

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE  
OBRA GRIS EN LA ZONA NORTE PARA LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA HERRERA S.A.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POR

NORMAN RODRÍGUEZ RIVERA

PROFESOR ASESOR

ING. GISELLE HIDALGO MONTOYA MBA.

SAN CARLOS 2011

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE  
OBRA GRIS EN LA ZONA NORTE PARA LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA HERRERA S.A.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POR

NORMAN RODRÍGUEZ RIVERA

PROFESOR ASESOR

ING. GISELLE HIDALGO MONTOYA MBA.

SAN CARLOS 2011

## DEDICATORIA

*... a Dios que no me dejó sólo en ningún momento*

*... a mis papás y hermanos, que siempre me apoyaron*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios y mi familia, sin su apoyo no hubiera alcanzado nada de lo que hoy soy y tengo...*

*A los profesores y compañeros del TEC que me acompañaron durante todo esta etapa de mi vida...*

*A mis amigos que forman parte de mi vida y me apoyan en las buenas y en las malas...*

*A la empresa Constructora Herrera por la oportunidad, y a la profesora Giselle Hidalgo por su consejo y apoyo...*

## RESUMEN EJECUTIVO

El análisis de oportunidades de mercado se ha convertido en una herramienta fundamental de las empresas para tomar decisiones a la hora de analizar nuevos proyectos.

El crecimiento de la empresa Constructora Herrera ha permitido que esta busque ofrecer nuevos productos y servicios al mercado, a partir de esta necesidad es que surge el presente análisis.

Se realizaron los estudios de mercado, organizacional y legal, con el fin de determinar si existe una oportunidad en el mercado para la implementación de un nuevo servicio de construcción de obra gris por parte de la empresa Constructora Herrera.

El estudio de mercado se enfocó en obtener el nivel de interés de constructoras a mayor escala y desarrolladores de proyectos urbanísticos, así como las condiciones existentes por parte del Gobierno relacionadas a la contratación de empresas para este nuevo servicio.

Los resultados muestran que sí existe un nivel de interés por parte de las constructoras y los desarrolladores, además permitieron cuales son las características que más atraen en el momento de seleccionar la empresa a subcontratar, sumado a esto se logró determinar que sí existe un mercado en el área gubernamental para ofrecer los servicios.

Se planteó además una reestructuración organizacional dentro de la empresa, con el fin de que se pueda brindar el servicio en la forma más eficiente posible, sumando a los puestos actuales los necesarios para llevar a cabo los proyectos que puedan ser subcontratados.

Se efectuó también un análisis de los requisitos legales que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa en el país, así como las condiciones que se solicitan para participar en la contratación administrativa pública.

Términos claves: Obra Gris, Organización, Requisitos Legales.

## **ABSTRACT**

The market opportunities analysis has become an important tool use in companies as a support to analyze new projects. The growth of the company Constructora Herrera has permitted it to offer new products and services in the market, it's because of this necessity that the present analysis has been done.

The present analysis it's divided into the market, organizational and legal studies, looking forward to find out if there is a market opportunity to implement the new shell and core construction service by Constructora Herrera.

The market research was focus into obtain the level of interest in major scale constructor companies and housing developers, also the current status set by the Government in relation with the public hiring for this new service.

Results show that there is a high level of interest in major scale constructor companies and housing developers in subcontract the shell and core construction, also results show which are the more attractive characteristics for those companies in the moment of selecting the company they want to subcontract, finally results also show that there is an attractive market in the governmental area to offer the shell and core construction services.

The analysis also proposed a company inside organizational restructuring, looking forward to help the them to offer the service in the most efficient way possible, adding a new department which is necessary to fulfill the projects that may be subcontract.

There was also a legal study which determined the legal requirements asked to the correct function of the company in the country, adding also the general conditions asked to participate in the public administration hiring.

Key words: shell and core construction, organization, legal requirements.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I)	MARCO REFERENCIAL .....	16
1.1	Referencia Empresarial .....	17
1.1.1	Tipo de Sociedad Jurídica de la Organización .....	17
1.1.2	Constitución de la Junta Directiva .....	17
1.1.3	Reseña histórica.....	17
1.1.4	Servicios.....	18
1.2	Misión .....	18
1.3	Visión.....	19
1.4	Eslogan corporativo .....	19
1.5	Logotipo corporativo .....	19
1.6	Organigrama estructural .....	20
1.7	Planteamiento del problema .....	20
1.8	Justificación de la investigación.....	21
1.9	Objetivos de la Investigación .....	21
1.9.1	Objetivo General .....	21
1.9.2	Objetivos Específicos .....	21
1.10	Alcances de la investigación.....	22
1.11	Limitaciones de la investigación .....	22
II)	MARCO TEÓRICO .....	23
2.1	Conceptos sobre el Estudio de Mercado .....	24
2.2	Objetivos del estudio de mercado.....	24
2.3	Etapas del estudio de mercado .....	25
2.3.1	Análisis histórico del mercado.....	25
2.3.2	Análisis de la situación vigente.....	25
2.3.3	Análisis de la situación proyectada .....	26
2.4	Clasificación de consumidores .....	26
2.5	Mercadeo.....	26
2.6	Mezcla de mercadeo.....	27
2.6.1	Producto .....	27
2.6.2	Precio .....	28
2.6.3	Plaza .....	28
2.6.4	Promoción .....	29

2.7	Cliente Potencial.....	29
2.8	Competencia.....	30
2.9	Mercado.....	30
2.10	Segmentación del mercado .....	31
2.11	Investigación de mercados .....	31
	2.11.1 Investigación y evaluación de oportunidades.....	32
	2.11.2 Análisis y selección de los mercados meta .....	32
	2.11.3 Investigación de producto.....	33
	2.11.4 Investigación del precio .....	33
	2.11.5 Investigación de la distribución.....	33
	2.11.6 Investigación de la promoción .....	34
2.12	Etapas y tareas del proceso de investigación.....	34
2.13	Objetivos de una investigación de mercado .....	35
2.14	Diseños de investigación exploratoria .....	35
2.15	Diseños de investigación descriptiva .....	36
2.16	Diseños de investigación causal.....	36
2.17	Plan de muestreo.....	37
2.18	Procedimientos de muestreo .....	37
	2.18.1 Muestreo probabilístico .....	37
	2.18.2 Muestreo no probabilístico .....	38
2.19	Recolección y procesamiento de datos .....	38
	2.19.1 Investigación cualitativa.....	38
	2.19.2 Investigación cuantitativa .....	39
2.20	Técnicas de investigación.....	39
	2.20.1 Grupos focales .....	39
	2.20.2 Entrevistas.....	39
	2.20.3 Observación .....	40
	2.20.4 Cuestionario .....	41
	2.20.5 Tipos de preguntas.....	42
2.21	Conceptos sobre el Estudio Legal .....	43
2.22	Importancia del estudio legal .....	44
2.23	Principales aspectos del estudio legal .....	45
2.24	Efectos económicos del estudio legal.....	45

2.25	Definiciones de conceptos legales.....	46
2.25.1	Licitación pública y abreviada.....	46
2.25.2	Contrato.....	46
2.25.3	Contrato laboral.....	46
2.26	Conceptos sobre el Estudio Organizacional.....	47
2.27	Administración.....	47
2.27.1	Definición.....	47
2.27.2	Proceso Administrativo.....	48
2.27.3	Áreas de la Administración.....	48
2.28	Dirección estratégica de la empresa.....	49
2.28.1	Misión.....	49
2.28.2	Visión.....	49
2.28.3	Valor.....	49
2.29	Organización formal.....	49
2.29.1	Departamento.....	50
2.29.2	Organigrama.....	50
2.29.3	Subcontratación.....	50
2.30	Evaluación de la empresa: la matriz FODA.....	51
2.31	Manual de Descripción y Análisis de Puestos.....	52
2.31.1	Manual Administrativo.....	52
2.31.2	Objetivos.....	53
2.31.3	Ventajas.....	54
2.31.4	Tipos.....	54
2.31.5	Manual de Puestos.....	55
2.31.6	Definición de Puesto.....	55
2.31.7	Descripción del Puesto.....	56
2.31.8	Análisis de Puestos.....	56
2.31.9	Usos de la Información del Análisis y Descripción de Puestos.....	58
2.31.1	Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos.....	59
III)	MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1	Tipo de investigación.....	62
3.2	Fuentes de información.....	63
3.2.1	Fuentes Primarias.....	63

3.2.2	Fuentes Secundarias.....	63
3.3	Diseño de la muestra.....	63
3.3.1	Parámetros.....	63
3.3.2	Unidad de muestreo e información.....	63
3.3.3	Marco muestral.....	64
3.3.4	Tipo de muestreo .....	64
3.3.5	Tamaño de la muestra.....	65
3.4	Métodos de recolección de la información.....	65
3.5	Análisis de la información .....	66
3.6	Métodos de recopilación de datos. ....	66
3.6.1	Método de recolección de datos: Cuestionario.....	66
IV)	ESTUDIO DE MERCADO.....	67
4.1	Objetivos del Estudio .....	68
4.1.1	Objetivo General .....	68
4.1.2	Objetivos Específicos .....	68
4.2	Análisis histórico del mercado .....	68
4.2.1	Total construido en Costa Rica .....	69
4.2.2	Total construido en san carlos.....	70
4.2.3	Según sector de construcción en Costa Rica.....	71
4.2.4	Según sector de construcción en San Carlos.....	72
4.3	Investigación de mercado.....	74
4.3.1	Objetivo General de la Investigación .....	74
4.3.2	Objetivos Específicos para Gobierno .....	74
4.3.3	Objetivos Específicos para Constructoras de Mayor Escala .....	74
4.3.4	Objetivos Específicos para Desarrolladores Urbanísticos .....	75
4.4	Análisis de resultados de gobierno y municipalidades.....	75
4.4.1	Niveles de inversión de las entidades gubernamentales.....	75
4.4.1	Niveles de inversión de las municipalidades .....	78
4.5	Análisis de Resultados de Constructoras de mayor escala .....	79
4.5.1	Servicios de construcción que brinda la empresa .....	80
4.5.2	Alcance geográfico de la empresa .....	81
4.5.3	Antecedentes de proyectos en la Zona Norte .....	82
4.5.4	Interés en construir en la Zona Norte .....	83

4.5.5	Disposición a subcontratar la obra gris.....	84
4.5.6	Servicios que le interesa subcontratar.....	85
4.5.7	Características que debe tener la empresa para ser subcontratada .....	86
4.5.8	Conoce Constructora Herrera .....	87
4.5.9	Conoce otras empresas constructoras .....	88
4.5.10	Por cuales medios las conocen .....	89
4.6	Análisis de Resultados de los desarrolladores urbanísticos .....	90
4.6.1	Localización del proyecto urbanístico.....	90
4.6.2	Disponibilidad de lotes para construcción .....	91
4.6.3	Posee algún tipo de construcción pendiente .....	92
4.6.4	Tipo de construcción pendiente.....	93
4.6.5	Interés de involucrarse estratégicamente.....	94
4.6.6	Interés en subcontratar la construcción.....	95
4.6.7	Servicios de construcción a subcontratar .....	96
4.6.8	Características buscadas en la empresa.....	97
4.6.9	Diposición a recomendar los servicios .....	98
4.6.10	Condiciones requeridas para recomendar.....	99
4.6.11	Conoce a Constructora Herrera .....	100
4.6.12	Conoce otras empresas .....	101
4.6.13	Constructoras que conoce.....	102
4.6.14	Medios por los que conoce a la constructora .....	103
4.7	Análisis de resultados generales .....	104
4.7.1	De las empresas interesadas en subcontratar cuales conocen Constructora Herrera .....	104
4.7.2	De las empresas que conocen a Constructora Herrera cuales conocen empresas de competencia .....	105
4.8	Mezcla de marketing.....	106
4.8.1	Producto o servicio .....	106
4.8.2	Precio .....	106
4.8.3	Plaza .....	106
4.8.4	Promoción .....	107
4.8.5	Proveedores .....	107
4.8.6	Personal .....	107

