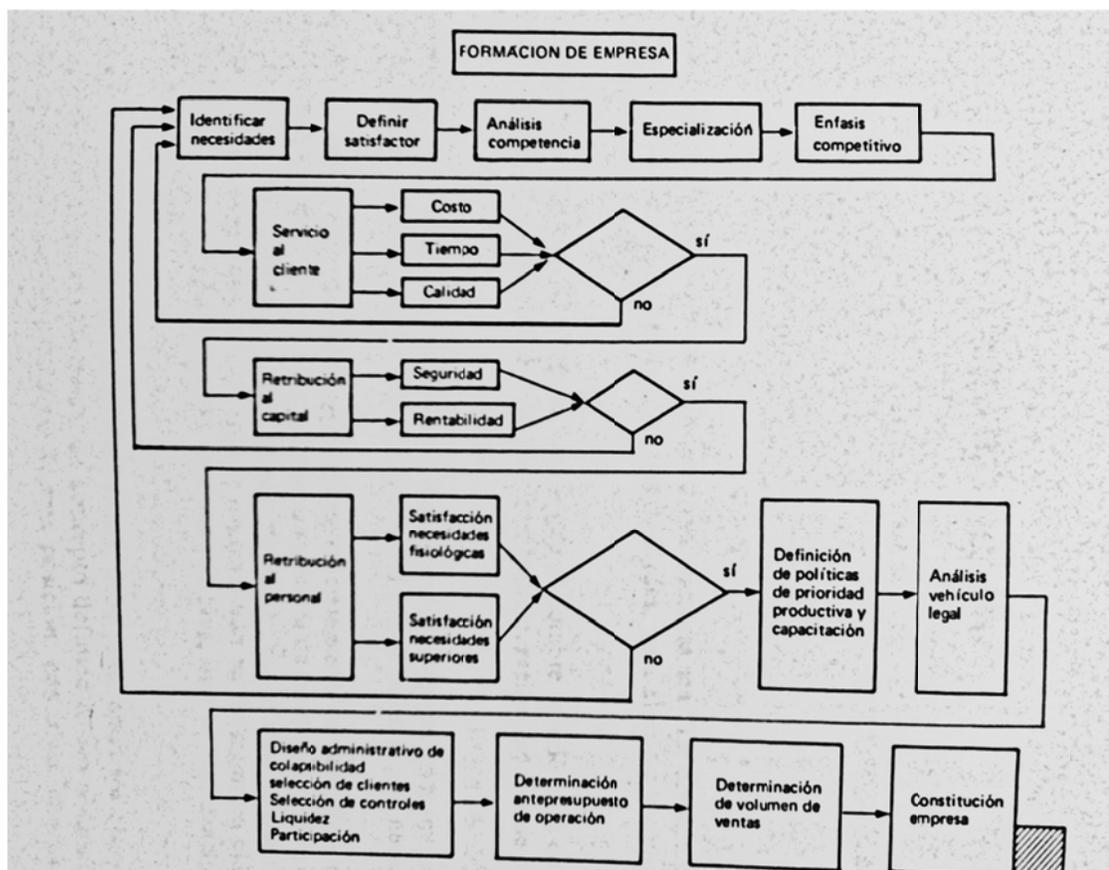


Figura 4. Formación de empresa. Tomada de Suárez Salazar (2000).

Suárez Salazar (2000), (pág.95 – p.99) describe las funciones de la dirección general:

## DIRECTOR GENERAL

Objetivos dirección general:

- A. Balancear
  - a. Capital empleados-clientes
  - b. Intereses, empresa-intereses clientes
  - c. Intereses empresa-intereses empleados
  - d. Intereses empresa-intereses obreros
- B. Seleccionar personal
- C. Definir de común acuerdo con las áreas involucradas
  - a. ¿Qué se va a hacer?
  - b. ¿Cuándo se va a hacer?
  - c. ¿Quién lo va a hacer?
  - d. ¿Con qué lo va a hacer?
  - e. ¿Cómo lo va a hacer?
- D. Buscar estabilidad del personal a través de:
  - a. Satisfacer las necesidades primarias
  - b. Satisfacer necesidades de medio ambiente
  - c. Satisfacer necesidades personales
- E. Proyectar a la empresa a través de:
  - a. Investigación de mercado
  - b. Análisis político
  - c. Capacitación
  - d. Relaciones gremiales
  - e. Relaciones públicas
  - f. Imagen de seriedad
  - g. Proyección funcionarios

Misiones internas dirección general

- A. Definir políticas
  - a. De recursos
  - b. Contables
  - c. Fiscales
  - d. Clientes
  - e. Personal
- B. Fijar metas
  - a. Realistas
  - b. Alcanzables
  - c. Mesurables
  - d. Costeables

- C. Obtener metas a través de:
  - a. Seguimiento
  - b. Evaluación
  - c. Investigación de causas negativas
  - d. Solucionar causas negativas
- D. Comunicar
  - a. Establecimientos de canales formales
  - b. Incrementando canales informales
  - c. Detectando incomunicaciones
  - d. Solucionando incomunicaciones
- E. Desarrollar el personal a través de:
  - a. Motivar
  - b. Satisfacer
  - c. Otorgar confianza.
  - d. Compartir responsabilidades
  - e. Premiar
- F. Capacitar el personal a través de:
  - a. Investigar cualidades
  - b. Acrecentar cualidades
  - c. Reubicar según cualidades
- G. Estimular la creatividad a través de:
  - a. Investigar innovaciones
  - b. Analizar innovaciones
  - c. Premiar

#### Misiones externas dirección general

- A. Promover relaciones gobierno y particulares a través de:
  - b. Actividades gremiales
  - c. Actividades de servicio
  - d. Actividades sociales
- B. Incrementar financiamientos a través de:
  - a. Cumplir compromisos crediticios
  - b. Planear requerimientos a corto plazo
  - c. Planear requerimientos largo plazo
  - d. Relaciones personales
- C. Prever cambios
  - a. De prestaciones
  - b. Fiscales
  - c. Económicos
  - d. Técnicos

- D. Atender clientes a través de:
  - a. Cumplir contratos
  - b. Compenetrarse de las necesidades de los clientes
  - c. Conciliar intereses empresa clientes
  - d. Relaciones personales
- E. Proyectar funcionarios a través de:
  - a. Relaciones gremiales
  - b. Proyectar su labor externamente
  - c. Relacionarlos con los clientes de la empresa
  - d. Apoyándolos socialmente

#### Rutinas dirección general

- A. Semanal
  - a. Planear teléfonos
  - b. Revisar y turnar correspondencia
  - c. Visitar obras
  - d. Autorizar cheques
  - e. Atender cliente
  - f. Recibir Información
  - g. Decidir
  - h. Asistir a juntas
- B. Mensual
  - a. Revisar deudores-acreedores
  - b. Revisar conciliación bancos
  - c. Revisar tarjetas subcontratistas
  - d. Revisar ingresos-egresos
- C. Anual
  - a. Revisar Balances
  - b. Dictar políticas fiscales
  - c. Adecuar sueldos
  - d. Obtener costo indirecto operación
  - e. Organizar regalos clientes
  - f. Organizar reuniones empresa
  - g. Revisar reparto socios
- D. Eventual
  - a. Analizar concursos
  - b. Establecer políticas concursos
  - c. Establecer políticas contratos

Suarez Salazar (2000) propone un organigrama para empresas constructoras que a continuación se muestra:

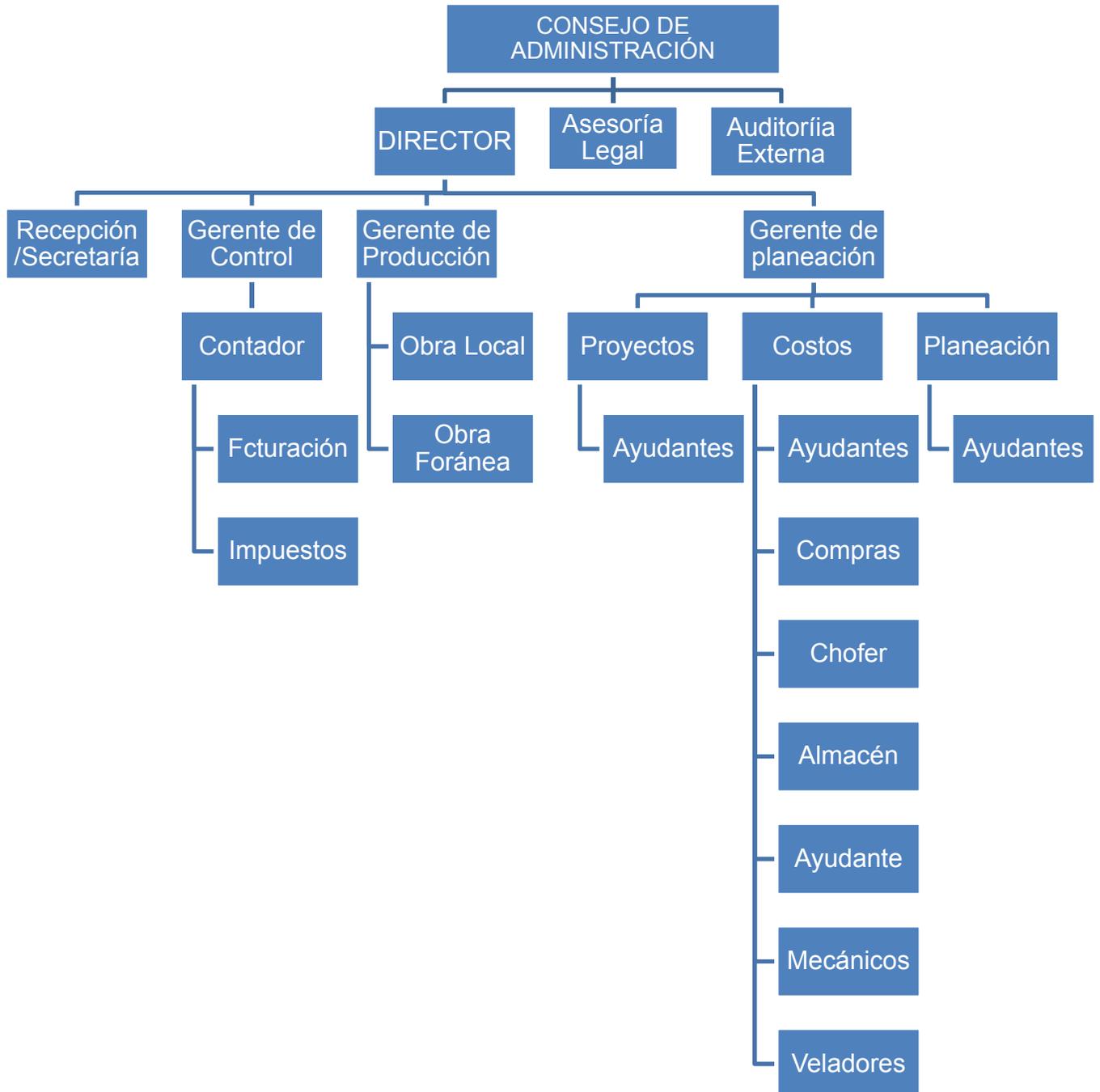


Figura 5. Organigrama para empresas constructoras por Suárez Salazar (2000).

En este podemos observar la falta de un área de ventas y marketing, lo cual se entiende que no se tenía contemplado en el organigrama de una constructora. Siendo en la actualidad un organigrama bastante deficiente.

## 2.7. El estudio de técnicas de Mercado

Gerwick (1983), (pág. 6) comenta que un ingeniero o arquitecto debería estudiar mercadotecnia o cualquier ciencia de dirección en esta materia. Justificando de la siguiente forma, en el pasado y algunas veces ahora, ingenieros buscan altos puestos de dirección sin tener formalmente estudios de dirección. Sin embargo, en estos tiempos, encontramos personas con preparación en negocios y dirección invadiendo la industria de la construcción que alguna vez fue de ingenieros directores con competencia técnica y con mínimos estudios de dirección. Existe una creciente tendencia por los M.B.A. para remplazar a los ingenieros en los altos puestos. La persona con sólo bases en negocios y no bases técnicas aparece constantemente, al menos a corto plazo, ganando contra la persona con sólo bases técnicas y sin conocimiento en negocios. Por supuesto, una persona con ambos conocimientos técnicos y de negocios, será lejanamente más efectiva. Por consiguiente, el conocimiento de mercadotecnia puede ser una herramienta de mucho valor para el ingeniero que aspira para una alta posición de dirección.

En conclusión, Marketing es una función necesaria y legítima diseñada para alcanzar las necesidades del cliente por medio de los servicios que provee la empresa. Sin marketing, la mayoría de las constructoras simplemente morirían debido a la falta de trabajo. Desafortunadamente, el negocio de la construcción es ahora un negocio desorganizado, regularmente con pobres prácticas de mercadotecnia por contratistas, ingenieros y arquitectos. Lo que se necesita es un flujo de trabajo ordenado que ajuste los servicios de la compañía con utilidades. El estudio del marketing puede brindar esto, la industria necesita reformarse, y las mejores reformas siempre vienen desde adentro.

## 2.8. Segmentación de Mercado

Picón Prado (2004) menciona que el hecho de que el marketing se centre en las necesidades y los deseos del cliente requiere que las compañías identifiquen esas necesidades y deseos para luego desarrollar programas de marketing que los satisfagan; tales programas constituirán una ruta a seguir para lograr los objetivos de la compañía. La diversidad de necesidades y deseos del cliente, y la multiplicidad de maneras en las que estos pueden satisfacerse significa que pocas compañías, si acaso, están efectivamente en posición de servir a todos los clientes en un mercado, de una manera estandarizada. La segmentación de mercado es el proceso mediante el cual se identifican en un mercado esos grupos de clientes que comparten necesidades y deseos similares, los cuales responderán de forma única a un esfuerzo de marketing determinando. Una vez identificados los diferentes segmentos del mercado, una compañía debe determinar cuáles son más atractivos y en qué segmentos puede comercializar con mayor efectividad. De esta manera, los esfuerzos de marketing de una compañía podrán diseñarse específicamente para las necesidades de esos segmentos a los cuales la compañía ha decidido dirigirse.

La segmentación de mercados y la selección de mercados meta son dos de los conceptos más útiles en marketing. Algunos de los beneficios más importantes son:

- Una identificación más clara de las oportunidades de mercado y, en particular, el análisis de nichos (donde no existen productos competitivos) en un mercado.
- El diseño de un producto y las exhortaciones dirigidas al mercado pueden ajustarse de mejor manera a las necesidades de este último.
- Esfuerzos de marketing y ventas enfocadas a los segmentos con mayor potencial.

Se encontraron algunos artículos, con investigaciones similares a la presente tesis en otros países. A continuación se presenta algunos fragmentos de interés. Este estudio tuvo un enfoque más general, mide el nivel de aceptación y de inversión que los empresarios estadounidenses tienen hacia el marketing en la construcción. Y de qué manera influye en el éxito de las empresas constructoras.

Arditi et.al. (2008). Menciona que la industria de la construcción posee características de industrias de producción y servicios. Esta singularidad requiere de prácticas de marketing adaptadas para la construcción. Se realizó una encuesta a 65 contratistas estadounidenses para determinar la extensión a la que están implementando la teoría mix marketing en la industria de la construcción.

La teoría marketing mix recomienda que los contratistas se enfrenten a la comercialización de cinco perspectivas, conocidas como los cinco P de comercialización: producto, precio, promoción, lugar (place) y personas. Este estudio mostró que las cinco P del marketing son valoradas por los contratistas de Estados Unidos en este orden decreciente: producto, precio, plaza, promoción y la gente. De acuerdo con los resultados de la encuesta, los contratistas de los Estados Unidos destinan aproximadamente el 1.5 % de sus ingresos anuales a la comercialización. Parece que hay sólo pocas diferencias respecto al marketing entre contratistas que obtienen sus contratos a través de negociaciones contra los que los obtienen a través de la propuesta de mejor precio.

El marketing es imprescindible para lograr diferenciación en el mercado. Arditi, Davis (1988) y Peck (1994) resaltan las dificultades de aplicación de las técnicas tradicionales de marketing en la industria de la construcción debido a las peculiaridades de la industria. La construcción es de mucha inversión, dependiente del clima y ubicación, a menudo involucra proyectos únicos y un proceso de cierre de contrato largo. A diferencia de otras industrias con procesos de compras simples, la contratación de la construcción es bastante complejo, implica una amplia planificación, e involucra a un equipo multidisciplinario.

Winter y Preece (2000), recomiendan para la construcción una combinación de las teorías de la industria y de la comercialización de servicios. Esta investigación trata de averiguar en qué medida los contratistas de los Estados Unidos están haciendo uso de los principios tradicionales del Marketing, y si las actividades de marketing se diferencian entre los contratistas más grandes y los pequeños, así como la relación de éxito entre los contratistas que negocian su contratos y los que no.

El marketing ha sido identificado por Friedman (1984), como una actividad con un potencial de aumento de las ventas. Pero la forma en que se utiliza en la industria de la construcción necesita una mejora seria (Arditi 1985; Arditi y Mochtar 2000).

La última tendencia de la mercadotecnia en Estados Unidos es centrarse en el cliente y no en los aspectos técnicos. Mercadotecnia por lo tanto vino a ser una atractiva herramienta para atraer clientes que desean servicio personalizado.

La supervivencia del negocio y un deseo de una mayor rentabilidad parecen haber dado al marketing su mayor impulso. La industria de la construcción es un sector saturado de competencia. Por lo tanto, no es ninguna sorpresa que los contratistas están constantemente involucrados en la evaluación de una manera que les permita hacer mejores ofertas que las de sus competidores. Así también, quieren explorar las zonas menos concurridas en las que puedan ofrecer mayores beneficios. Marketing, por tanto, se convierte imprescindible para alcanzar estos objetivos.

