



XI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E
ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO
VIII ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE
GESTIÓN Y ECONOMÍA DE LA CONSTRUCCIÓN

Del conocimiento a la acción: prácticas avanzadas de gestión de la
producción

Londrina, Paraná, Brasil. 23 al 25 de Octubre del 2019

**METODO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE
POSICIONAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE SUELO Y
VIVIENDA**

GARCIA, Salvador; DAVIS, Miguel; CAMPOS, Eva

(1) Tecnológico de Monterrey, +528183582000, sgr@tec.mx (2) Tecnológico de Monterrey,
+528183582000, migueldavis@tec.mx, (3) Tecnológico de Monterrey, +528358200,
evacampos@gmail.com

ABSTRACT

In the context of rapid urban expansion, as well as an increased growth and competition in the land development and construction industry; the earned value granted by differentiating attributes in projects is decisive for the brand positioning of a company and its competitive advantage. This study presents a method of designing positioning strategies for the land and housing developer. The objective is to outline initiatives that guarantee competitive advantage and that are recognized and appreciated by the clients, through innovative strategies and processes that increase the value of the attributes of the end product and that result in a sustained growth for the land development practices. The method included the review of the universe of attributes that housing and land developers consider important, their classification into attributes of "corporate identity" and "technical quality" to weight them through the valuation given by experts, competitors and clients; in order to determinate the degree of implementation based on its assessment by the experts, estimated cost and feasibility of implementation.

Keywords: *earned value, Land development, Housing, innovation, urban development*

1 INTRODUCCIÓN

La transformación del suelo para uso productivo o habitacional ha incrementado debido al acelerado crecimiento urbano que las grandes ciudades y nuevas zonas de desarrollo en México enfrentan. Ésta es una tendencia mundial en la cual se pretende innovar en desarrollar las mejores soluciones urbanas y de vivienda. Hoy en día, el sector inmobiliario y los productos de vivienda son altamente competidos en el mercado por lo que existe la creciente necesidad de realizar productos diferenciados, que representen ventaja competitiva y que distingan el sello de la empresa y su responsabilidad por entregar productos de calidad, responsables con el medio ambiente y que promuevan bienestar para el usuario final (ARIAS; DAVID,1997). Debido a que no existe un estudio que nos permita identificar los atributos de valor más importantes, se tuvo la necesidad de realizar un estudio que nos permita identificarlos.

El análisis presentado, es un estudio realizado para la industria privada en el desarrollo de suelo y de vivienda conforme su interés de generar las estrategias de posicionamiento que le permitan instalarse exitosamente en el mercado inmobiliario (GARCÍA, 2015).

2 OBJETIVO

El presente estudio tiene como objetivo conocer el orden de valor existente en el mercado de los atributos de valor correspondientes a la Identidad Corporativa y la Calidad Técnica con el fin de evaluar su importancia y viabilidad de implementación para determinar qué proyectos colocarán y distinguirán las prácticas de la empresa habilitadora de tierra y desarrolladora de vivienda; proponiendo estrategias innovadoras clasificadas en productos y servicios diferenciados a los existentes en el mercado y que produzcan valor agregado, así como un sello a las prácticas de la empresa basados en el compromiso por desarrollar soluciones innovadoras que tengan como pilar calidad en el producto.

3 MÉTODO

El método empleado para el posicionamiento de la marca incluyó 3 tres etapas y su respectivo alcance como se presentan a continuación.

ETAPA I

1.1 Definición de los atributos de valor

1.2 Análisis de atributos de valor de la empresa habilitadora de tierra y los productos de vivienda: visión interna, visión clientes y desarrolladores de vivienda, y visión de la competencia: Análisis de atributos de valor de una empresa habilitadora de tierra.

Ordenamiento de atributos de valor (MALDONADO, 2011).

ETAPA II

2.1 Nivel de cumplimiento y clasificación de atributos de valor ponderados en Básicos, Espereados, Deseados: Benchmark de Cliente vs Areya, Cliente vs competencia, Areya vs Competencia.