4.8.7	Post venta .....	108
4.8.8	Protección .....	108
4.9	Análisis de la competencia .....	108
4.9.1	Empresas de construcción a mayor escala .....	108
4.9.2	Empresas de construcción grandes en la Zona Norte.....	109
4.9.3	Empresas de construcción pequeñas en la Zona Norte.....	109
V)	ESTUDIO LEGAL .....	111
5.1	Requisitos Generales de inscripción de una empresa en Costa Rica .	112
5.2	Ministerio de Salud .....	114
5.3	Patente Municipal .....	114
5.4	CFIA.....	116
5.5	Contratación Pública.....	116
5.5.1	Licitaciones por parte de entidades gubernamentales de interés 122	
5.6	Contratos .....	123
5.6.1	Formalización del contrato .....	123
5.6.2	Garantías.....	124
5.6.3	Responsabilidad Patronal.....	124
5.7	Código de Trabajo .....	125
5.7.1	CCSS .....	125
5.7.2	Subcontratación .....	126
5.7.3	INS .....	127
5.8	Reglamento general de Juntas de Educación y Juntas Administrativas 127	
VI)	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	129
6.1	Objetivos.....	130
6.1.1	Objetivo General .....	130
6.1.2	Objetivos Específicos .....	130
6.2	Análisis FODA .....	130
6.2.1	Fortalezas.....	130
6.2.2	Oportunidades.....	131
6.2.3	Debilidades.....	131
6.2.4	Amenazas .....	132
6.3	Estructura Organizacional propuesta.....	133

6.4	Estructura Organizacional Unidad de Obra Gris.....	134
6.5	Manual de Descripción de Puestos .....	135
VII)	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
7.1	Conclusiones .....	142
7.2	Recomendaciones .....	144
VIII)	LITERATURA CITADA .....	147
8.1	Trabajos citados .....	148
IX)	APÉNDICES.....	150
9.1	Cuestionarios.....	151
	9.1.1 Encuesta a empresas constructoras .....	151
	9.1.2 Encuesta a desarrolladores urbanísticos.....	153
X)	ANEXOS.....	155
10.1	Constructoras seleccionadas dentro de la muestra .....	156
10.2	Formulario de solicitud de ampliación de patente .....	159

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1.	Cuestionario a empresas constructoras.....	152
Ilustración 2.	Cuestionario a desarrolladores urbanísticos .....	154
Ilustración 3.	Formulario de solicitud de ampliación de patente .....	159

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.	Total Construido en Costa Rica .....	69
Gráfico 2.	Total Construido en San Carlos.....	70
Gráfico 3.	Construcción según sector en Costa Rica .....	71
Gráfico 4.	Construcción según sector en San Carlos.....	72
Gráfico 5.	Servicios de construcción brindados.....	80
Gráfico 6.	Alcance geográfico de la empresa.....	81
Gráfico 7.	Ha realizado trabajos previos en la Zona Norte .....	82
Gráfico 8.	Interés en realizar proyectos en la Zona Norte .....	83
Gráfico 9.	Interés en subcontratar la obra gris .....	84
Gráfico 10.	Servicios que le interesa subcontratar .....	85
Gráfico 11.	Características que debe tener la empresa .....	86

Gráfico 12. Conoce Constructora Herrera .....	87
Gráfico 13. Conoce otras empresas .....	88
Gráfico 14. Medios por los que las conocen .....	89
Gráfico 15. Localización del proyecto urbanístico .....	90
Gráfico 16. Disponibilidad de lotes .....	91
Gráfico 17. Algún tipo de construcción pendiente .....	92
Gráfico 18. Tipo de construcción pendiente .....	93
Gráfico 19. Interés en involucrarse.....	94
Gráfico 20. Interés en subcontratar .....	95
Gráfico 21. Servicios a subcontratar .....	96
Gráfico 22. Características en la empresa .....	97
Gráfico 23. Disposición a recomendar la empresa.....	98
Gráfico 24. Condiciones para recomendar .....	99
Gráfico 25. Conoce de Constructora Herrera.....	100
Gráfico 26. Conoce otras constructoras .....	101
Gráfico 27. Constructoras que conoce .....	102
Gráfico 28. Medios por los que las conoce .....	103
Gráfico 29. Empresas interesadas en subcontratar que conocen a Constructora Herrera .....	104
Gráfico 30. De empresas que conocen CH cuales conocen la competencia .	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto MEP.....	76
Tabla 2. Presupuesto MIVAH .....	77
Tabla 3. Presupuesto MOPT .....	77
Tabla 4. Presupuesto MSP.....	77
Tabla 5. Municipalidad de San Carlos.....	78
Tabla 6. Municipalidad de Sarapiquí .....	79
Tabla 7. Cargas sociales por la CCSS .....	126
Tabla 8. Lista de constructoras seleccionadas para la muestra .....	158

## INTRODUCCIÓN

El presente análisis surge como una respuesta a la interrogante de la empresa Constructora Herrera sobre si incursionar o no en el negocio de la construcción de obra gris en la Zona Norte.

Inicialmente se hace una descripción general sobre los antecedentes y datos relevantes de la empresa, así como una base de referencia sobre la razón e importancia del presente estudio.

Como parte del estudio se brinda una guía teórica para el lector a modo de que pueda comprender a fondo los términos técnicos utilizados más adelante en la investigación, así como una explicación de cuáles fueron los pasos a seguir para obtener la información que se buscaba con el presente análisis.

Se incluyeron los resultados obtenidos a través del estudio de mercado, evidenciando cuales fueron y son las condiciones actuales del mercado de la construcción, además de los niveles de interés existentes por parte de los mercados meta seleccionados por la empresa. Con este estudio se pretende utilizar los resultados para generar estrategias de mercadeo y aprovechamiento de los diferentes medios de promoción existentes.

Como parte del análisis se realizó también una propuesta de reestructuración interna, sumando cargos y un departamento especializado en brindar el nuevo servicio, así como un estudio de los requerimientos legales que puede afrontar la empresa tanto para poder operar en el mercado nacional, como para cumplir competir en las contrataciones efectuadas por parte de los entes gubernamentales.

Con el presente análisis se pretende que la empresa tenga una herramienta que le sea útil para la toma de decisiones, tanto para la incursión al negocio como el modo en que puede mejorar su posicionamiento y cumplir con los requerimientos establecidos por ley.

## **I) MARCO REFERENCIAL**

## 1.1 REFERENCIA EMPRESARIAL

---

### 1.1.1 TIPO DE SOCIEDAD JURÍDICA DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa familiar con jurisdicción de Sociedad Anónima.

### 1.1.2 CONSTITUCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

PUESTO	DIRECTIVO
<b>PRESIDENTE</b>	<b>Daniel Herrera Chacón</b>
<b>SECRETARIO</b>	<b>William Herrera Monge</b>
<b>TESORERO</b>	<b>María de los Ángeles Chacón Marín</b>

### 1.1.3 RESEÑA HISTÓRICA

En 1976, el Sr. William Herrera Monge, decide fundar el primer quebrador de materiales extraídos de río de toda la Zona Norte, en el sector de Santa Clara, Florencia.

Su idea surgió a que raíz que en ese momento, era necesario comprar agregados de material rocoso en zonas muy alejadas del cantón de San Carlos y por tanto, los sancarleños debían pagar altas sumas de dinero por el largo trayecto que debían realizar la maquinaria que transportaba el producto.

Es así como se establece la primera empresa dedicada a la extracción y procesamiento de agregados en toda la región Norte.

Don William y su familia, fundaron dicha empresa bajo el nombre de Quebrador Santa Clara y después de muchos años de trabajo, trasladaron sus oficinas hasta Cutris de San Carlos y crean las empresas Constructora Herrera S.A y Quebrador Arenal S.A.

Constructora Herrera S.A. nació en el año 1992 en San Carlos como una empresa especializada en la extracción, trituración y comercialización de productos pétreos de distintos agregados, construcción de caminos, movimientos de tierra y alquiler de equipo pesado.

Quebrador Arenal S.A.: fue fundada en el año 2003 y su principal actividad es la elaboración, suministro y colocación de concreto premezclado, contando para ello, con los agregados de Constructora Herrera S.A.

### 1.1.4 SERVICIOS

La empresa Constructora Herrera S.A. posee una gama de cuatro servicios hasta el momento.

- Se dedican a la venta de agregados, tomados y triturados del material rocoso del río.
- Ofrecen suministro de concreto premezclado en toda la zona.
- Realizan la construcción y el mantenimiento de caminos en la zona, caminos de lastre, cemento o asfalto.
- Alquiler de maquinaria para diferentes proyectos, para lo que cuentan con una amplia variedad de maquinaria disponible para el alquiler.

## 1.2 MISIÓN

---

La misión se define como el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas, en este caso la misión de Constructora Herrera S.A. es:

*“Satisfacer a nuestros clientes por medio del suministro de bienes y servicios de gran calidad para la construcción de obras civiles”*

### 1.3 VISIÓN

---

La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización hacia ella deben ir encaminadas las acciones de la organización, la visión de esta empresa es:

*“Representar la mejor opción de alianza estratégica comercial para nuestros clientes a favor del desarrollo constructivo de la Región Norte”*

### 1.4 ESLOGAN CORPORATIVO

---

Representa la imagen que se desea tengan los clientes sobre la empresa y sus servicios y productos, el eslogan corporativo de la empresa es:

*¡Calidad que no se discute!*

### 1.5 LOGOTIPO CORPORATIVO

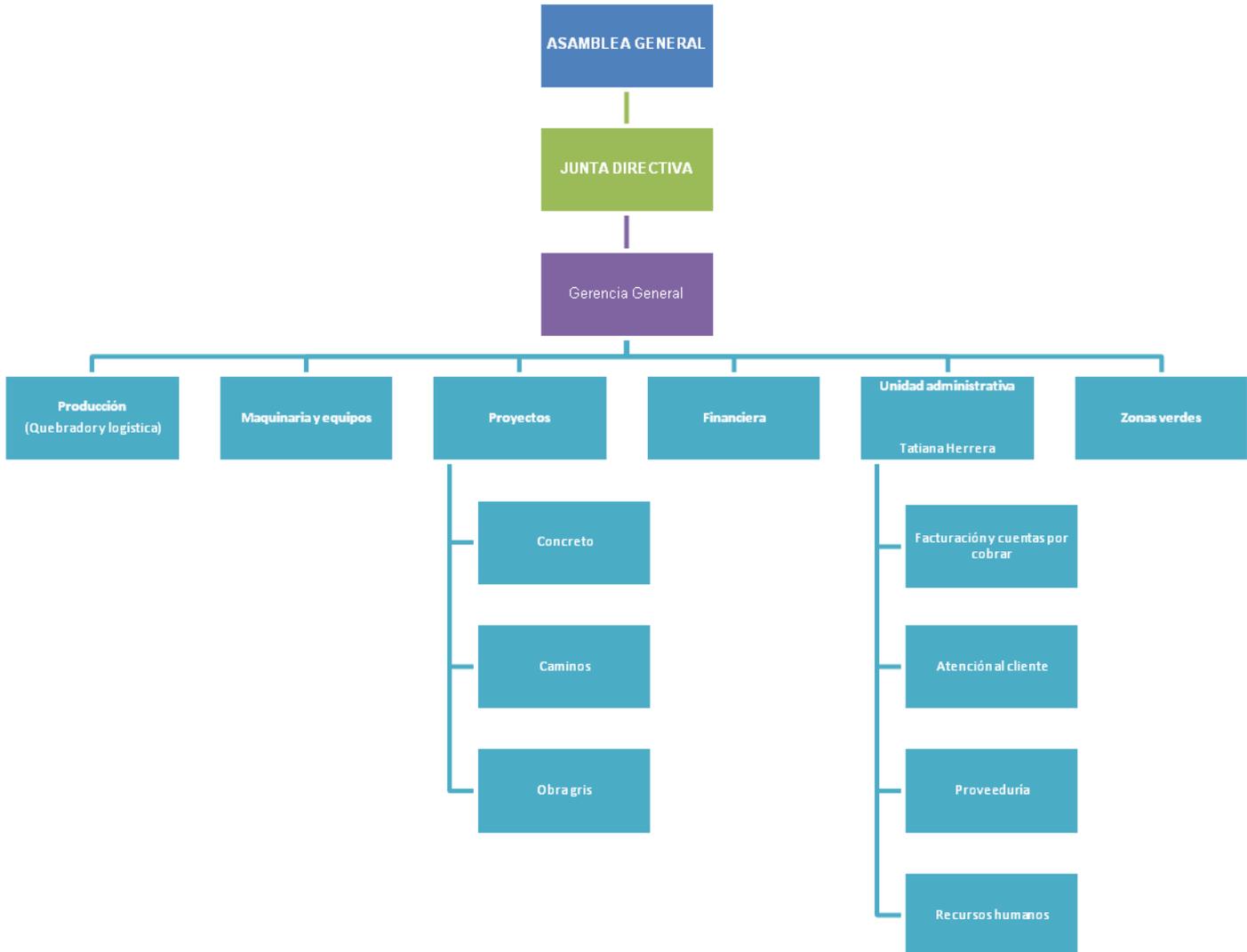
---

En un esfuerzo por renovar constantemente la imagen de la empresa esta decidió por renovar el logotipo que la representa tenido al final el siguiente resultado:



## 1.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

---



## 1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

¿Existen oportunidades de mercado para la implementación de un servicio de construcción de obra gris en la Zona Norte para la empresa Constructora Herrera S.A.?

### 1.8 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

---

La empresa Constructora Herrera S.A. actualmente brinda servicios de construcción y mantenimiento de redes viales, alquiler de maquinaria, venta de agregados de construcción y cemento. Es precisamente queriendo aprovechar estos servicios que ya brinda que se desea incursionar en brindar un servicio de construcción de obra gris.

Con este análisis se pretende brindar a la empresa un apoyo en cuanto a información de la demanda del mercado, también una propuesta de estructura organizacional para brindar el servicio y finalmente un estudio de los requisitos y trámites legales que debe cumplir la empresa para ofrecer el servicio de construcción de obra gris.

### 1.9 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

#### 1.9.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de oportunidades de mercado para la implementación de un servicio de construcción de obra gris en la Zona Norte para la empresa Constructora Herrera S.A.

#### 1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio para conocer la demanda actual del servicio de construcción de obra gris en la Zona Norte del país.
- Definir el nivel de interés de constructoras de mayor escala en subcontratar servicios de construcción de obra gris.
- Determinar el nivel de interés de los desarrolladores urbanísticos en subcontratar servicios de construcción de obra gris.
- Investigar las características que debe tener la empresa para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.
- Conocer los medios más efectivos de promoción para dar a conocer el nuevo servicio en la empresa.
- Identificar las entidades gubernamentales con mayor inversión en la construcción de infraestructura.

- Investigar la inversión que realizan las entidades municipales en el cantón de San Carlos.
- Identificar cuáles los requisitos legales en los que debe incurrir la empresa para brindar el servicio.
- Establecer una propuesta de estructuración organizacional para la empresa a fin de que pueda desempeñarse de la mejor manera.

### 1.10 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

---

El presente proyecto se tendrá un alcance de tres estudios, estos estudios son de mercado, organizacional y legal para la implementación del servicio de construcción de obra gris por parte de la empresa Constructora Herrera S.A.

### 1.11 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

---

La primera limitación fue la distancia geográfica que existe entre las oficinas centrales de la empresa donde se realizó el estudio y las de las diferentes constructoras a mayor escala del país, lo que conllevó a que se tuviese que utilizar una entrevista telefónica para la investigación.

Como segunda limitación se encontraron problemas con la disponibilidad de los profesionales de las empresas consultadas, creando un atraso e incluso imposibilitando la aplicación de las encuestas afectando así el resultado sobre el nivel de interés de estas empresas.

Tercero, la escasa información disponible en el sector gubernamental, esto debido a que esta información no se encuentra detallada, ni existen registros de lo que se construye en la zona por parte de estas entidades, lo que dificultó obtener las entidades gubernamentales que realizan la mayor inversión en la zona.

## **II) MARCO TEÓRICO**

### 2.1 CONCEPTOS SOBRE EL ESTUDIO DE MERCADO

---

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es una actividad utilizada como herramienta por los inversionistas para obtener datos de las tendencias y los comportamientos pasados y presentes del mercado, así como para ayudar a hacer proyecciones futuras, de modo que la información obtenida sea utilizada para la toma de decisiones dentro de la empresa.

La intención de un estudio de mercado es analizar las variables que condicionan el comportamiento de los distintos agentes económicos, cuya actuación afectará el desempeño financiero de la empresa que podría generarse con el proyecto (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### 2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

---

Los objetivos particulares del estudio de mercado serán ratificar la posibilidad real de colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el mercado, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

Entre los objetivos de mayor importancia surgen:

- Recopilar información que repercute directamente en los flujos de caja.
- Determinar el costo de inversión en la estrategia promocional del producto o servicio elaborado en el proyecto.
- Establecer los factores que condicionen la imagen corporativa de la empresa.
- Determinar el gasto de operación de la publicidad, así como los costos operativos de las materias primas y sus condiciones de pago, de la

distribución de los productos, de las comisiones a los vendedores y cualquier otro aspecto que se relacione con alguno de los mercados.

- Analizar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en lugar y tiempo determinados.
- Investigar las condiciones crediticias en que el consumidor está dispuesto a comprar.
- Examinar el entorno en el cual se mueve cada uno de los mercados para definir la estrategia comercial más adecuada a la realidad en donde deberá situarse el proyecto una vez implementado (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### 2.3 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MERCADO

---

Aunque existen diversas maneras de definir el proceso de estudio de mercado, la más simple es aquella que está en función del carácter cronológico de la información que se analiza. De acuerdo con esto, se definirán tres etapas detalladas a continuación:

#### 2.3.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL MERCADO

Pretende lograr dos objetivos específicos: primero, reunir información de carácter estadístico que pueda servir, el segundo es evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, para identificar los efectos positivos o negativos que se lograron (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

En este estudio será necesario conocer la participación que han tenido las empresas en el mercado, las características y evolución de productos similares y sustitos del que se elaborara con el proyecto, la composición y evolución de la demanda, etcétera.

#### 2.3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN VIGENTE

Es la base de cualquier predicción, en muchos proyectos se opta por usar la información cuantitativa vigente como constante a futuro (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

Cualquier estudio de la situación actual, puede tener cambios sustanciales cuando el proyecto se esté implementando. En muchos estudios el nivel de perfil o viabilidad se puede optar por utilizar la información cuantitativa vigente como constante a futuro.

### 2.3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROYECTADA

Es una parte importante para evaluar el proyecto. La información histórica y vigente analizada permite proyectar una situación suponiendo el mantenimiento de un orden de cosas que con la sola implementación del proyecto se debería modificar (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

## 2.4 CLASIFICACIÓN DE CONSUMIDORES

---

La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante para el proyecto, hace necesaria la agrupación de éstos de acuerdo con algún criterio lógico; al respecto hay dos grandes agrupaciones:

- a) La del consumidor institucional: se caracteriza por tomar decisiones generalmente muy racionales basadas en las variables técnicas por tomar decisiones generalmente muy racionales basadas en las variables técnicas del producto, calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad de repuestos, entre otros (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).
- b) La del consumidor individual: toma decisiones de compra basado en consideraciones de carácter más emocional, como la moda, exclusividad del producto, el prestigio de la marca, etc. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008)

## 2.5 MERCADEO

---

El mercadeo se puede definir primeramente como un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes (Kotler & Amstrong, 2007). También se ha reconocido como un proceso social y de gestión a través del

cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (Diego, Adrián, Navasquillo, Melero, & Miguel, 1998).

En el mercadeo es esencial conocer términos básicos que puedan ayudar a identificar los principios de las estrategias de este, algunos de estos términos son (Kotler & Amstrong, 2007):

- a) Necesidades: son estados de carencia percibida e incluyen necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las individuales de conocimientos y expresión.
- b) Deseos: son la forma que adopta una necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual.
- c) Demandas: surgen cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, así a partir de sus deseos y recursos las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y satisfacción.

## 2.6 MEZCLA DE MERCADEO

---

La mezcla de mercadeo consiste en un conjunto de herramientas tácticas de mercadeo que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) y que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler & Amstrong, 2007). A continuación se detallan cada uno de los elementos:

### 2.6.1 PRODUCTO

La definición de producto puede encontrarse de forma clara en diferentes referencias, una de ellas dice que es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta (Kotler & Amstrong, 2007). También se define producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen el empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea (Stanton, Etzel, & Walker). O en una definición

más simple todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo (Diego, Adrián, Navasquillo, Melero, & Miguel, 1998).

Un servicio es una actividad específica dirigida a satisfacer las necesidades de un cliente u usuario, buscando brindar siempre las características que el cliente demande.

### 2.6.2 PRECIO

Se puede definir de forma concreta como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Existen diferentes formas de fijar precios, las más comunes son (Kotler & Armstrong, 2007):

- a) Fijación de precios de costo más margen: es la suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.
- b) Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta): fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta.
- c) Fijación de precios basada en el valor: fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quién vende. Es una mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.
- d) Fijación de precios basada en la competencia: fijar precios con base en lo que competidores cobran por productos similares.

### 2.6.3 PLAZA

También llamada distribución, incluye actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Los canales de distribución indirectos son actividades y empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen empresas de distribución física, agencias de servicios de mercado e intermediarios financieros (Kotler & Armstrong, 2007). La distribución directa es un canal formado únicamente por el productor y el consumidor final, sin que intervengan los intermediarios (Stanton, Etzel, & Walker).

### 2.6.4 PROMOCIÓN

Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler & Armstrong, 2007). Es un elemento dentro de la mezcla de mercadeo de una empresa que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor (Stanton, Etzel, & Walker).

La promoción es una mezcla específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía. Es así como se definen cada uno de los elementos de la mezcla de promoción (Kotler & Armstrong, 2007):

- a) Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- b) Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- c) Relaciones públicas: establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- d) Ventas personales: presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- e) Mercadeo directo: son conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso de teléfono, el correo electrónico, internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.