Según Porter (1980), la ventaja competitiva puede ser alcanzada por el liderazgo, diferenciación y enfoque. Mientras que las estrategias competitivas se desarrollan principalmente con la intención de asegurar la supervivencia de la empresa en un mercado específico, las estrategias de crecimiento participan cuando el objetivo primario incrementa el volumen de negocios. El objetivo del Marketing de la construcción es de ayudar a llegar a la constructora a su mercado objetivo, dependiendo los objetivos de la empresa en relación con la competencia y el crecimiento.

La estrategia general del marketing en la construcción es la mezcla de los cuatro ingredientes de las 4P's (Producto, Precio, Promoción, lugar), de tal manera que se entregue una mejor oferta para el cliente. La administración es por lo tanto capaz de medir en la práctica su rendimiento frente a la competencia en base de estos criterios. Aunque la teoría de la mezcla de las 4P puede ser útil para diferenciar algunos aspectos de las operaciones de un contratista, la decisión del cliente para entrar en un contrato con un contratista puede también estar influenciada por la calidad de la relación entre las dos partes. El matrimonio de las teorías de

transacción y relación se pueden lograr mediante la adición de un quinto P: personas.

La necesidad de promoción es común a todas las industrias. Sin embargo, las técnicas de promoción que se aplican en masa a los mercados de consumo pueden no ser fácilmente transferibles a la construcción debido al costo relativamente alto de las transacciones, el largo tiempo de cierre de contrato o decisión y la singularidad de la construcción.

Arditi y Davis (1988) revela que en la encuesta de la de Engineering News Record (ENR) los 400 principales contratistas revelaron que un gran porcentaje de los contratistas entienden el carácter crítico de la promoción de ventas y están involucrados en una serie de actividades de promoción. Sin embargo, también encontraron que los contratistas con cifras de negocios anuales de menos de \$ 100 millones son menos eficientes en las actividades de promoción. Gerwick y Woolery (1982) sugieren que la promoción debe ser adaptada para encajar el cliente.

El marketing relacional se centra en las redes y la interacción entre los participantes del proyecto (Gummesson 1994a, b). Smyth (1999) define el marketing relacional como un concepto para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes a través del contacto continuo con ellos para satisfacer sus necesidades, recibiendo a cambio su lealtad.

Los tratos en la industria de la construcción a diferencia de otras industrias, dependen en gran medida sobre las personas en cada etapa de su adquisición, incluidos los propietarios, contratistas, diseñadores, gerentes de construcción, programadores, estimadores, proveedores de materiales, superintendentes, subcontratistas especializados, etc. La liga entre la satisfacción del cliente y repetir negocios con el mismo, puede ser alcanzado a través de la mercadotecnia relacional debido a que enfatiza una relación interactiva a largo plazo entre el cliente privado y la constructora.

De acuerdo con la política de publicaciones (1997), una de las actividades más importantes en ganar un proyecto importante es desarrollando relaciones de persona a persona con los clientes potenciales.

De manera regular, los propietarios privados basan su criterio de selección tanto en precio como en factores que no se relacionan con el precio. Los privados a diferencia del sector público, están más preocupados por la búsqueda de un "traje a la medida" que por la transparencia de sus decisiones. Por lo tanto, los contratistas que desean trabajar para privados deben demostrar que son un traje a la medida. Esto implica generalmente emplear herramientas de marketing que les dará una ventaja competitiva. Gerwick y Woolery (1982), identificaron puntos que permiten ofrecer el traje a la medida como el respaldo financiero del contratista, la experiencia con obras similares, la ubicación, la comprensión de los alcances del proyecto, el tipo de contrato que el contratista está dispuesto a celebrar, calendario propuesto, relaciones del contratista con terceras partes, el volumen de obra que es capaz de realizar y precio.

De acuerdo con FMI (2005), las principales contratistas de Estados Unidos atribuyen su competitividad a por lo menos uno de los siguientes: reputación en el mercado, la capacidad de gestionar proyectos, la calidad de mano de obra, servicio antes y después de la venta, procesos de la empresa, relaciones/contactos y servicios con valor agregado.

Algunos de los aspectos a resaltar de lo que se encontró en el paper "Marketing Practices of U.S. Contractors" de Arditi David, Gul Polat, y Samuel A. Makinde (2008), son los siguientes:

Mientras un 60% de los encuestados obtienen sus trabajos a través de la negociación, 40% lo obtiene por medio de la oferta competitiva.

Se encontró que el 92% de los encuestados tienen un presupuesto para marketing, mientras que el 8% restante no tiene. Se contrapuso con FMI's (2005) que reportó que sólo el 55% de los contratistas tiene planes formales de marketing.

Los contratistas invierten un promedio del 1.51% de sus utilidades anuales en Marketing.

Se les pidió a los encuestados que indicaran la posición de la persona responsable de la estrategia, planeación e implementación de las actividades de marketing de la empresa. El resultado fue que el 67% de los encuestados indicaron a la alta dirección (presidente, vicepresidente, líder de marketing) como involucrados en las actividades de marketing. Lo cual es una desgracia ya que para implementar las estrategias adecuadas y bien difundidas. Debe de estar involucrado alta dirección, y existe un 33% que no está involucrado.

“Lograr la satisfacción del cliente” es la tarea más importante en la actividad del marketing para los contratistas. Esto confirma la teoría de Huff (1984) que los clientes dictan la dirección del mercado de la construcción. Como lo clientes destacan servicios personalizados, contratistas tienden a buscar proporcionarlos asegurando una relación duradera. Esto muestra que el contratista asume la importancia de los servicios de calidad para asegurar la supervivencia y crecimiento del negocio.

Según los resultados del estudio, se confirma que los contratistas han aceptado que los tiempos de un marketing pasivo, han terminado.

### 3. Medición

#### 3.1. Introducción

En el presente capítulo se describe el método de medición que se utilizará, se explica porque se escoge dicho método, explicando sus bondades. Se desarrolla el diseño de la herramienta con la cual se medirá, esta herramienta se aplica a la muestra para obtener los resultados de la medición. Finalmente se recogen todas las observaciones y comentarios que se obtuvieron en el proceso de la medición.

Se desea conocer el comportamiento de las empresas constructoras que cuentan con área comercial para la adquisición de sus proyectos, contra las empresas que no lo cuentan, las cuales basan su fuerza comercial en los dueños o directores generales de la empresa. Además de conocer lo que significa para las empresas constructoras contar con un área comercial y conocer su percepción de rentabilidad y utilidad.

##### 3.1.1. Población y muestra

La muestra serán 35 empresas escogidas aleatoriamente dadas de alta en la SIEM. Con la limitante de que no pueden ser empresas dedicadas solamente a la vivienda, y que al menos un 30% cuenten con fuerza de ventas para poder realizar la comparación.

Para determinar este valor se consideró una población de 1,736 empresas de Jalisco dentro del ramo de la construcción, con base a lo siguiente:

- Error estándar: 0.05
- Probabilidad de ocurrencia de Y en muestra 90%
- Varianza de muestra  
 $Sem^2 = p(1-p) = 0.9(1-.9) = 0.09$
- Varianza de la Población  
 $V^2 = (0.05)^2 = 0.0025$
- Tamaño provisional de la muestra  
 $n' = .09 / 0.0025 = 36$
- Ajustando al tamaño de la Población  
 $n = 36 / 1 + (36/1736) = 35$  Empresas

### 3.2. Método de Medición

Se requiere obtener datos que describan la realidad tal y como es por lo que se realiza en esta tesis un estudio descriptivo. En este caso son datos que no existen, por lo que habrá de obtenerlos por medio de una Encuesta. Dentro de las bondades de la encuesta es que puede ser un traje a la medida, es de bajo costo, es rápida en obtener resultados, tiene una gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

### 3.3. Herramienta de Medición

La herramienta de medición será la Encuesta, el trabajo en campo será realizado por medio de encuestas dirigidas directamente a las empresas seleccionadas. A continuación se muestra el diseño de la encuesta utilizada.