2.2 Identificación de estrategias de innovación para mejorar el desempeño de los atributos ponderados.

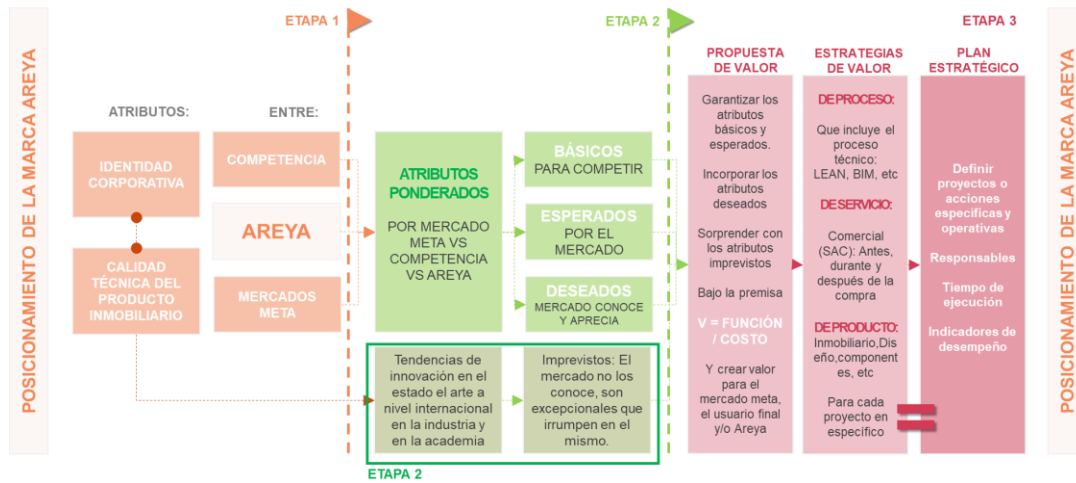
ETAPA III

3.1 Plan estratégico de posicionamiento de marca

Procedimiento operativo de estrategias de posicionamiento de marca

3.3 Indicadores de desempeño

**Figura 1 – Modelo de operación del Plan de posicionamiento de marca:
Metodología del análisis**

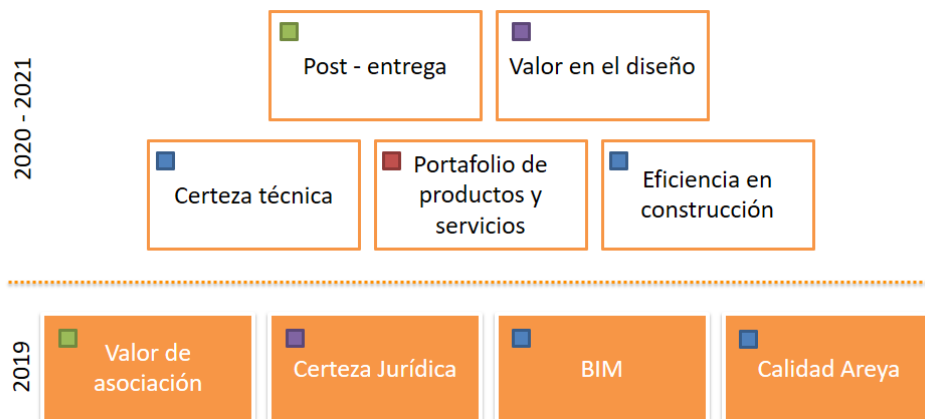


En la figura 1 que se presenta a continuación se explican las 3 etapas que se siguen en el presente estudio, en la primera etapa se identificaron los atributos de valor clasificados en “Identidad corporativa” y “Calidad técnica”, después en la etapa 2 se clasificaron en básicos, esperados y deseados y en la tercera etapa se proponen estrategias para su implementación.

4 RESULTADOS

El resultado del análisis general es la estrategia de posicionamiento para la empresa sujeta de estudio, la cual integra 9 proyectos específicos de posicionamiento de marca, la implementación de 4 de ellos en 2019 y 5 proyectos específicos en el periodo de 2020 y 2021. En la figura 2 que se muestra a continuación se pueden observar los proyectos específicos a implementar en el año 2019 y 2020-2021.