## 2.7 CLIENTE POTENCIAL

---

Se hace referencia al cliente potencial como aquel que posee las características idóneas para consumir el producto o servicio, que una empresa brinda, pero que nunca ha realizado la satisfacción de sus necesidades en dicha empresa. Por ende, es aquí donde se encuentra la importancia de que la

empresa ejerza prácticas de búsqueda del cliente potencial para lograr la adquisición de que más personas concreten el consumo de sus productos (Barrantes, 2009).

### 2.8 COMPETENCIA

---

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Los oferentes se encuentran entonces situaciones de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada (Barrantes, 2009).

### 2.9 MERCADO

---

Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto o servicio que ofrece la empresa (Kotler & Armstrong, 2007). Por eso las empresas deben conocer y analizar las necesidades de su mercado para satisfacerlo eficientemente.

Un mercado puede establecerse en torno a un producto, servicio o cosa de valor. Por ejemplo: mercado de dinero que se crea para satisfacer las necesidades de las personas de adquirir préstamos, ahorrar o proteger su dinero. También se da el mercado de trabajo, que surge por la necesidad de las personas de trabajar por un salario o productos. Otro ejemplo podría ser, el mercado de donaciones, que satisface las necesidades económicas de las instituciones no lucrativas (Barrantes, 2009).

Un mercado está conformado por diversas partes llamadas segmentos de mercado, que son grupos de consumidores que responden de manera similar ante determinados estímulos de mercado. Este proceso se llama segmentación del mercado, el cual es el proceso de clasificar a los clientes en grupos con

necesidades, características o comportamientos propios (Kotler & Armstrong, 2007).

Cuando se conocen los distintos segmentos del mercado, la empresa debe elegir aquel al que va dirigido sus esfuerzos para posicionarse, este se llama mercado meta que es el proceso de evaluación del atractivo que ofrece cada segmento del mercado y elección de uno o más de ellos como objetivo de presentación.

Una vez seleccionado el segmento de mercado que se quiere penetrar, la compañía debe determinar qué lugar quiere tener en él, a esto se le denomina posicionamiento en el mercado, que consiste en lograr que un producto o servicio ocupe un lugar claro, en la mente de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2007).

### **2.10 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

---

Con el fin de especializarse y así aumentar su efectividad las empresas buscan segmentar sus mercados, lo que consiste en dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, que podrían requerir productos o mezclas de mercadeo diferentes.

Para las empresas es importante identificar los mercados meta que puedan representar mayor interés para ellos, un mercado meta es un conjunto de consumidores que tiene necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

### **2.11 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

---

Una investigación de mercado se puede explicar como la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de mercadeo. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de mercadeo, generación y evaluación de ideas, monitoreo de desempeño y comprensión del proceso de mercadeo (Bush, Hair, & Ortinau, 2004). También es definido como el diseño, recopilación, análisis e informes

sistemáticos de datos pertinentes a una situación de mercadeo específica que enfrenta una organización (Kotler & Armstrong, 2007).

De una forma más técnica se define la investigación de mercados como una función que enlaza una organización con su mercado mediante la recolección de información (Zikmund & Babin, 2008).

Una estrategia de mercadeo en su desarrollo y ejecución recorre cuatro etapas, de estas son las primeras dos las que están basadas en la investigación de mercados: primeramente la identificación y evaluación de las oportunidades de mercado; y el análisis de los segmentos de mercado y selección de los mercados meta.

### **2.11.1 INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES**

Las investigaciones de mercados nacen a partir de la necesidad de información para la toma de decisiones, de modo que en la mayoría de los casos se estarían evaluando los datos para aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

Algo que la investigación de mercados puede hacer es vigilar el ambiente competitivo para detectar señales que indiquen una oportunidad de negocios, en ciertos casos, una investigación puede motivar a una empresa a emprender acciones para atender los deseos de los consumidores en una forma que beneficie tanto a éstos, como a la empresa (Zikmund & Babin, 2008)

Es así como una evaluación de oportunidades es el acto de recolectar información sobre los mercados de un producto para pronosticar qué cambios sufrirá (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

### **2.11.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META**

La investigación de mercados es una fuente importante de información para determinar qué características de los segmentos de mercado los distinguen del mercado global. Esta investigación puede ayudar a “localizar” o describir un segmento del mercado en términos demográficos y otras características (Zikmund & Babin, 2008).

Un análisis de mercado meta es un examen de la información para identificar a las personas (o compañías) que quiere atender la empresa; además sirve para que la administración determine cuál es la mejor manera de prestar dicha atención, se trata de obtener un análisis sobre los siguientes temas (Bush, Hair, & Ortinau, 2004):

- Oportunidades para productos nuevos.
- Datos demográficos (características de conducta o actitudes).
- Perfiles de usuarios, formas de uso y actitudes.
- Eficacia de la estrategia de mercado actual de la empresa.

### **2.11.3 INVESTIGACIÓN DE PRODUCTO**

La investigación de producto adopta muchas formas, e incluye estudios diseñados para evaluar y desarrollar nuevos productos, así como adaptar líneas existentes. Una prueba de concepto expone a los consumidores potenciales una idea de nuevo producto para considerar la aceptación y factibilidad del concepto. La prueba de producto revela las fortalezas y debilidades de un prototipo, o determina si un producto terminado tiene mejor desempeño que el de las marcas competidoras (Zikmund & Babin, 2008).

### **2.11.4 INVESTIGACIÓN DEL PRECIO**

Se realiza para averiguar la forma en cómo los clientes podrían responder a un mismo producto pero con diferentes precios, así como la forma en que la gente responde a las tácticas de precios. Atiende las percepciones naturales de calidad del consumidor (Zikmund & Babin, 2008).

### **2.11.5 INVESTIGACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN**

Se refiere a los canales de mercadeo que distribuyen físicamente los productos de un fabricante a un consumidor. Un canal de mercado es una red de instituciones interdependientes que realizan la logística necesaria para que haya consumo. A menudo se necesita investigar la distribución para conocer las operaciones de minoristas y mayoristas, y para conocer las reacciones a las políticas de mercadeo de un fabricante.

Las conclusiones de una investigación de este tema pueden ayudar a las empresas a tomar decisiones sobre la distribución, y a quienes formulan las políticas a decidir los límites que se pueden imponer sobre las distintas opciones de comercialización de algunos productos (Zikmund & Babin, 2008).

### **2.11.6 INVESTIGACIÓN DE LA PROMOCIÓN**

Esta investigación indaga la eficacia de la publicidad, premios, cupones, muestras, descuentos, relaciones públicas y otras promociones de venta. La investigación de los medios de difusión ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre cuáles medios como la televisión, los periódicos, las revistas u otras alternativas son más adecuados para transmitir el mensaje que se pretende la proporción de los consumidores de un vehículo publicitario particular puede alcanzar en cada segmento de mercado (Zikmund & Babin, 2008).

## **2.12 ETAPAS Y TAREAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

---

Según (Bush, Hair, & Ortinau, 2004) la investigación se pueden dividir en nueve tareas fundamentales, estas tareas aunque deben seguirse en orden, sin embargo, como están interrelacionadas es posible desplazarlas e incluso en algunos casos omitirlas. Según estos autores toda la investigación se puede resumir en las siguientes tareas:

1. Determinar y aclarar las necesidades de información de la administración.
2. Volver a definir el problema de decisión como uno de investigación.
3. Establecer los objetivos de investigación y determinar el valor de la información.
4. Determinar y evaluar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.
5. Determinar el plan muestral y el tamaño de la muestra.
6. Recolectar y procesar los datos.
7. Analizar los datos.

8. Transformar las estructuras de datos en información.
9. Preparar y presentar el informe final a la administración.

### 2.13 OBJETIVOS DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

---

Los objetivos de la investigación deben desprenderse de la definición de los problemas de investigación y los requisitos de información establecidas por la empresa; los objetivos son la justificación para que la administración y los investigadores emprendan el proyecto de investigación de información (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

Se dice que los investigadores contribuyen a la toma de decisiones en varias formas vitales, de estas es que se derivan los objetivos de una investigación de mercado, entre algunos de estos objetivos están (Zikmund & Babin, 2008):

- Ayuda a definir mejor la situación actual
- Definir la empresa: determinar cómo visualiza a los consumidores,, competidores y empleados.
- Aportar ideas para el mejoramiento de los productos o el desarrollo de otros nuevos productos.
- Probar ideas que ayudarán a realizar la estrategia de mezcla de mercadeo de la empresa.
- Examinar qué tan correcta es una cierta teoría de mercadeo en una situación determinada.

### 2.14 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

---

Esta se realiza, en la mayoría de los casos, para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potencias para oportunidades de negocios, además no pretende aportar evidencia concluyente, no es un fin en sí misma. Por lo general se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes. Es de particular utilidad en el desarrollo de nuevos productos (Zikmund & Babin, 2008).

Este tipo de investigación se centra en recolectar datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

## **2.15 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

---

Su propósito general es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir, trata de pintar un cuadro de situación. A menudo la investigación descriptiva ayuda a mostrar el perfil de los segmentos de mercado (Zikmund & Babin, 2008).

En este tipo de investigación se aplica un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y generar estructuras de datos que describan las características de una población meta definida o una estructura de mercado. Los diseños de investigación descriptiva se prefieren cuando los objetivos determinan el grado al que las variables de mercadeo se relacionan con fenómenos actuales del mercado (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

## **2.16 DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN CAUSAL**

---

Las inferencias causales son muy poderosas porque llevan a un mayor control; esta investigación permite que se hagan inferencias causales, identifica las relaciones entre causa y efecto (Zikmund & Babin, 2008).

Una investigación causal se destina a reunir datos y crear estructuras e información que permitan a quien toma las decisiones o al investigador establecer modelos de las relaciones de causa y efecto entre dos o más variables del mercado. Esta investigación es la más apropiada cuando los objetivos de investigación incluyen la necesidad de comprender las razones del comportamiento de ciertos fenómenos del mercado; es decir, quién toma las decisiones debe sentir un deseo intenso de comprender qué variables de decisión o del mercado son la causa del fenómeno definido en el problema de investigación o decisión (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

## **2.17 PLAN DE MUESTREO**

---

El plan de muestreo se inicia cuando se define el perfil de quienes son los adecuados para proveer los datos puros y representativos que se buscan; una vez elegido el perfil se procede a buscar un marco muestral que es la población de trabajo (Zikmund & Babin, 2008), dentro de esta población se encuentran los individuos que cumplen con el perfil buscado y que serán investigados para obtener los datos necesarios.

En caso de que sea una población pequeña se puede optar por un censo, que consiste en un procedimiento en el que el investigador pregunta u observa a los miembros de una población meta definida. Cuando existe una población mayor se puede buscar obtener resultados representativos a través de una muestra, que es un subgrupo de personas u objetos elegidos al azar del conjunto total de miembros de la población meta definida.

## **2.18 PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO**

---

Para obtener información se seleccionan los individuos a muestrear, estos serán llamados unidad de muestra, que es un elemento único o grupo de elementos sujetos a la selección en la muestra. Para elegir estos individuos existen dos tipos procedimientos, la elección de alguno de estos procedimientos depende las condiciones de la muestra, ya sea por ubicación, tamaño, disponibilidad y demás factores que podrían limitar el acceso a las unidades de muestreo.