**ENCUESTA PARA CONOCER LA IMPORTANCIA DE TENER UN AREA DE VENTAS, DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA, QUE AYUDE A CONSEGUIR PROYECTOS. (NO SE TRATA DE UN AREA DE VENTAS DEL PRODUCTO FINAL). SOLO PARA FINES ACADÉMICOS Y TÍTULO DE MAESTRÍA, ME GUSTARÍA CONOCER SU PUNTO DE VISTA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, FAVOR DE SELECCIONAR LA RESPUESTA QUE SE ASEMEJE A SU EMPRESA.**

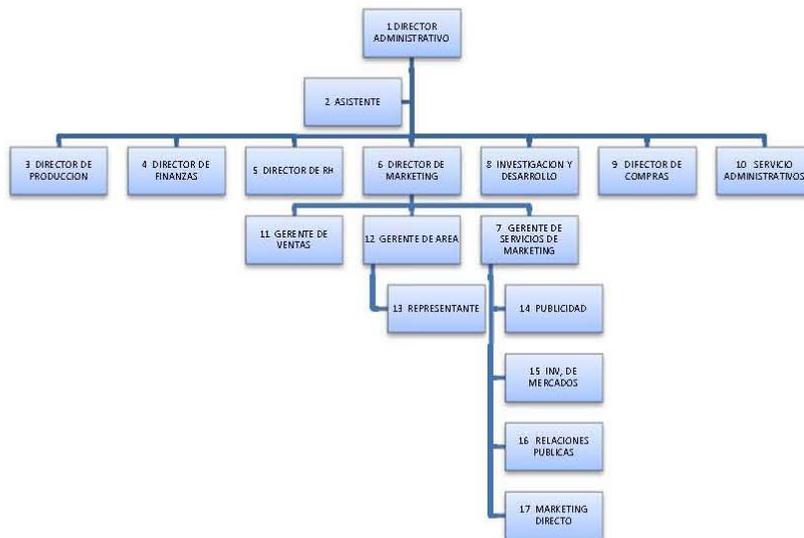
Fecha: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿La constructora cuenta con un área enfocada a la captación de nuevos proyectos para la empresa? ( ) SI ( ) NO

2. ¿En qué porcentaje <u>el dueño</u> lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos?					
( ) 0%	( ) 20%	( ) 40%	( ) 60%	( ) 80%	( ) 100%
3. ¿En qué porcentaje <u>el director general</u> lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos?					
( ) 0%	( ) 20%	( ) 40%	( ) 60%	( ) 80%	( ) 100%
4. ¿En qué porcentaje <u>un área especializada</u> lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos?					
( ) 0%	( ) 20%	( ) 40%	( ) 60%	( ) 80%	( ) 100%

\*REVISAR QUE SUMA TOTAL SEA 100%

5. Marque las áreas con las que cuenta su empresa.



En caso de archivo digital seleccionar las opciones según se asemeje a su empresa

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 ( ) 11 ( ) 12 ( ) 13 ( ) 14 ( ) 15 ( ) 16 ( ) 17



6. ¿Qué tan útil sería para su compañía contar con fuerza de ventas para adquisición de proyectos en una empresa constructora?

0%     20%     40%     60%     80%     100%

7. ¿Qué tan rentable considera la implementación de un equipo especializado para conseguir nuevos proyectos?

Muy negativo    Negativo    Neutral    Positivo    Muy positivo

8. ¿En qué porcentaje asocia la falta de proyectos con el despido de personal?

0%     20%     40%     60%     80%     100%

9. ¿En qué porcentaje logra recontratar al mismo personal una vez que vuelve a tener proyectos?

0%     20%     40%     60%     80%     100%

10. En su actividad diaria como director general y/o dueño, **Enumere del 1 al 6 a que área dedica más tiempo.**

- Relaciones Publicas y Ventas
- Gestión de Proyectos
- Control de obra
- Gestión Estratégica
- Atención de Urgencias e imprevistos
- Temas Contables y Fiscales
- Otra. \_\_\_\_\_

11. ¿Si tuviera un área especializada dedicada a conseguir nuevos proyectos a que actividad dedicaría mayor tiempo? **Enumere del 1 al 6 a que área dedicaría más tiempo.**

- Relaciones Publicas y Ventas
- Gestión de Proyectos
- Control de obra
- Gestión Estratégica
- Atención de Urgencias e imprevistos
- Temas Contables y Fiscales
- Otra. \_\_\_\_\_



**12. Enumere del 1 al 7, siendo uno la más importante, ¿A qué atribuye el éxito de su empresa?:**

- Reputación en el mercado
- La capacidad de gestionar proyectos
- La calidad en la mano de obra
- Servicio antes y después de la venta
- Procesos de la empresa
- Relaciones / contactos
- Servicios con valor agregado

**13. De las 4Ps más una quinta People(Relaciones), ¿Cuál es mayormente valorada en su empresa, Enumere del 1 al 5, siendo uno la más importante?**

- Producto
- Precio
- Ubicación Geográfica
- Promoción
- Relaciones

Comentarios adicionales: ¿Por qué sí o porque no implementaría un equipo de ventas, para obtener nuevos proyectos para su empresa?

---

---

---

### 3.4. Resultados

Sólo 20 empresas enviaron respuesta a dicha encuesta, por lo que se tomarán como la muestra total de esta investigación.

**Tabla 1. Las constructoras cuentan con un área enfocada a la captación de nuevos proyectos.**

SI	NO
7	13
35%	65%

**Tabla 2. El porcentaje en que el Dueño lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	6	1	2	5	4

**Tabla 3. El porcentaje en que el Director General lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	4	4	3	5	2

**Tabla 4. El porcentaje en el que un Área Especializada lleva a cabo la tarea de conseguir proyectos.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
12	4	3	1	0	0

**Tabla 5. Organigrama**

Director Administrativo	19	100%
Asistente	12	63%
Director de Producción	12	63%
Servicio administrativos	11	58%
Director de Compras	10	53%
Director de Finanzas	9	47%
Director de RH	7	37%
Director de Marketing	5	26%
Publicidad	5	26%
Gerente de Ventas	4	21%
Gerente de servicios de Marketing	3	16%
Representante de ventas	3	16%
Investigación y desarrollo	2	11%
Investigación de mercados	2	11%
Relaciones Públicas	2	11%
Marketing Directo	2	11%
Gerente de área (Regional ventas)	1	5%

\*Se eliminó una encuesta

**Tabla 6. Percepción de la utilidad de contar con una fuerza de ventas para adquisición de proyectos en una empresa constructora.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
0	1	1	6	5	7
0%	5%	5%	30%	25%	35%

**Tabla 7. Percepción de rentabilidad en la implementación de un equipo especializado para conseguir nuevos proyectos.**

Muy Negativo	Negativo	Neutral	Positivo	Muy positivo
0	0	2	11	7
0%	0%	10%	55%	35%

**Tabla 8. Como se asocia la falta de proyectos con el despido de personal.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	2	3	2	7	4
10%	10%	15%	10%	35%	20%

**Tabla 9. El porcentaje en que se logra recontractar al mismo personal una vez que se vuelve a tener proyectos.**

0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	4	8	2	3	1
10%	20%	40%	10%	15%	5%

**Tabla 10. Enumera del 1 al 6 a la actividad que se dedica más tiempo como Director General.**

	1	2	3	4	5	6
a. Relaciones Públicas y Ventas	3	4	3	6	1	2
b. Gestión de Proyectos	6	7	2	1	2	1
c. Control de Obra	1	4	5	5	3	1
d. Gestión estratégica	7	2	3	3	2	2
e. Atención de urgencias	1	1	4	2	6	5
f. Temas Contables Fiscales	1	1	2	2	5	8

\*Una encuesta eliminada por datos incongruentes.

**Tabla 11. Si la empresa contara con un área especializada dedicada a conseguir nuevos proyectos a que actividad dedicaría mayor tiempo.**

	1	2	3	4	5	6
a. Relaciones Publicas y Ventas	3	3	5	3	2	3
b. Gestión de Proyectos	6	4	3	3	2	1
c. Control de Obra	1	4	4	5	3	2
d. Gestión estratégica	8	6	1	2	1	1
e. Atención de urgencias	0	2	3	3	5	6
f. Temas Contables Fiscales	1	0	3	3	6	6

\*Se eliminó una encuesta

**Tabla 12. A qué atribuye los encuestados el éxito de su empresa.**

	1	2	3	4	5	6	7
Reputación en el mercado	2	1	0	0	0	1	1
La capacidad de gestionar proyectos	1	1	0	2	1	0	0
La calidad en la mano de obra	1	1	1	0	0	2	0
Servicio antes y después de la venta	0	1	1	1	1	1	0
Procesos de la empresa	0	0	1	0	1	0	3
Relaciones / contactos	0	1	2	1	0	1	0
Servicios con valor agregado	1	0	0	1	2	0	1

**Tabla 13. Valoración de las 4Ps de la mercadotecnia (Product, Price, Place and Promotion, se añade la quinta People).**

	1	2	3	4	5
Producto	4	0	1	0	0
Precio	0	2	2	1	0
Ubicación Geográfica	0	1	0	2	2
Promoción	0	0	1	2	2
Relaciones	1	2	1	0	1

Tabla 14. Resultados de empresas sin fuerza de ventas.