Figura 2 - Proyectos específicos a implementar en 2019 y 2020-2021



4.1 Etapa I

Tabla 1 - Listado de atributos propuestos: Identidad Corporativa y Calidad Técnica

IDENTIDAD CORPORATIVA	CALIDAD TÉCNICA
Certeza Jurídica	Integralidad que asegura un desarrollo sostenible
Confianza	Calidad del desarrollo
Esquema de venta y/o asociación	Diseño de infraestructura para la movilidad
Postventa o pos-entrega	Integralidad y continuidad en los elementos urbanos
Confianza técnica	Calidad en la infraestructura de los accesos
Soporte técnico	Lineamientos de imagen urbana de observancia obligatoria para los desarrolladores
Proyecciones y certidumbre económico-financiera	Calidad en la infraestructura urbana
Diversificación de servicios	Calidad en las plataformas de los lotes
Maximización de escala	Amenidades en fraccionamiento
Diversificación de productos	
Flexibilidad	
Portafolio de proyectos	

La primera fase permitió determinar los atributos de valor que los clientes (Desarrollador), el aportador de tierra (Urbanizador) y la empresa consideran importantes, para después clasificarlos en atributos de “identidad corporativa” y “Calidad técnica”; a través de revisión bibliográfica y opinión de expertos (DEFFIS, 2000). En la tabla 1 se muestran los atributos propuestos para identidad corporativa y calidad técnica.

Para conocer el orden de valor existente en el mercado en la Identidad Corporativa y la Calidad Técnica para los actores mencionados se realizó posteriormente una encuesta con el fin de evaluar y ponderar la importancia de las prácticas para cada uno de estos actores. Las varianzas fueron comparadas respecto al segmento y actividad que representan y finalmente integradas conforme a la tabla 2 que se muestra a continuación.

Tabla 2 - Ordenamiento de valor integrado para la Identidad Corporativa

IDENTIDAD CORPORATIVA	
1	Certeza Jurídica
2	Confianza
3	Confianza técnica
4	Esquema de venta y/o asociación
5	Postventa o pos-entrega
6	Diversificación de productos
7	Diversificación de servicios
8	Soporte técnico
9	Maximización de escala
10	Proyecciones y certidumbre económico-financiera
11	Flexibilidad
12	Portafolio de proyectos

CALIDAD TÉCNICA	
1	Amenidades de fraccionamiento
2	Calidad en la infraestructura urbana
3	Calidad en la infraestructura de los accesos
4	Integralidad que asegura un desarrollo sostenible
5	Integralidad y continuidad en los elementos urbanos
6	Calidad en las plataformas de los lotes
7	Lineamientos de imagen urbana de observancia obligatoria para los desarrolladores
8	Calidad del desarrollo
9	Diseño de infraestructura para la movilidad

4.2 Etapa II

La segunda fase del análisis interpreta el ordenamiento integrado de los atributos, para que a través de una encuesta resulte el nivel de cumplimiento de estos por los actores y su clasificación en básicos, esperados y deseados. En la tabla 3 que se muestra a continuación podemos observar el nivel de cumplimiento de los atributos para el desarrollador de vivienda.

Tabla 3 - Nivel de cumplimiento de atributos para el desarrollador de vivienda

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	IDENTIDAD CORPORATIVA	CALIDAD TÉCNICA
5. MAXIMO	<ul style="list-style-type: none"> • Certeza jurídica • Confianza • Posventa o pos-entrega • Confianza Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del desarrollo • Calidad en la infraestructura de los accesos • Lineamientos de imagen urbana • Calidad en infraestructura urbana • Amenidades en fraccionamiento
4. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de asociación y venta • Proyecciones y certidumbre económico-financiera • Diversificación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Integralidad y continuidad en los elementos urbanos
3. MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación : Atributos de valor en suelo urbanizado

En la tabla 4 que se muestra a continuación podemos observar el nivel de cumplimiento de los atributos para el aportador de suelo.