### **2.18.1 MUESTREO PROBABILÍSTICO**

El muestreo probabilístico es cuando se utilizan métodos científicos estadísticos para seleccionar a los individuos. Este muestreo da al investigador la oportunidad de evaluar la existencia del error muestral. Todas sus técnicas están sustentadas en procedimientos de selección aleatorios, es por esto que su resultado no puede ser previsto (Zikmund & Babin, 2008).

Entre sus técnicas están la de muestreo aleatorio simple, donde se asegura a cada elemento de la población una oportunidad igual de ser incluido en la

muestra; el muestreo sistemático, donde se escoge un punto de partida al azar, y luego cada  $x$  número de la lista es seleccionado; el muestreo estratificado es en el que se escoge un estrato sobre la base de la información existente, de ahí se toma una submuestra con muestreo simple aleatorio dentro de cada estrato (Zikmund & Babin, 2008).

### 2.18.2 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

El muestreo no probabilístico se utiliza cuando existen limitaciones en la investigación que dificulten utilizar el método probabilístico, entre sus características se puede mencionar que suprime la verdadera evaluación de la existencia del error muestral y limita el carácter generalizable de cualquier información a grupos más numerosos y distintos del grupo que arrojó los datos puros originales (Zikmund & Babin, 2008).

Entre sus técnicas están el muestreo de conveniencia, que es en el que se obtienen a personas o unidades convenientemente disponibles, por lo general se utiliza para completar con rapidez y de manera económica, un número grande de encuestas; el muestreo de juicios, que es una técnica en la que un individuo experimentado selecciona la muestra con base en su juicio personal acerca de algún característica apropiada requerida por el miembro de la muestra; el muestreo de cuota, que es asegurar que los diversos subgrupos de una población sean representados, con base en las características pertinentes, en el grado exacto que el investigador desea (Zikmund & Babin, 2008).

## 2.19 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

---

Para recolectar la información existen dos tipos de investigaciones que se pueden aprovechar, la elección de cada una depende del objetivo de la investigación y las características generales de este.

### 2.19.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa es la que atiende sus objetivos de estudio mediante técnicas que permiten al investigador elaborar interpretaciones de los fenómenos de mercado sin depender de su medición numérica. Su enfoque

está en descubrir los verdaderos significados internos y nuevas perspectivas y se usa muy ampliamente en la práctica (Zikmund & Babin, 2008).

Una investigación cualitativa además se puede definir como una investigación de los diseños exploratorios para adquirir ideas preliminares sobre problemas y oportunidades de decisión (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

### **2.19.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

La investigación cuantitativa atiende los objetivos de investigación mediante evaluaciones empíricas que requieren enfoques de medición y análisis numérico. La investigación cuantitativa es bastante adecuada cuando un objetivo se sujeta a una norma de acción gerencial (Zikmund & Babin, 2008).

También se puede decir que una investigación cualitativa pone énfasis en preguntas formales normalizadas y en opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios o encuestas aplicadas a muchos entrevistados (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

## **2.20 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

---

### **2.20.1 GRUPOS FOCALES**

Una entrevista en grupo focal es una entrevista no estructurada, de flujo libre, con un pequeño grupo de personas, entre seis y diez, y está dirigido por un moderador entrenado que sigue un formato flexible para alentar el diálogo entre los participantes. Entre sus ventajas está la rapidez, facilidad, amplía las perspectivas y muestran un alto grado de escrutinio.

### **2.20.2 ENTREVISTAS**

La entrevista personal o de profundidad, es un proceso formalizado en el que un entrevistador bien capacitado formula a un sujeto un conjunto de preguntas semiestructurales de sondeo, por lo regular, en persona (Bush, Hair, & Ortinau, 2004). Se puede definir también como una entrevista uno a uno entre un investigador profesional y un entrevistado; el investigador hace muchas preguntas y sigue cada respuesta con un sondeo para obtener una elaboración adicional (Zikmund & Babin, 2008).

La entrevista telefónica es un intercambio de preguntas y respuestas que se realiza mediante tecnología telefónica. En comparación con las entrevistas personales las telefónicas son más baratas, rápidas y se prestan mejor para reunir datos de muchos entrevistados.

Las encuestas por correo electrónico son una técnica de recolección de datos de respuesta individual en la que la encuesta se entrega y devuelve por correo electrónico.

### 2.20.3 OBSERVACIÓN

Permite determinar el comportamiento del cliente y las actitudes que estos poseen así como las costumbres, tradiciones y preferencias que estos tienen. En este método el investigador, sin establecer comunicación con los sujetos de estudio, se limita a observar las acciones y hechos que le interesan; generalmente se emplea un formulario estructurado para recoger las respuestas, pero también puede hacerse uso de recursos mecánicos como por ejemplo una cámara de vídeo para facilitar la recopilación de los datos (Barrantes, 2009).

Observación directa: es el proceso de observar conductas o sucesos conforme ocurren. Este tipo de observación recurre a un ser humano, más que a un mecanismo, para examinar y registrar los comportamientos (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

Observación indirecta: es el proceso de observar directamente objetos registrados de conductas pasadas. Este tipo de observación es considerada como solamente como interpretación de datos secundarios por parte de un investigador capaz (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

Análisis de contenido: Análisis de Contenido: descripción objetiva, sistemática, del contenido manifestado de la comunicación. Las unidades de análisis pueden ser: palabras, personajes, temas o medidas de tiempo y de espacio (Barrantes, 2009).

### 2.20.4 CUESTIONARIO

La estructuración base para la recolección de información es trascendental en una investigación, pues de ello depende la efectividad de la información recabada para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, de allí la importancia del término cuestionario, que se puede definir como una estructura formal cuya su función es medir diversas variables con el fin de recabar información sobre un determinado tema.

Los cuestionarios son la principal base de los métodos de recolección de información, para las entrevistas directas, entrevistas por teléfono y entrevistas por correo por lo general se utilizan los cuestionarios como medio factible de alto valor para la obtención de información. Los cuestionarios pueden clasificarse según la estructura y carácter directo. La estructura se refiere al grado en que las preguntas y posibles respuestas son formales y estandarizadas.

El carácter director establece el grado en que el sujeto conoce el objetivo por el cual se está aplicando el cuestionario. El diseño del cuestionario es una técnica aprendida a través de la experiencia. El éxito en la elaboración de un cuestionario depende de la habilidad y criterio del investigador, así como del conocimiento que éste obtenga de la información que necesita. Los cuestionarios se pueden clasificar en estructurado directo, no estructurado directo, estructurado indirecto y no estructurado indirecto (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

#### **Estructurado directo**

Este tipo de cuestionario es el de mayor uso en la investigación de mercado. Siguen un cierto orden lógico en las preguntas, además de que el entrevistado percibe claramente cuáles son los fines que persigue el investigador, por lo general se usan en entrevistas telefónicas, por correo, y personales. La estandarización tiende a dar resultados confiables (mismas preguntas, orden idéntico). Entre sus características está que el registro y análisis es fácil, es inflexible, requiere de pruebas piloto y el objetivo no es disfrazado (Ramírez, 2006).

### **Estructurado indirecto**

Hay individuos que no querrán dar respuestas a las preguntas directas relativas a varios temas, sin embargo si dichos temas los abordamos de una manera que no se percaten de los objetivos de la encuesta hay más probabilidades que se conviertan en útiles fuentes de información

Este tipo de cuestionario se utilizan métodos disfrazados como las técnicas proyectivas: Asociación de palabra, terminación de oraciones, narración de historias. En este tipo de cuestionario el cuestionario es disfrazado en sus objetivos (Ramírez, 2006)

### **No estructurado directo**

Son preguntas generales centradas en el tema de investigación, permite al entrevistador mayor libertad en la formulación de preguntas específicas y en la búsqueda de más información que juzgue necesaria. Las preguntas se hacen en cualquier orden que considere apropiado para la sesión. El encuestado conoce la naturaleza y los objetivos del estudio, se utiliza en entrevistas a profundidad. En este caso el cuestionario no es disfrazado en sus objetivos (Ramírez, 2006)

### **No estructurado indirecto**

Se puede definir como cualquier forma indirecta de formular una pregunta, en la que se crea un ambiente que estimule al encuestado a proyectar libremente persuasiones y sentimientos sobre el tema de interés.

Las técnicas no estructuradas indirectas de recolección de datos reciben el nombre de técnicas proyectivas y se derivan de la psicología clínica, éstas se diseñaron para explorar los "porqué" del comportamiento, supone que los encuestados comprenden claramente sus persuasiones y sentimientos, y desean comunicar estos datos en forma directa (Barrantes, 2009).

### **2.20.5 TIPOS DE PREGUNTAS**

**Preguntas Abiertas:** estas plantean algún problema o tema al que los sujetos deben responder con sus propias palabras; si la pregunta se plantea en una

entrevista personal, el entrevistador puede sondear en busca de más información (Zikmund & Babin, 2008).

**Preguntas alternativa fija (dicotómica):** requiere que el participante elija una de dos alternativas, la respuesta puede ser un simple sí o no, o una elección entre esto y aquello. Puede ser determinante por frecuencia, o de verificación (checklist) (Bush, Hair, & Ortinau, 2004).

**Preguntas de alternativa múltiple:** Son un tipo de pregunta cerrada, las cuales posibilitan construir una serie de alternativas de respuestas internas. En las preguntas de abanico, se permite contestar al entrevistado escogiendo una o varias respuestas (Slideshares.net).

**Preguntas filtro:** son aquéllas que se realizan previamente a otras para eliminar a los que no les afecte. Son aquellas preguntas que permiten, en función de las respuestas obtenidas, establecer una selección cuantitativa o una clasificación de las personas interrogadas. El sentido de las respuestas condiciona la formulación sucesiva de una serie u otra de las preguntas. Las preguntas filtro son siempre cerradas (Slideshares.net).

### 2.21 CONCEPTOS SOBRE EL ESTUDIO LEGAL

---

Un estudio legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal para llevar a cabo un proyecto, además de los costos que podrían conllevar estas restricciones con sus requisitos.

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, determinan diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa. El análisis de los aspectos legales en la etapa de estudio de viabilidad económica no debe confundirse con la viabilidad legal (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### 2.22 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO LEGAL

---

Todo proyecto debe cumplir con las exigencias y normativas que conforman el ordenamiento jurídico y social. La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

Cuando se desea iniciar un servicio de construcción de obra gris es sumamente importante estar al tanto de los requisitos gubernamentales y municipales que se deben cumplir, de modo que no solamente sea efectivo para poder poner en marcha la actividad sino también para poder incluir dentro de los costos de cada construcción los procesos de trámites, estos costos pueden ser tanto de tiempo requerido o estipulado como monetarios.

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no sólo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente.

Las leyes que regulan la conducta de los agentes económicos establecen principios generales de acción, válidos para todas las actividades comerciales, desde los códigos generales de comercio hasta los cuerpos normativos particulares que, incluso, alcanzan niveles de reglamentos. Los proyectos deben considerar estas exigencias de tal manera que los flujos pertinentes incorporen las inversiones y los costos operacionales que les permiten acceder a los mercados dando cumplimiento a ellas (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

Todo proyecto debe llevarse a cabo dentro del marco legal de referencia en el que están todas las disposiciones lo que es aceptado por ley en la sociedad, en otras palabras lo que se puede y no se puede hacer.