GIRO	1. Cuenta con Fuerza de Ventas	ORGANIGRAMA		ACTIVIDADES DIARIAS DEL ENCUESTADO (DUEÑO O ADMINISTRADOR)					
				b. Gestión de proyectos	a. Relaciones públicas y ventas	d. Gestión estraté gica	c. Control de obra	e. urgencias	f. Temas contables y fiscales
Const.	NO	1, 5, 10, 13	4	3	2	1	4	6	5
Const.	NO			1	3	2	4	5	6
Const.	NO	1, 10	2	6	4	1	2	5	3
Const.	NO	1,2, 3, 4, 5, 9, 10	7	1	2	4	5	3	6
Desp. Ing.	NO	1, 8, 9, 10	4	1	4	6	3	2	5
Const.	NO	1, 2, 4, 6, 10	5	2	3	1	4	6	5
Desp. Ing	NO	1, 2	2	2	1	3	6	5	4
Const.	NO	1, 2, 3, 9, 10	5	4	3	6	5	1	2
Const.	NO	1, 9, 13, 16	4						
Const.	NO	1, 2, 3, 4, 9, 10	6	1	4	5	2	3	6
Gerencia Desp.	NO	1, 2, 3, 10	4	1	2	4	5	3	6
Arq.	NO	1, 3, 9, 10, 14	5	1	2	3	4	5	6
Gerencia	NO	1, 3, 11	3	3	4	1	2	5	6
		Promedio	4	26	34	37	46	49	60
		mínimo	2						
		máximo	7						

**Tabla 15. Resultados de empresas con fuerza de ventas.**

GIRO	1. Cuenta con Fuerza de Ventas	ORGANIGRAMA	ACTIVIDADES DIARIAS DEL ENCUESTADO (DUEÑO O ADMINISTRADOR)						
			d. Gestión estratégica	c. Control de obra	b. Gestión de proyectos	a. Relaciones públicas y ventas	f. Temas contables y fiscales	e. Atención de urgencias e imprevistos	
Const.	SI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10	8	1	4	2	5	3	6
Const.	SI	1, 2, 9, 10, 14, 17	6	4	3	2	1	6	5
Gerencia de Proyecto	SI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14	11	1	3	2	4	5	6
Constructora	SI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13	11	1	2	5	6	4	3
Constructora	SI	1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 16	8	3	1	2	6	5	4
Constructora	SI	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17	14	2	3	5	4	1	6
Despacho de Arquitectura	SI	1, 2, 3, 4, 5, 10, 11, 12, 14, 15	10	5	3	2	1	6	4
Promedio			<b>10</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>34</b>
Mínimo			<b>6</b>						
máximo			<b>14</b>						

### 3.5. Observaciones y Comentarios.

Se aplicó la encuesta de dos maneras, en un inicio por medio de un programa de encuesta online gratuito y después por medio de encuesta en archivo Word. Resultó dar mejor resultado el archivo Word, debido a que el encuestado comprendía mejor las preguntas. Se notó mucho interés sobre el tema, algunos directores solicitaron copia de la tesis y resultados, otros comentaron mucho acerca de su experiencia con el tema y dieron algunas recomendaciones.

El diseño de la encuesta fue una mezcla de toda la información recabada, se generaron preguntas que soportarán la tesis, y permitirá alcanzar los objetivos y comprobación de hipótesis.

## **4. Análisis**

### 4.1. Introducción

Una vez obtenidos los resultados, se busca determinar lo siguiente; qué porcentaje de constructoras de la población tiene o no tiene fuerza comercial encargada de captar nuevos proyectos. Se analizará el nivel de aceptación en implementar una fuerza comercial en su empresa. Conocer qué tanto esfuerzo invierte el encuestado (director o dueño) en la promoción y venta de los servicios de la empresa, así como la jerarquía que da a sus actividades diarias. Conocer quién es el principal promotor de los servicios de la constructora, el dueño, director general o un área especializada.

Se busca conocer el organigrama de las empresas encuestadas. Esto para determinar si desde la visión estratégica le dan un lugar principal a la fuerza de ventas, así mismo, conocer qué áreas se implementan más en las empresas de la construcción en Jalisco. Por último, esto permite también conocer el tamaño de las empresas encuestadas.

En este análisis también se busca conocer la manera en la que se relaciona el despido del personal con la falta de continuidad de proyectos en la constructora, así como determinar qué tanto se pierden las curvas de aprendizaje por esta razón. Conocer si el éxito de las empresas, dependen más de factores como promoción, venta y posventa, y relaciones, que con otros factores más operativos como reputación en el mercado, capacidad en gestionar proyectos, calidad de su trabajo, valor agregado en sus servicios, etc.

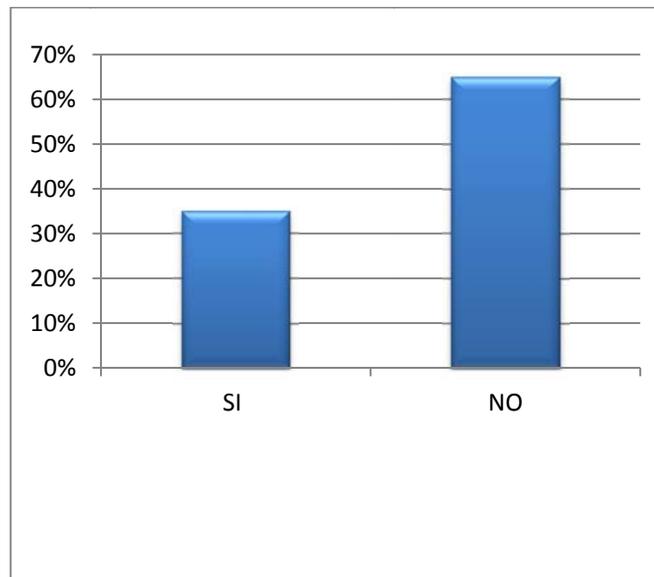
Por último presentar una comparativa de las empresas con y sin fuerza de ventas en el tema organizacional y de actividades desempeñada por los directores, que nos permitirá llegar a algunas conclusiones.

#### 4.2. Método de Análisis

El método de análisis será por medio de gráficas numéricas, lineales, barras, circulares, e histogramas. Se buscará hacer relaciones que guarden los datos entre sí. Para ayudar a entender de manera clara los resultados que se obtuvieron.

#### 4.3. Análisis de la Muestra

Los resultados arrojaron (ver Gráfica 1) que la industria de la construcción en Jalisco todavía se encuentra rezagada en la implementación de fuerza comercial, a pesar de ser indispensable en otras industrias.



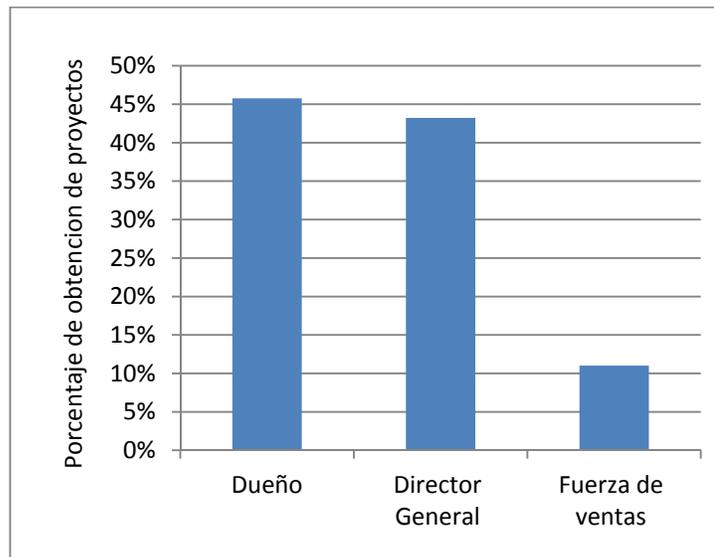
**Gráfica 1. Gráfica que refleja el % de empresas de la Industria de la Construcción que tienen “Fuerza Comercial” para la captación de nuevos proyectos.**

La gráfica 2 muestra un notable y contundente 89% de que los contratos son obtenidos a través del dueño o del director general. Esto muestra que la realidad en la implementación y efectividad de la fuerza de ventas en la construcción sigue siendo muy baja.

El siguiente comentario nos lo hizo el director general de una fuerte constructora de Jalisco:

En este momento la “marca persona” es más fuerte que la “marca empresa”, mucha gente aún nos confía sus obras a la “marca persona”, pero ya un 40% de las ventas son por “marca empresa”. Espero poder hacer un área de desarrollo cuando encuentre al personal adecuado.

Es probable que para ese 40% de ventas que se hacen por marca empresa, pudieran tener seguimiento a través de un área de ventas capaz, que pueda generar la satisfacción del cliente y lealtad a la empresa.