Tabla 4 - Nivel de cumplimiento de atributos para el aportador de suelo

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	IDENTIDAD CORPORATIVA	CALIDAD TÉCNICA
5. MAXIMO	<ul style="list-style-type: none"> • Certeza jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del desarrollo • Calidad en la infraestructura urbana
4. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la infraestructura de los accesos
3. MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Posventa o pos-entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de infraestructura para la movilidad • Integralidad y continuidad en los elementos urbanos • Lineamientos de imagen urbana • Calidad en la infraestructura urbana • Calidad en las plataformas de los lotes

En la tabla 5 que se muestra a continuación podemos observar la clasificación de los atributos básicos, esperados y deseado.

Tabla 5 - Resultado de Atributos clasificados en básicos, esperados y deseados

ATRIBUTOS BÁSICOS DE CALIDAD EN EL PRODUCTO	ATRIBUTOS BÁSICOS DE RESPALDO DE LA MARCA
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico • Calidad del desarrollo • Calidad de la infraestructura de los accesos • Lineamientos de imagen urbana • Calidad de la infraestructura urbana 	<ul style="list-style-type: none"> • Certeza jurídica • Confianza • Confianza técnica • Posventa o pos entrega • Esquema de venta y/o asociación
ATRIBUTOS ESPERADOS Y DESEADOS DE IMAGEN CORPORATIVA Y CALIDAD TÉCNICA	ATRIBUTOS ESPERADOS Y DESEADOS DE INNOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones y certidumbre económica • Diversificación de servicios • Maximización de la escala • Diversificación de productos • Flexibilidad • Portafolio de proyectos • Amenidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Sostenible • Innovación en el desarrollo del suelo • Innovación en el infraestructura

Adicional a la clasificación y cumplimiento de atributos, se realizó una investigación de las tendencias de innovación en el estado del arte a nivel internacional en la industria y en la academia para agregar atributos que el mercado no conoce pero que son excepcionales e irrumpen en el mismo (FRIEDMAN, 2002). El listado de las tendencias se resume conforme se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6 - Tendencias de innovación

TEMA	Tendencias de innovación
Innovación en procesos en la escala macro en la etapa de diseño	5
Innovación en productos en la escala macro en la etapa de diseño	19
Innovación en productos en la escala y en el fraccionamiento	5
Innovación en servicios	9
Innovación en servicios de atención al cliente	2

4.3 Etapa III

Una tercera encuesta se condujo en relación a cada atributo innovador propuesto. El grado de implementación de las estrategias de innovación se determinó respecto a un indicador a partir de la relación de los tres elementos en la expresión:

$$\text{Grado de implementación de la estrategia de innovación} = \frac{F}{C} \times I$$

donde,

F= Factibilidad de implementación. Valor de 5 a 1, donde 5 representa que la implementación es factible técnica y/o comercialmente.

C= Costo. Valor de 5 a 1, donde 5 representa el costo de su implementación impacta significativamente el proyecto y/o el mercado final NO esta dispuesto a pagarlo.

I= Impacto en el Proyecto. Valor de 5 a 1, donde 5 representa el valor aportado al proyecto es muy significativo y el mercado final lo valorara como un diferenciador con respecto a proyectos convencionales

El resultante de esta ponderación de atributos de innovación en conjunto con la clasificación y ponderación de atributos de “Identidad corporativa y calidad técnica” realizada en la etapa 1 y 2; es la base del diseño de estrategia global de posicionamiento. Las estrategias innovadoras se clasifican en estrategias de proceso, de servicio y de producto; y los proyectos específicos dentro de éstas que determinan la planeación estratégica de su incorporación (KUBBA, 2010). En la tabla 7 que se muestra a continuación podemos observar las estrategias y los atributos por estrategia.