## **2.23 PRINCIPALES ASPECTOS DEL ESTUDIO LEGAL**

---

Deben analizarse los diversos aspectos que puedan significar desembolsos como consecuencia de la necesaria participación de expertos legales en la confección de contratos, escrituras, gastos notariales y otros costos pertinentes vinculados a los aspectos legales (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

Esto en especial si se desea entrar en el negocio de la construcción de obras gris, puesto que cuando se haga una oferta para una licitación por parte del gobierno se deben cumplir con una serie de requisitos legales que sólo podrán ser dirigidos y asesorados por un experto legal.

Son muchos los gastos que se pueden calcular a partir del estudio legal, desde la primera actividad que tendrá que realizarse si el proyecto es aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación el proyecto enfrentara un marco legal particular a la actividad que desarrollara la empresa, que influirá directamente sobre la proyección de sus costos y beneficios.

Dentro del estudio legal existen aspectos que son los que tienen mayor relevancia, esto se afirma basado en los efectos económicos que puedan tener sobre el proyecto, son los siguientes (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008):

- Exigencias ambientales.
- Exigencias sanitarias.
- Exigencias de seguridad laboral.
- Leyes y normas laborales.
- Leyes y normas tributarias.

## **2.24 EFECTOS ECONÓMICOS DEL ESTUDIO LEGAL**

---

Son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja tendrá el estudio legal. No solamente los desembolsos iniciales para los trámites son los que provocan efectos sobre el proyecto, hay que considerar también los gastos que

se deben hacer de forma permanente según avanza la operación del proyecto, algunos de estos gastos podrían concentrarse en los siguientes factores: regulación de tarifas en servicios públicos, honorarios profesionales, concesiones, pagos de patentes, contratos de subcontratación, costos provisionales, exigencias de seguridad industrial, aranceles e impuestos a las empresas del sector.

Quizás los efectos económicos de los aspectos legales que más frecuentemente se consideran en la viabilidad de un proyecto son los que dicen relación con los temas tributarios, como los impuestos a la renta y al patrimonio, los gastos provisionales y de salud o el impuesto al valor agregado, IVA (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### **2.25 DEFINICIONES DE CONCEPTOS LEGALES**

---

#### **2.25.1 LICITACIÓN PÚBLICA Y ABREVIADA**

La licitación pública, al igual que la abreviada, es el procedimiento ordinario de carácter concursal, que procede, entre otros, en los casos previstos en el artículo 27 de la Ley de Contratación Administrativa, en atención al monto del presupuesto ordinario para respaldar las necesidades de bienes y servicios no personales de la Administración promovente del concurso y a la estimación del negocio (Presidencia de la República y Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2006).

#### **2.25.2 CONTRATO**

Un contrato es un acuerdo privado entre partes reconocido jurídicamente. Las partes que pueden participar pueden ser físicas o jurídicas (Barrantes A. , 2009).

#### **2.25.3 CONTRATO LABORAL**

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otras sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la

persona que los recibe (Poder Ejecutivo y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 1995)

### 2.26 CONCEPTOS SOBRE EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

---

Uno de los aspectos que menos se tienen en cuenta en el estudio de proyectos es aquel que se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos y personal requerido (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y, por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

La teoría clásica de la organización se basa en los siguientes principios de la administración:

- El principio de la división del trabajo para lograr la especialización.
- El principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador.
- El principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización.
- El principio de autoridad y responsabilidad.

### 2.27 ADMINISTRACIÓN

---

#### 2.27.1 DEFINICIÓN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta se desglosa en cinco funciones gerenciales que son planear,

organizar, dirigir y controlar, alrededor de las cuales las acciones pueden organizarse. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

### 2.27.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones en el proceso administrativo varían según cada autor, entre las más aceptadas por autores están las definidas como planear, organizar, dirigir y controlar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

- **Planear:** se define de una forma sencilla como el proceso de seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlas, lo cual requiere de toma de decisiones. La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo.
- **Organizar:** es el proceso de establecer una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización. Cada rol implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definidos. La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación
- **Dirigir:** consiste básicamente en influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado.
- **Controlar:** su función consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen en los planes. Facilita el cumplimiento de los planes, y estas actividades por lo general se relacionan con la medición del logro.

### 2.27.3 ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Diferentes autores han definido en específico las áreas que abarca la administración de empresas, se basa en un esquema de trabajo y una especialización de actividades, para ser más efectivos. Una de las divisiones es la realizada por (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), destaca cinco áreas:

- Administración ejecutiva
- Administración de la producción

- Administración financiera
- Administración de recursos humanos
- Administración del mercadeo.

### 2.28 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

---

#### 2.28.1 MISIÓN

De acuerdo a (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) se puede definir la misión como el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas, de ella se pueden derivar los objetivos o metas, que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

#### 2.28.2 VISIÓN

La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización (Comunidades de divulgación científico técnica, 2009), hacia ella deben ir encaminadas las acciones de la organización. Es importante por ser una declaración acerca de lo que la organización quiere llegar a ser (Ernesto Yturralde y Asociados Latinoamérica , 2011), es por ello que se busca que cumpla con ciertas características: debe ser factible alcanzarla, debe motivar e inspirar, debe ser compartida y además debe ser clara y sencilla.

#### 2.28.3 VALOR

Es una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y que no, qué guía acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización, pueden considerarse una forma de ideología que penetra en las decisiones diarias. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

### 2.29 ORGANIZACIÓN FORMAL

---

La organización formal es una estructura intencional de roles en una empresa que ya ha sido formalmente organizada, de ella se desprenden aspectos

importantes para darle una estructura definida a la empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

En cada proyecto de inversión se presentan características específicas y normalmente únicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### **2.29.1 DEPARTAMENTO**

Un departamento es un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). Existen diferentes formas de departamentalizar una empresa, ya sea según la función, el territorio o geografía, el grupo de clientes o según los productos.

#### **Departamentalización por función**

Buscar agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, basado en los principios de que toda empresa busca la creación de algo útil y deseado por otros las funciones básicas se pueden dividir como producción, ventas y finanzas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

### **2.29.2 ORGANIGRAMA**

Basados en la forma en cómo se departamentaliza la empresa podemos definir de qué modo está elaborado su organigrama. Un organigrama es un diagrama donde se indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad en la empresa, este muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales e informales significativas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

### **2.29.3 SUBCONTRATACIÓN**

También llamado participación de unidades externas es uno de los factores más relevantes cuando se prepara un proyecto, hace posible que la empresa ahorre en obras físicas y equipamiento requerido para la operación.

Se trata de externalizar una tarea a terceros, de modo que se disminuyen los costos operacionales del proyecto así como el tamaño y las necesidades tecnológicas del proyecto.

La decisión de desarrollar internamente actividades que pudieran subcontratarse influye directamente en los costos por la mayor cantidad de personal que pudiera necesitarse, la mayor inversión en oficinas y equipamiento y el mayor costo de materiales y otros insumos (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).

### 2.30 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA: LA MATRIZ FODA

---

Es importante para toda empresa estar consciente de cuál es su situación actual, desde un punto de vista interno y externo, de modo que pueda dirigir sus acciones a corregir aquello que no marche bien y a fortalecer aquello que esté ayudando a la empresa a posicionarse mejor en el mercado.

Existen en el mundo empresarial varias matrices que muestran las relaciones de variables críticas, sin embargo la más utilizada durante los años ha sido la del análisis FODA, ella es utilizada para identificar las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de una compañía. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concentra los resultados del análisis de lo interno y del análisis del entorno (externo), permitiendo observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. (Friend & Zehle, 2008)

En el análisis de la matriz FODA, está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa

- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando fortalezas de la empresa.
- Reducir de la exposición de las amenazas o contrarrestarlas.

El proceso de creación de una matriz FODA es valioso, ya que implica el debate entre los gerentes o personas claves en una empresa, esto estimulando el pensamiento de una manera que no es demasiado estructurada o restrictiva. (Friend & Zehle, 2008).

Un análisis FODA utilizado por sí sólo es una herramienta en bruto y de bastante subjetiva. No obstante, esto es una ventaja ya que se puede realizar rápidamente. De cualquier manera, un análisis FODA deberá ser corto y sencillo, se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo. Esto implica una fácil comprensión y comunicación del análisis FODA, por tanto se podrá utilizar para realizar una rápida evaluación de la estrategia.

### **2.31 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

---

Se sabe que para la empresa existe un factor crucial, que es el elemento humano, para lograr alcanzar una mayor competitividad, se realizan esfuerzos por capacitar y por consiguiente aprovechar las características propias de cada colaborador, al encontrar conexión entre el ocupante del puesto y las funciones a desempeñar, los requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades implícitas y características propias del puesto, entre otras.

#### **2.31.1 MANUAL ADMINISTRATIVO**

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Ante tales explicaciones, se puede deducir que un manual administrativo constituye una importante herramienta de comunicación a nivel empresarial, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, además de que permite fortalecer la imagen de la empresa que se proyecta en cada uno de los empleados.

### 2.31.2 OBJETIVOS

Según la Guía de Manuales Administrativos del MIDEPLAN, los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una institución son diversos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Instruir a los colaboradores de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores.
- Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- Servir para el análisis o revisión de los procesos y/o procedimientos de una institución.
- Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores

### 2.31.3 VENTAJAS

La elaboración de manuales administrativos genera ventajas a las Instituciones que los realizan (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009), dentro de las más importantes podemos citar:

- Servir como un compendio de la totalidad de funciones, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan sujetadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad por asumir, en aquellas situaciones específicas, en las que pueden surgir dudas con respecto a las áreas organizacionales que deben tomar decisiones o proceder con acciones.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas basadas en el desconocimiento de las normas vigentes.
- Son elementos informativos para instruir o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

### 2.31.4 TIPOS

Según (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009), una de las clasificaciones que se le puede hacer a los manuales administrativos, es de acuerdo a su contenido, entre las clasificaciones podemos encontrar:

- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Puestos
- Manual de Normas

- Manual Técnico
- Manual de Contenido Múltiple

### 2.31.5 MANUAL DE PUESTOS

El Manual de Puestos documenta información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características necesarias para que cada puesto dentro de la organización sea desempeñado de la mejor forma. Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

### 2.31.6 DEFINICIÓN DE PUESTO

Cuando se indica que una persona trabaja en determinada empresa se hace la conexión al hecho de que ocupa un puesto dentro de la organización, que determina la importancia y el nivel jerárquico que la persona ocupa en la organización, es por esto que la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) un puesto es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, estas se pueden definir como:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas).
- Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a los trabajos más diferenciados (ocupados por meses o por los empleados de oficina).
- Función: Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y

reiterada. Pueden realizarse de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto, además de poder ser realizadas por una persona que desempeñe provisional o definitivamente una función.

### **2.31.7 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué, es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades de un puesto. Por lo general se utiliza un formato común para la descripción de un puesto, este basa principalmente en:

- Nombre o Título del Puesto.
- Resumen del Puesto.
- Relaciones del Puesto con otros colaboradores.
- Calificaciones (estudio, experiencia, requisitos físicos).
- Responsabilidades.

### **2.31.8 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) una vez hecha la descripción se continúa con el análisis del puesto, en una publicación aparte el autor (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) define el análisis de puestos como detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

Se hace también la diferenciación entre el análisis y la descripción de puestos, se dice que la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de especificación utilizados en las empresas, los más comunes son:

- Requisitos Físicos.
- Requisitos Intelectuales.
- Responsabilidades Implícitas.
- Condiciones de Trabajo.