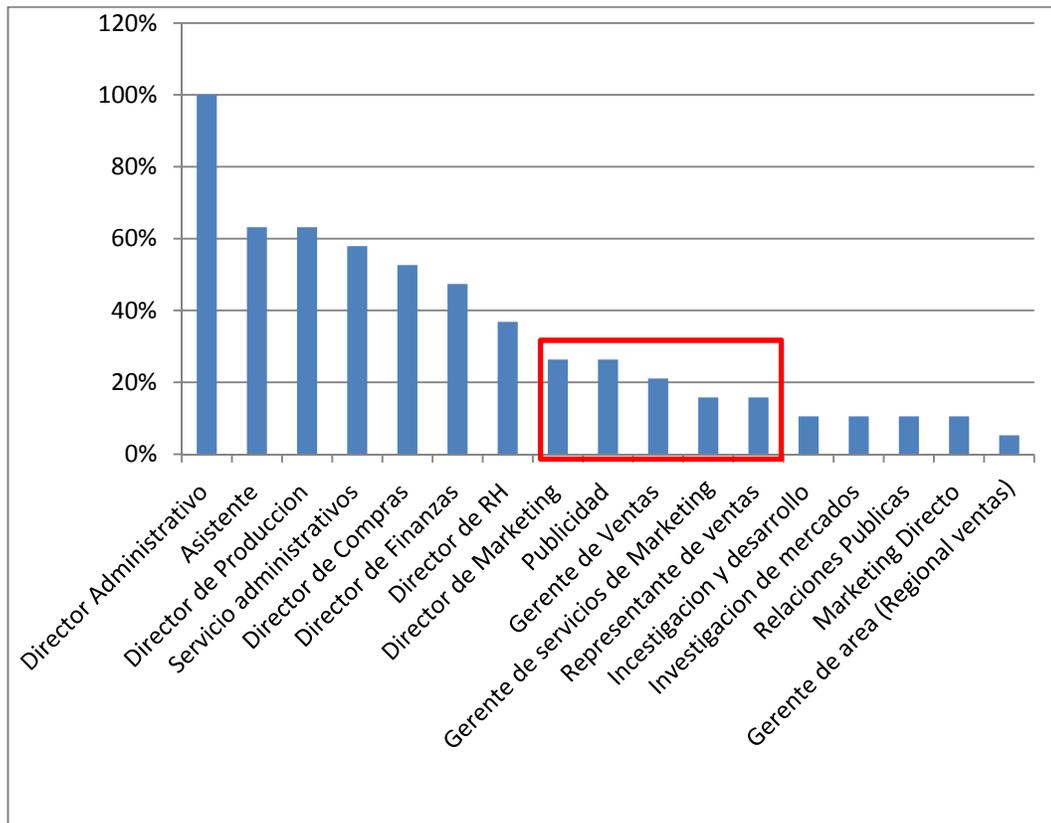


**Gráfica 2. Porcentaje en el que los dueños, directores o fuerza de ventas obtuvieron nuevos proyectos para la empresa.**

Reforzando lo anterior, se le preguntó a cada empresa, cuál es su organigrama de empresa. Esto se hizo para conocer su tamaño organizacional, las necesidades operativas y la estrategia empresarial. Como se ve en la Tabla 16, y Gráfica 3 es notable que la mayoría de las empresas no cuentan con un área dedicada a la promoción, satisfacen las necesidades operativas primero. Por lo que se deja en segundo plano la diferenciación, el conocimiento de las necesidades del mercado y por ende su satisfacción. Lo cual es peligroso ya que el cliente es quien mantiene el negocio andando.

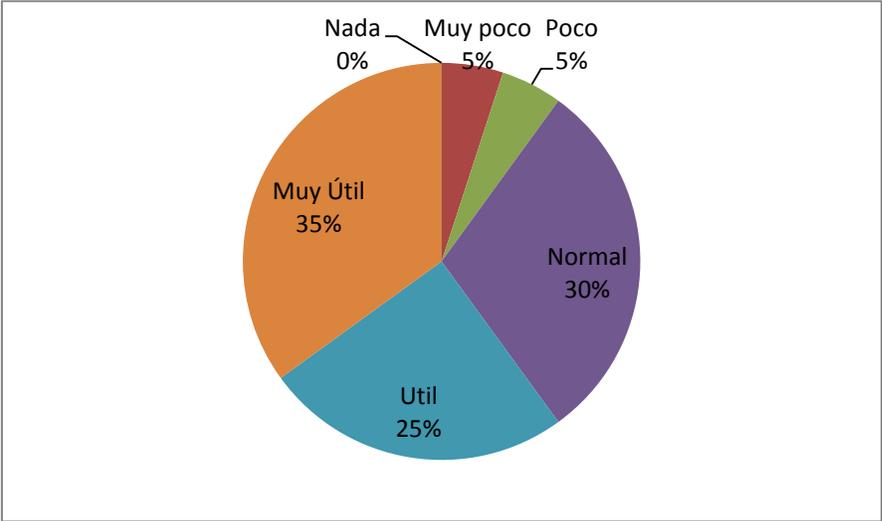
**Tabla 16. Organigrama de empresa.**

Director Administrativo	19	100%
Asistente	12	63%
Director de Producción	12	63%
Servicio administrativos	11	58%
Director de Compras	10	53%
Director de Finanzas	9	47%
Director de RH	7	37%
Director de Marketing	5	26%
Publicidad	5	26%
Gerente de Ventas	4	21%
Gerente de servicios de Marketing	3	16%
Representante de ventas	3	16%
Investigación y desarrollo	2	11%
Investigación de mercados	2	11%
Relaciones Publicas	2	11%
Marketing Directo	2	11%
Gerente de área (Regional ventas)	1	5%



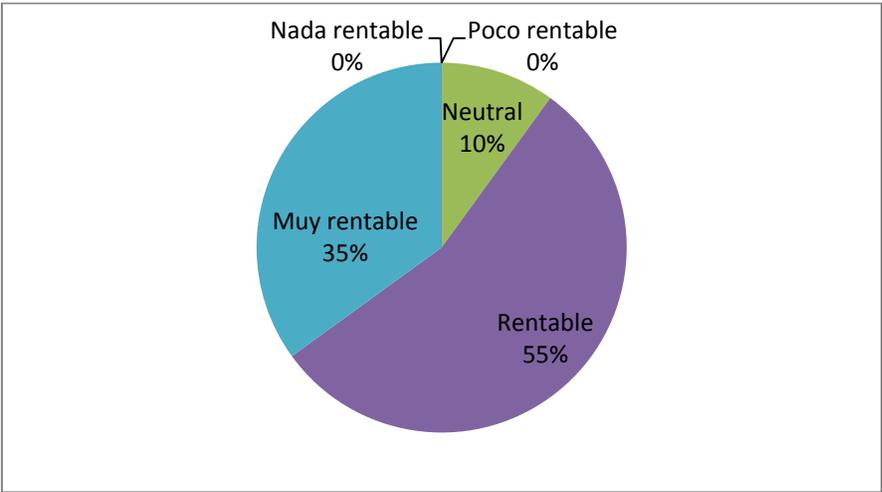
**Gráfica 3. Presencia de cargos en organigrama.**

La percepción de utilidad de una fuerza de ventas en la empresa para adquirir nuevos proyectos, fue catalogada en un 60% de útil a muy útil, 30% de los encuestados la consideró normal, y sólo un 10% como poco útil y nada útil. Por lo que podemos decir que la mayoría está de acuerdo en que una fuerza de ventas puede ser de utilidad para sus empresas.



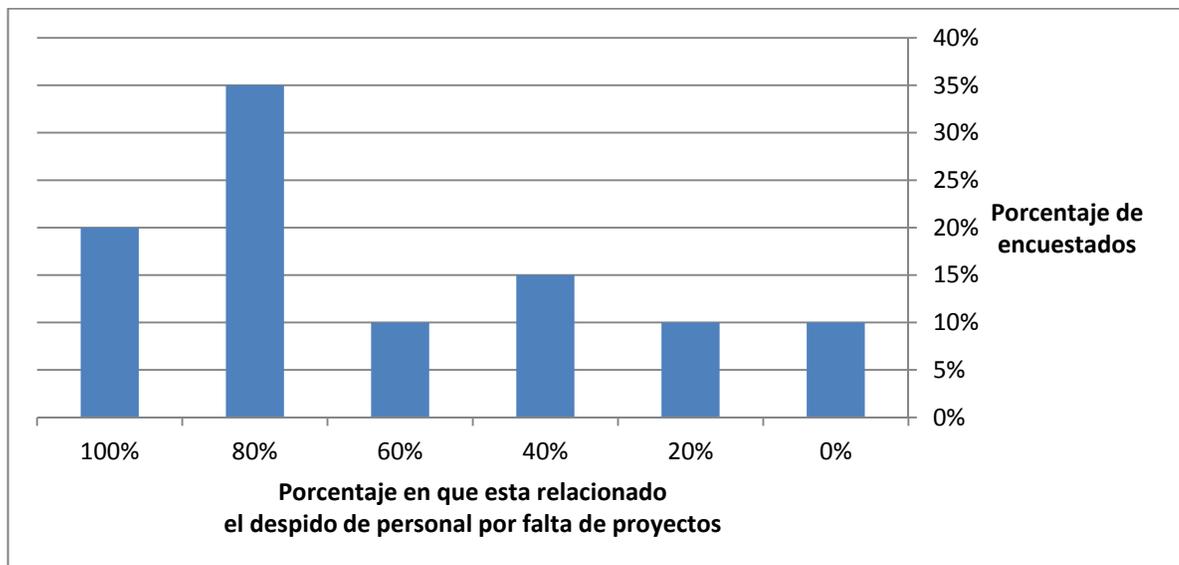
**Gráfica 4. Percepción de la utilidad de la fuerza de ventas.**

Se complementó la pregunta con otra referente a qué tan rentable consideran contar con un equipo de ventas. En este caso el 90% la consideró rentable a muy rentable y sólo un 10% consideró que era neutral. (Ver gráfica 5).