El resultante de esta ponderación de atributos de innovación en conjunto con la clasificación y ponderación de atributos de “Identidad corporativa y calidad técnica” realizada en la etapa 1 y 2; es la base del diseño de estrategia global de posicionamiento. Las estrategias innovadoras se clasifican en estrategias de proceso, de servicio y de producto; y los proyectos específicos dentro de éstas que determinan la planeación estratégica de su incorporación. En la tabla 7 que se muestra a continuación podemos observar las estrategias y los atributos por estrategia.

Tabla 7. Estrategias y atributos

Estrategias	Atributos
Imagen Corporativa	A1. Certeza Juridica
	A2. Confianza
	A3. Confianza Tecnica
	A4. Esquema De Venta Y Asoc.
	A11. Proyecciones Y Certidumbre Económica.
	A12. Diversificacion De Servicios.
	A14. Diversificacion De Productos.
	A15. Flexibilidad
Calidad Del Producto Inmobiliario	A16. Portafolio De Proyectos
	A7. Calidad Del Desarrollo
	A8. Calidad De La Infra En Los Accesos.
	A6. Soporte Tecnico
	A9. Lineamientos De Imagen Urbana
	A10. Calidad De La Infraestructura Urbana.
	A13. Maximizacion De Escala.
	A17. Modelado Bim
	A20. Infraestructura Para Bicicletas
	A21. Movilidad Activa.
	A22. Amenidades Y Espacio Activos.
A23. Energía Renovable En Sitio	
Eficiencia Y Eficacia De Procesos	A18. Medición Y Monitoreo En Sitio De Cargas Y Descargas De Material Producto De La Excavación
	A19. Control De Polvos Y Logística De Acarreo Para Minimizar Daños A Carpeta.
Excelencia En El Servicio	A24. Después De La Venta.

Se ligan 24 atributos a 4 estrategias generales para el posicionamiento de marca y se crea un plan de implementación de proyecto para las siguientes:

- PM1 -Sello AREYA
- PM2- Valor de asociación
- PM3 - Portafolio de productos y servicios
- PM6 - Building Information Modeling
- PM7 - Valor en el diseño
- PM4 - Certeza Técnica
- PM5 - Calidad AREYA
- PM8 - Eficiencia en la construcción
- PM9 - Servicio post-venta

5 CONCLUSIÓN

Se determinaron los atributos de valor tangibles y diferenciadores relevantes para clientes y consumidores en sus diferentes segmentos de vivienda (popular, tradicional, medio y residencial) así como en las actividades de habilitación y desarrollo de terrenos para proyectos de escala urbana tanto en el Área Metropolitana de Monterrey como en sedes foráneas.

Así también se pudo determinar cuáles son los diferenciadores competitivos versus la competencia, que sean reconocidos y apreciados por sus clientes, a través de estrategias y procedimientos para incrementar el valor de los atributos producto del análisis anterior; que se traduzcan en un óptimo crecimiento sostenido en las prácticas de habilitación de tierra.

Los resultados obtenidos después de esta ponderación permitieron realizar propuesta de valor y las estrategias para a definición de proyectos específicos a implementar que garanticen valor agregado y distinción a los productos y servicios de la empresa.

REFERENCIAS

ARIAS OROZCO, S. Á. R., DAVID CARLOS. **El diseño bioclimático en la arquitectura (En climas semi-templados)** (1 ed.). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, 1997.

MALDONADO RAMALLO, M. **Estudio comparativo de certificaciones “Green Building” en edificios, para la elaboración de un modelo inicial para América del Sur**. Unpublished Maestría, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España, 2011.

GARCIA RODRIGUEZ, S. **Propuesta de modelo integral de evaluación sostenible de la vivienda social en México**. Ambiente Construido, Porto Alegre, v. 15, n. 4, p. 717. 2015.

DEFFIS CASO, A. **Vivienda social : conjuntos habitacionales unifamiliares de casas ecológicamente autosuficientes**. México: Sociedad de Arquitectos Ecologistas de México, 2000.

FRIEDMAN, A. **The adaptable house : designing homes for change**. New York: McGraw-Hill, 2002.

KUBBA, S. **LEED practices, certification, and accreditation handbook**, 2010.