### **a) Requisitos Intelectuales**

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto, entre los requisitos intelectuales encontramos:

- Instrucción indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al Puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas

### **b) Requisitos Físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren, así como la fatiga que ocasionan, además consideran la complejidad física que debe tener el ocupante (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), entre estos requisitos encontramos:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

### c) Responsabilidades Adquiridas

Se consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto, además de su desempeño normal, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por la herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, los contactos internos o externos, información confidencial, entre otros. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007). Entre estas responsabilidades podemos encontrar:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

### d) Condiciones de Trabajo

Incluye las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Sus factores de análisis son

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos de Trabajo (Accidentes de trabajo, enfermedades profesionales)

### 2.31.9 USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como menciona Dessler (2001, págs. 84-85), la información del análisis de puestos, puede ser la base para varias actividades de la administración de personal., tal y como se detalla a continuación:

- **Reclutamiento y Selección:** El análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se

requieren para realizar estas actividades, información que se puede utilizar para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.

- **Compensación:** El análisis y descripción de puestos, es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, el grado de responsabilidad, etc.
- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño, y como bien se mencionó la descripción comprende lo referente a las funciones que deben de ser ejecutadas por el ocupante del puesto.
- **Capacitación:** La información generada, también se puede utilizar para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieren y por tanto, se pueden identificar cuáles son las capacitaciones que requiere el personal.
- **Asegurar la asignación completa de obligaciones:** El manual de descripción y análisis de puestos, puede servir para descubrir obligaciones que no se han asignado y que a través de esa detección se pueden mejorar las labores empresariales.

### 2.31.1 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

De acuerdo con (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) los objetivos tanto del análisis como de la descripción de los puestos son muchos, sin embargo entre los más importantes encontramos:

- Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, y demás que son la base del reclutamiento de personal.

- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Obtener información para la identificación de necesidades necesarias para la capacitación.
- Estimular la motivación del personal, facilitando la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía para el supervisor en el trabajo de sus subordinados.
- Suministrar a la sección de higiene y seguridad laboral, los datos necesarios para minimizar riesgos

### **III) MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

---

En el caso de la investigación se define como una investigación tanto exploratoria como descriptiva.

El estudio puede identificarse como exploratorio ya que no conoce el problema, por lo que es ideal este tipo de estudio, dado que está diseñado con el objetivo de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo, es un estudio sumamente flexible e intuitivo.

Además facilitará la comprensión, análisis del problema y oportunidades, identificando las variables más importantes que lo afecten, y determinará posibles soluciones para el avance del proyecto. Esta etapa exploratoria ayuda a evitar dirigir los esfuerzos de investigación en una dirección inadecuada y a la vez, evita costos elevados.

Servirá para obtener información más completa respecto a un contexto en particular, para esta investigación la información serán las tendencias en el negocio de la construcción de obra gris en la zona. Será importante para comprender las oportunidades de investigación que existen, además es significativo para esclarecer la dirección de la investigación y enfocar los esfuerzos en los temas realmente importantes.

El estudio puede identificarse también como descriptivo porque va permitir identificar de antemano las preguntas que se desean conocer, así como sus posibles implicaciones, este tipo de estudio es adecuado para lograr describir ciertos fenómenos de mercado.

Se describen diferentes características importantes de un fenómeno, como: que instituciones públicas demandan más servicios de construcción en la zona, que aspectos son los más buscados por las empresas de construcción de mayor escala para subcontratar los servicios de la empresa, que tipo de obra gris es la más subcontratada, que interés existe por subcontratar, las características que más buscan los usuarios en una empresa para contratarla para la construcción de obra gris.

### 3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

---

#### 3.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria son las encuestas realizadas a empresas de mayor escala y desarrolladores urbanísticos de la zona norte.

#### 3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria fueron datos estadísticos sobre construcción en la zona, principalmente sobre demanda de instituciones públicas. También datos suministrados por profesionales de la empresa, información tomada de bibliografía sobre el tema e información brindada por profesores del ITCR.

### 3.3 DISEÑO DE LA MUESTRA

---

#### 3.3.1 PARÁMETROS

**Sector:** se seleccionaron las unidades de muestreo de acuerdo con el criterio de pertenecer al sector de construcción de obra gris, tanto oferta como demanda potencial.

**Localización:** se seleccionaron las unidades que tuvieran o planearan tener operaciones dentro de la Zona Norte, indistintamente de su establecimiento físico.

**Tamaño:** en el caso de las empresas constructoras se seleccionaron empresas de gran escala en el sector.

#### 3.3.2 UNIDAD DE MUESTREO E INFORMACIÓN

En este caso las unidades de muestreo e información varían según el estrato seleccionado:

- Constructoras de mayor escala: la unidad de muestreo es la empresa y oficina de construcción, la unidad de información es la persona que labore para la empresa que responda la encuesta telefónica.

- Desarrolladores urbanísticos: la unidad de muestreo en este caso sería la empresa u oficina encargada de desarrollar el proyecto urbanístico, mientras que la unidad de información sería la persona que responda la encuesta telefónica y que labore para la empresa.

### 3.3.3 MARCO MUESTRAL

Para el objeto de esta investigación se delimitaron dos marcos muestrales según el sector que se quería investigar.

El primer marco muestral estuvo determinado como las empresas inscritas bajo el término de constructoras ante el CFIA en Costa Rica, de allí se obtuvieron un total de 1670 empresas.

En el caso de las urbanizadoras se decidió tomar el listado oficial inscrito en el CFIA para la Zona Norte, del cual se obtuvieron 7 urbanizaciones inscritas oficialmente.

### 3.3.4 TIPO DE MUESTREO

Por lo complejo de separar las empresas según su tamaño y actividades se seleccionó por conveniencia y con juicio de experto. Se tomó por conveniencia porque se necesitaba seleccionar empresas dedicadas en especial al negocio de la construcción en obra gris a mayor escala, además que estuviesen en un rango geográfico cercano a la Zona Norte o dentro del Gran Área Metropolitana. Para seleccionar estas empresas se utilizó un criterio de experto, dado por la ingeniera de la empresa, de modo que dentro de la lista de empresas inscritas como constructoras se eliminaron aquellas que no cumplieran con los requisitos establecidos para la investigación.

El criterio de experto funcionó con base en la experiencia de la ingeniera laborando para otras empresas constructoras de gran importancia a nivel nacional (Holcim), y seleccionó según la imagen reconocida de las empresas en el mercado nacional, según el tamaño de los proyectos que mayor demanda tiene cada empresa, y según la actividad a que se dediquen dentro del área, principalmente que se dediquen a la construcción de edificaciones.

Para seleccionar las desarrolladoras de urbanizaciones se tomó la lista de proyectos inscritos oficialmente ante el CFIA, de modo que se logró obtener una lista adecuada de proyectos en la zona.

### 3.3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

En total se obtuvieron 31 empresas constructoras que reunieron los requisitos, elegidos según el criterio experto de la ingeniera de la empresa.

Sin embargo, como consecuencia de las limitaciones de disponibilidad que existían por parte de los profesionales en las empresas consultadas para responder la encuesta la muestra se redujo a 23 empresas constructoras de mayor escala.

A partir del marco muestral brindado por el CFIA, se obtuvieron 7 desarrolladoras de urbanizaciones en la Zona Norte, situadas en los distritos de Florencia, Fortuna y Quesada dentro del cantón de San Carlos, y en el distrito de Río Cuarto del cantón de Grecia.

## 3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

---

- Encuesta telefónica: se utilizaron encuestas vía teléfono, esto aprovechando las nuevas tecnologías y además permitiendo abarcar una mayor área geográfica disminuyendo costos, esto porque las unidades de muestreo se encuentran alejadas de la empresa.
- Observación directa: se utilizó la observación directa en el caso del desarrollo normal de las actividades de la empresa, de modo que fuera más factible establecer un manual de puestos y proponer una reestructuración en la empresa.
- También se consultaron medios web y bibliografía para obtener información de temas legales y reglamentarios.
- Se realizó una investigación vía internet para obtener datos estadísticos de presupuestos e inversión del gobierno.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

La información se analiza según al sector al que pertenezca, de modo que se logran diferenciar resultados según la población buscada. Se utilizan tecnologías como programas de procesamiento de cálculos y almacenamiento de bases de datos para esquematizar la información.

### 3.6 MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

---

#### 3.6.1 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: CUESTIONARIO

Como método de recolección de datos se realizó una encuesta vía teléfono, aplicando un cuestionario, se aplicó con el fin de agilizar la recolección de información, debido a que las personas que respondieron el cuestionario viven en diferentes áreas del país, esto permitiendo la recolección de información tanto en menor tiempo como reduciendo costos.

- Cuestionario de empresas constructoras de mayor escala: este cuestionario cuenta con 10 preguntas de diferentes formas: cerradas, de opción múltiple, y abiertas; facilitaron la obtención de respuestas reales y permitieron abarcar toda la información requerida según los objetivos.
- Cuestionario de desarrolladores urbanísticos: este cuestionario cuenta con 14 preguntas también de diferentes formas: cerradas, de opción múltiple, y abiertas; el cuestionario permitió abarcar todos los puntos que se deseaban conocer y además generar datos importantes para una posterior generación de estrategia de mercadeo.

## **IV) ESTUDIO DE MERCADO**

### 4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

---

#### 4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio de mercado para analizar las oportunidades de mercado para el negocio de construcción de obra gris en la Zona Norte para Noviembre del 2011.

#### 4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el mercado meta y su situación actual.
- Elaborar un análisis histórico del mercado del servicio.
- Realizar un análisis de la demanda para el servicio, por medio de la investigación de mercado.
- Definir el perfil de los clientes potenciales del servicio.
- Conocer el grado de interés de los clientes potenciales del servicio en adquirirlo.
- Determinar los medios de promoción que ayudan a un mejor posicionamiento de la imagen de la empresa.
- Desarrollar la mezcla de mercado, analizando producto, plaza, precio, promoción, proveedores, persona, postventa y protección.

### 4.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DEL MERCADO

---

Para realizar el análisis histórico se debe observar el mercado desde dos escalas, a modo general según las estadísticas nacionales en construcción, de un modo más específico las estadísticas correspondientes al cantón de San Carlos.

### 4.2.1 TOTAL CONSTRUIDO EN COSTA RICA

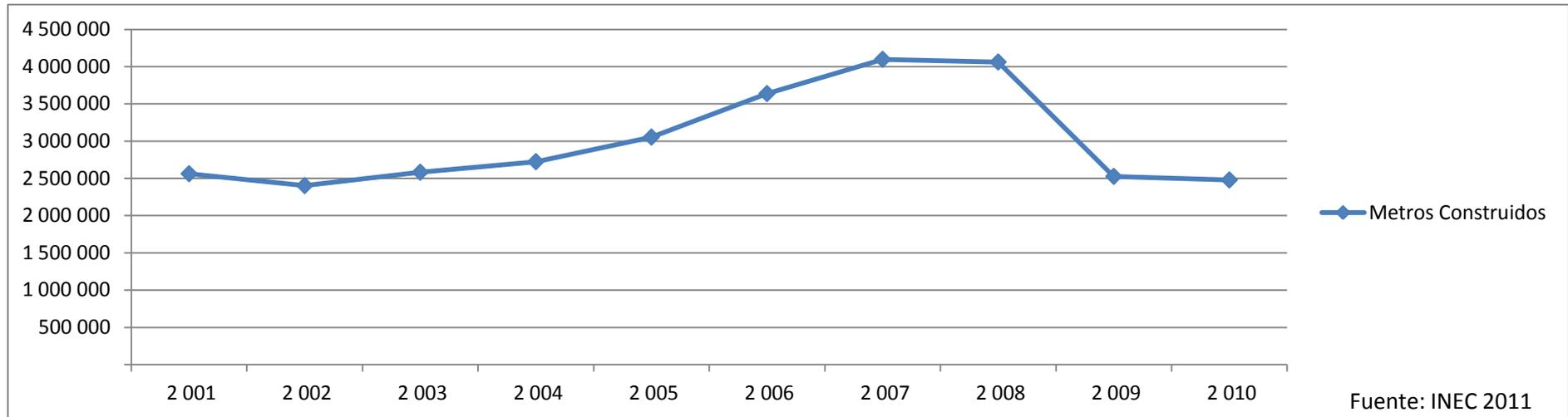


GRÁFICO 1. TOTAL CONSTRUIDO EN COSTA RICA

De acuerdo con las estadísticas recabadas por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) en el período de entre el 2002 al 2007 existió un aumento significativo en el número de construcciones hechas en el país, llegando hasta los 4 millones de metros cuadrados construidos aproximadamente, para el periodo de entre el 2007 y el 2008 se mantuvo estable, todo este crecimiento se dio principalmente porque existió una mayor oferta de créditos por parte de las entidades financieras quienes además facilitaban el acceso a estos créditos.