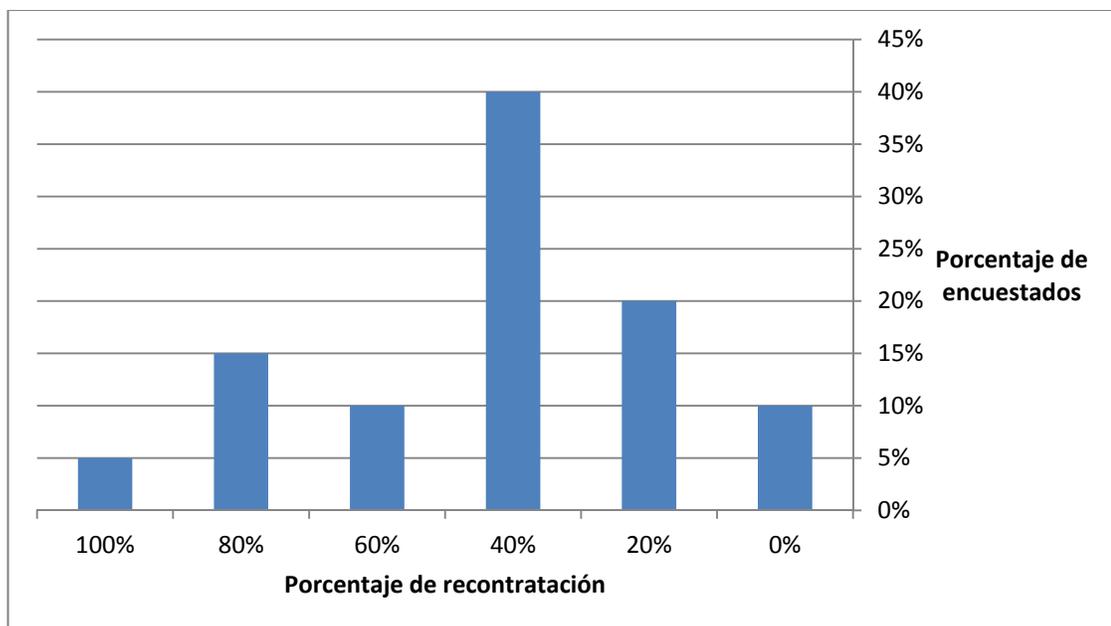


**Gráfica 5. Rentabilidad de implementar un equipo especializado para conseguir nuevos proyectos.**

En la gráfica 6 los encuestados relacionan el despido del personal por la falta de proyectos de la siguiente forma; sólo el 10% de los encuestados externó que no existía relación alguna, a diferencia de un 65% que consideró que en más de un 80% de los casos el despido de su personal es por dicha razón. De las implicaciones más importantes de la falta de proyectos es la pérdida de la curva de aprendizaje, que como bien se mencionó en los antecedentes de la presente tesis, es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. Por lo que despedir trabajadores cuesta mucho más que sólo la liquidación, se pierde además todo lo aprendido e impide realizar trabajos más eficientes en el futuro, desechando la oportunidad de generar mejores utilidades. Por lo tanto, la fuerza de ventas es parte importante para lograr la estabilidad de la empresa, obteniendo nuevos proyectos de manera continua, y ayudando así, a cuidar los conocimientos y experiencias de cada proyecto, dentro de la empresa.



**Gráfica 6. Relación despido de personal por falta de proyectos nuevos.**



**Gráfica 7. Porcentaje de recontratación.**

Conocer el punto de vista de los encuestados acerca del éxito de sus empresas es importante ya que así podemos observar qué tanto obedecen a las relaciones. En la Tabla 17 los encuestados valoraron; como razón principal de éxito, la capacidad de gestionar proyectos. Las relaciones y las ventas quedaron en tercer y quinto lugar respectivamente.

**Tabla 17. Atribución de éxito de las empresas encuestadas.**

1. La capacidad de gestionar proyectos
2. Reputación en el mercado
3. Relaciones / contactos
4. La calidad en la mano de obra
5. Servicio antes y después de la venta
6. Servicios con valor agregado
7. Procesos de la empresa

De las 5 P's: Producto, Precio, Lugar, Promoción y Personas de la mercadotecnia los encuestados ordenan su enfoque de la siguiente manera:

1. Producto
2. Relaciones
3. Precio
4. Ubicación Geográfica
5. Promoción.

En la gráfica 8 se muestran las diferencias entre empresas con fuerza de ventas y sin fuerza de ventas con respecto al tamaño de su organigrama, y en la Tabla 4.3 con respecto a las actividades prioritarias de los directores generales dentro de la empresa.

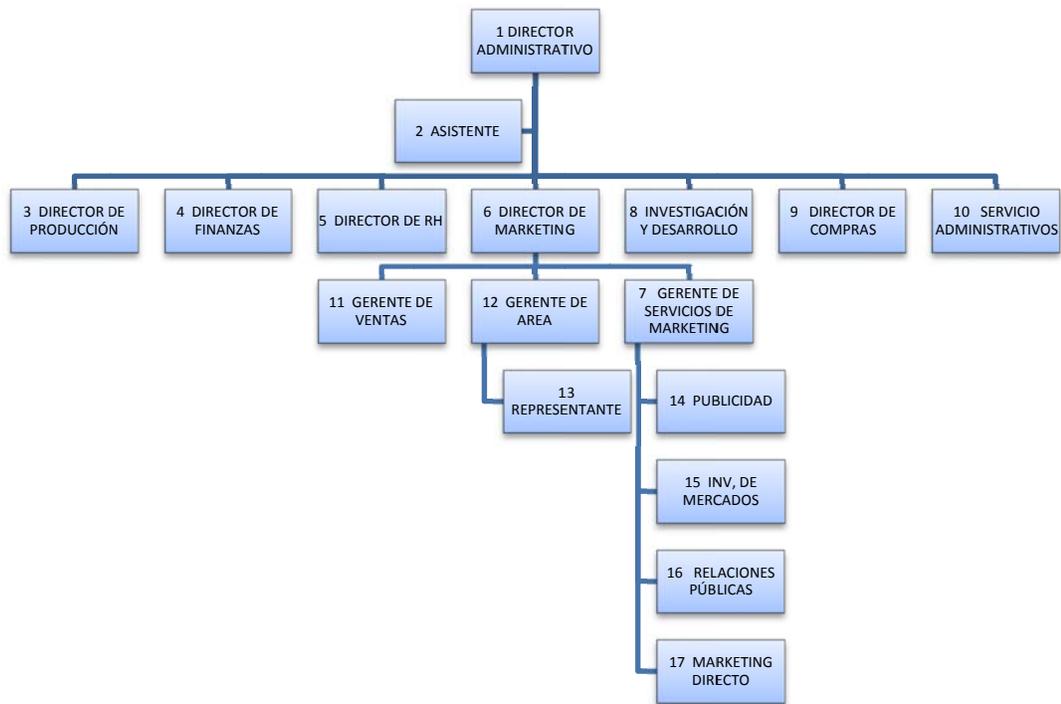
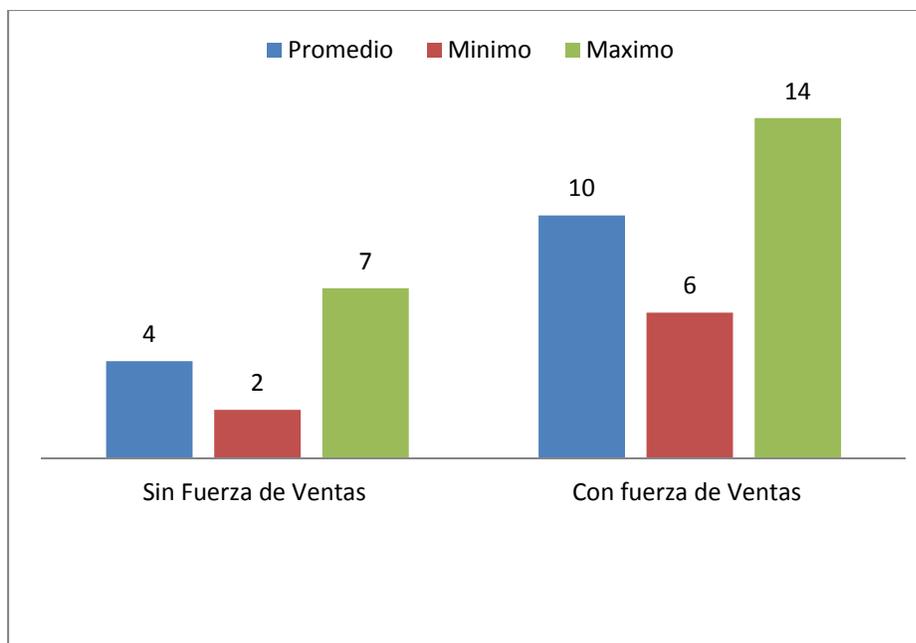


Figura 6. Organigrama General.



**Gráfica 8. Número de cargos en el organigrama.**

En este histograma (Gráfica 8), de los 17 cargos propuestos en la herramienta de medición, se observa que las empresas con fuerza de ventas son más grandes organizacionalmente, tienen un promedio de 10 cargos en el organigrama las empresas con fuerza de ventas contra 4 en las empresas sin fuerza de ventas. También se pueden observar los máximos y mínimos de cada uno, notoriamente tienen más cargos las empresas con fuerza de ventas que las empresas sin fuerza de ventas. Por lo que podríamos deducir que son más grandes corporativamente.

Para conocer más sobre cómo podría beneficiar al director general una fuerza de ventas para captar nuevos proyectos, se pidió que ordenaran prioritariamente las actividades que realizan dentro de la empresa.

En la Tabla 18 se observa variación en la gestión estratégica, en las empresas con fuerza de ventas pasa a ser la actividad principal, toma mayor peso que incluso la gestión de proyectos. Así mismo la atención de urgencias se fue a último plano.

**Tabla 18. Prioridades en las tareas de los Directores Generales.**

	<b>Sin Fuerza de Ventas</b>	<b>Con Fuerza de Ventas</b>
1°	Gestión de Proyectos	Gestión Estratégica
2°	Relaciones Publicas y Ventas	Control de Obra
3°	Gestión Estratégica	Gestión de Proyectos
4°	Control de Obra	Relaciones Publicas y Ventas
5°	Atención de Urgencias	Temas Contables y Fiscales
6°	Temas Contables y Fiscales	Atención de Urgencias

En esta misma Tabla 18 se observa que las empresas que no cuentan con fuerza de ventas, dedican parte primordial de su tiempo a las actividades de relación y venta, dejando en tercer término la gestión estratégica, seguido por el control de obra, atención de imprevistos y temas contables. A diferencia de las empresas con fuerza de ventas, los directores dedican su tiempo primordialmente a la gestión estratégica, al control de obra y a la gestión de proyectos. De esta manera logran tener más injerencia en la obra y los proyectos, que como mencionaron algunos encuestados, ayuda a mejorar calidad y servicio.

Adicionalmente a lo ya mencionado, las encuestas muestran fuerte percepción de rentabilidad de la fuerza de ventas.

## 5. Conclusiones

### 5.1. Introducción

El presente capítulo contiene las conclusiones del estudio, se dará el resultado de si se cumplió o no la hipótesis y los objetivos.

Posteriormente se darán recomendaciones al estudio hecho, basadas en la presente tesis. Por lo tanto están en función de la muestra que se tomó como medición.

Por último, se plantean la recomendación para futuras investigaciones.

### 5.2. Conclusiones

Hipótesis: “Contar con un área de ventas potencializa el crecimiento de las constructoras”

Objetivo: Demostrar que la hipótesis es verdadera.

- a) Comparar la estrategia comercial en empresas de éxito en la industria de la construcción con y sin fuerza de ventas.

Las empresas se muestran positivas en su percepción de rentabilidad al contar con una fuerza comercial que se enfoque a la captación de nuevos proyectos para la empresa. Sin embargo, es desconcertante que a pesar de su positividad, en la realidad no se implementan en la mayoría de las empresas del ramo de la construcción.

Los estudios mostraron que los directores generales pueden enfocarse mejor a las operaciones de la empresa si cuentan con un equipo de ventas. Participando más y de mejor manera en más áreas, lo cual genera mejores resultados y esto provoca el crecimiento de la empresa. Les permite también, priorizar la gestión estratégica, que como bien dijimos anteriormente, las empresas requieren de una buena planeación y gestión estratégica para lograr el éxito. A diferencia de las empresas que cuentan con fuerza de ventas, las que no cuentan con ella basan la capacidad de obtener

nuevos proyectos en los dueños y/o directores generales. En estas empresas la principal actividad es la gestión de proyectos y seguida de esta, la tarea de relacionarse y vender, lo cual vuelve a la empresa dependiente de la capacidad del dueño o director general para la desempeñar dichas funciones.

Cuando se preguntó acerca del enfoque hacia las 5 P's, el enfoque a las relaciones (People) y producto están por encima del precio. Un buen equipo comercial será el encargado de conocer las necesidades de los clientes y transformarlas en satisfacción para el cliente y dinero para la empresa, propiciando crecimiento y éxito en la misma. Respaldado esto mencionado, se observó que las empresas con fuerza de ventas poseen organigramas más completos.

A continuación se muestra uno de los comentarios de un director general acerca de la implementación de la fuerza de ventas.

*La supervivencia de una empresa de construcción va en función de los nuevos proyectos, es su materia prima, y el éxito depende de si es un buen proyecto o no. Los nuevos proyectos son un punto medular para poder seguir produciendo. Es por eso que el área capaz y con la sensibilidad de buscar proyectos alineados al plan estratégico de la empresa, es fundamental para poder crecer, y apuntalar mejores resultados.*

Así mismo, un Socio Director de una importante firma de arquitectura comentó lo siguiente:

*Es importantísimo la implementación del equipo de ventas ya que en nuestro caso el nivel directivo que somos arquitectos pondríamos más atención, énfasis, talento, creatividad y tiempo a cada uno de los proyectos para alinear la filosofía la visión y misión de la Empresa; ya que gran parte del tiempo se dedica a traer nuevos proyectos y clientes.*

*Es importante la capacitación del personal de ventas para que conozca todos y cada uno de los temas y variedad de los productos y servicios que la empresa desarrolla.*

### 5.3. Recomendaciones

Sería importante que las constructoras además de buscar la implementación de una fuerza de ventas para la obtención de nuevos contratos, impulsen áreas como marketing y se capaciten en esta área, ya que a nivel mundial es indispensable.

### 5.4. Futuras Investigaciones Afines

Otros análisis que pudieran hacerse, pero por falta de datos y de tiempo, no pudieron realizarse, es preguntar a las empresas el nivel de inversión que destinan a la mercadotecnia de sus empresas, para conocer el interés real hacia estas áreas. También solicitar a las empresas con fuerza de ventas, los datos de cuántos recursos se designan al área de venta y cuánto es lo que genera, para conocer la rentabilidad de dicha área en las empresas.

Así mismo, un estudio complementario podría ser: cómo de manera económica se podría implementar un área comercial en PYMES de la construcción.

## Bibliografía

Arditi, D. Polat G y Makinde S. (2008). *Marketing Practices of U.S. Contractors*. Journal of Management in Engineering, United States

Dr. Manuel Montenegro F., 2010, *Guía Práctica para elaborar Tesis*, Editorial Página seis, S.A. de C.V.

FMI. \_2005\_. "FMI's 2004–2005 business development and marketing in the construction industry report." \_www.fminet.com/global/Articles/BDMReport.pdf\_ \_Nov. 16, 2005\_.

Garofalo Gene (2000), "*Guía práctica para ventas y mercadotecnia*", PRENTICE-HALL.

Gerald I. Manning y Barry L. Reece, 1997, *Las Ventas en el Mundo Actual*, 6ta edición, pag.11)

Gerwick, B C. and Woolery, J.C. (1982) *Construction and engineering marketing form major Project service*, Wiley, New York.

Johnston Mark W. y Marshall Greg W. (2004), "*Administración de ventas*", McGraw-Hill Interamericana, Séptima Edición.

Jobber, David y Geroffrey Lancaster (2012), "*Administración de Ventas*", PEARSON EDUCACION, Octava Edición, 2012.)

Kotler Philip y Armstrong Gary (1998), "*Fundamentos de Mercadotecnia*", PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA SA, 4ta edición.

Mr. Ralf Voigt Seibold, 1999, Tesis "La administración de la fuerza de ventas en una empresa comercial de Vehículos"

Michael Porter en su artículo *What Is Strategy de Harvard Bussiness Review* (Noviembre-Diciembre 1996).

Picón Eduardo, Jesus Varela y Jean-Pierre Lévy (2004), "*Segmentación de mercados*", PEARSON EDUCACION SA.

Polat G. & Donmez U. (2010). *Marketing Management functions of construction companies: evidence from Turkish contractors*. Department of civil Engineering, Istanbul Technical University, Istanbul, Turkey.

Policy Publications. \_1997\_. *Managing major bid projects*, Univ. Of Luton, Bedford, U.K.

Rubén Roberto Rico, 1997, *Total Customer Satisfaction*, Ediciones Macchi, 7ma Edición.

Serge Lacrampe – Anne Macquin, (1992) , *Logística comercial*, díaz de Santos S.A., 3a edición, pags.

Suárez Salazar C. (2000) *Administración de empresas constructoras*, LIMUSA, México.