En el 2008 como se evidenció se redujeron dramáticamente los metros cuadrados construidos en el país, esto fundamentado en la crisis a nivel mundial, lo que llevó al sector construcción a decaer y llegar casi a un 50% de lo que había alcanzado en años

anteriores. Para el año 2009 ya el país rondaba las cifras de 2,5 millones de metros cuadrados construidos, y mantuvo este monto para el siguiente año.

De momento no se puede hablar de una recuperación del sector, sin embargo si se puede evidenciar que la situación se mantiene estable, lo que mejora el panorama a la hora de decidir entrar en este mercado.

### 4.2.2 TOTAL CONSTRUIDO EN SAN CARLOS

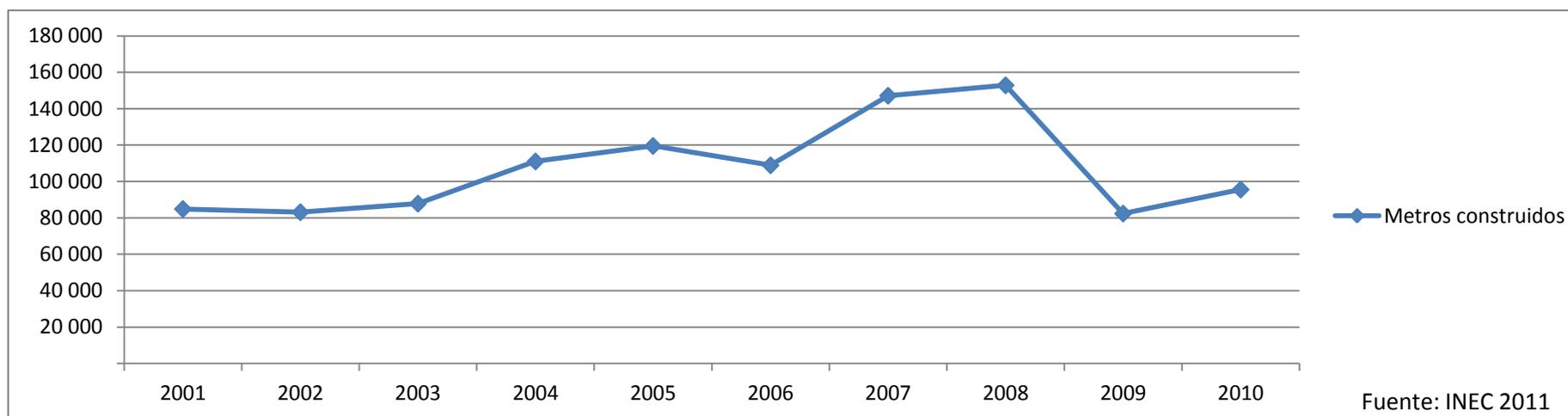


GRÁFICO 2. TOTAL CONSTRUIDO EN SAN CARLOS

Se observa un comportamiento similar al del nivel nacional, sin embargo se nota un crecimiento menos regular. Del 2001 al 2005 existe un crecimiento estable, hasta que en el período 2005-2006 se observa un retroceso del 15% en la cantidad de metros construidos. A partir del 2006 y hasta el año 2008 existió un crecimiento en la construcción regional, y a partir del 2008 existe una

caída en la cantidad de metros, esto como consecuencia de la recesión ocurrida a nivel mundial y que afectó principalmente al mercado residencial y financiero.

### 4.2.3 SEGÚN SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN COSTA RICA

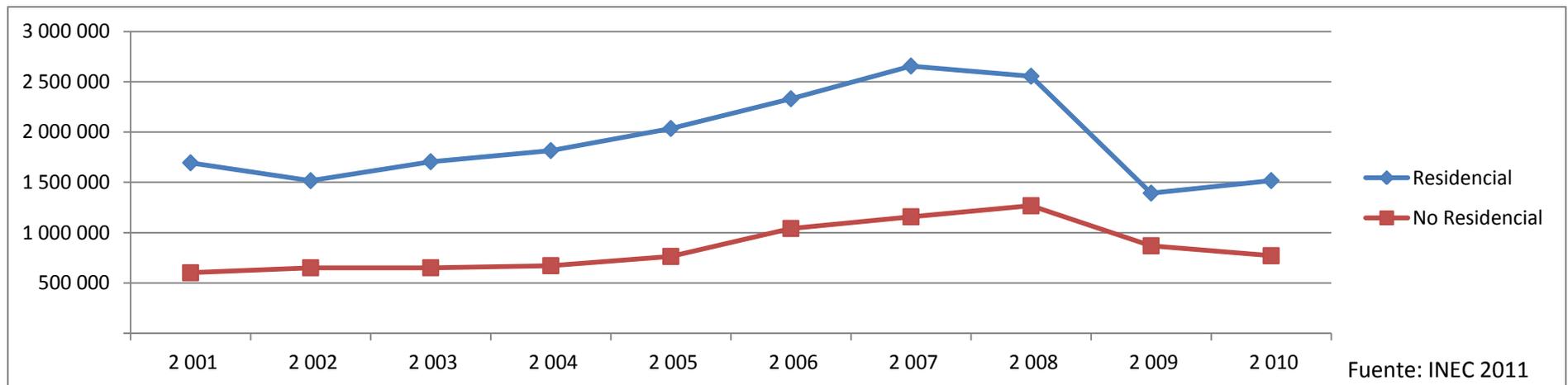


GRÁFICO 3. CONSTRUCCIÓN SEGÚN SECTOR EN COSTA RICA

Como antecedente importante para este estudio encontramos las estadísticas dadas por el INEC, en donde dividen el sector construcción en dos partes, residencial y no residencial. En este caso vemos como las estadísticas respaldan la idea de la empresa de abarcar también sector residencial, esto porque normalmente representa un 75% o más del total de la construcción en el país. En el año 2001 ocurrió un movimiento contrario en las estadísticas, dado que mientras que el sector residencial disminuyó su crecimiento el sector no residencial aumentó, sin embargo a partir del 2002 y hasta el 2007 se dio un incremento estable en la cantidad de metros cuadrados construidos en el país, entre este año y el 2008 se mantuvieron los niveles estables, esto

principalmente porque ya se anticipaban los problemas financieros que iba a ocasionar la crisis, y como es notable a causa de la recesión mundial se dio una caída de hasta un 40% (en residencial) en la cantidad de metros construidos. A partir del 2009 existe un aumento, aunque sea poco significativo, en la cantidad de metros cuadrados construidos en el país, mientras que el sector no residencial mantiene aún el decrecimiento.

#### 4.2.4 SEGÚN SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN SAN CARLOS

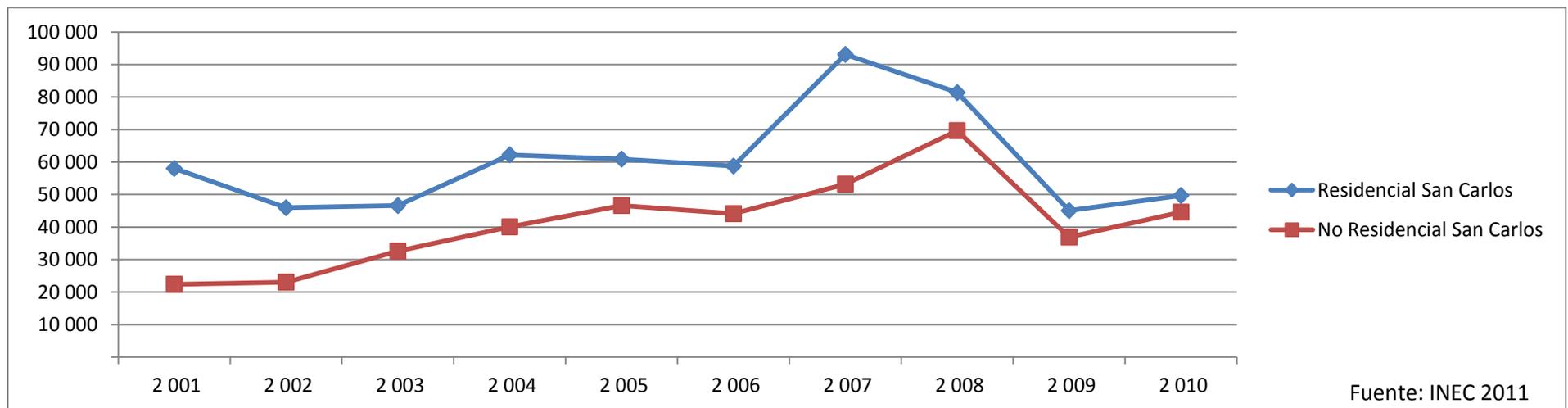


GRÁFICO 4. CONSTRUCCIÓN SEGÚN SECTOR EN SAN CARLOS

A pesar de que mantiene un comportamiento similar al del país en general se denota que en San Carlos el sector construcción ha tenido mayores cambios en las tendencias año con año. A pesar de que existen puntos en donde los niveles de residencial y no residencial son similares se mantiene la superioridad del residencial.

## CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO



En este caso se puede denotar que existe del 2001 al 2007 un crecimiento (en promedio) de los metros cuadrados construidos en San Carlos, sin embargo vemos una diferencia en el periodo 2007-2008, donde mientras que el tipo residencial decreció el número de metros construidos en el no residencial aumentó. Es sólo a partir del 2008 que los movimientos de ambos tipos toman una caída abrupta de hasta un 40% de un año a otro. Finalmente a partir del 2009 se ve como los niveles se estabilizan y empieza una recuperación, alcanzando en el 2010 niveles similares a los del período 2003.

### 4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

---

#### 4.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la demanda existente del servicio, así como el perfil de los clientes potenciales, y los medios de promoción que más se posicionan en la mente del consumidor.

#### 4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA GOBIERNO

- Determinar cuáles son las entidades gubernamentales que realizan la mayor cantidad de inversión en infraestructura de obra gris.
- Definir cuáles son los requisitos técnicos y legales que más frecuentemente son solicitados en los carteles.

#### 4.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CONSTRUCTORAS DE MAYOR ESCALA

- Conocer cuáles empresas constructoras de mayor escala son las que más subcontratan el servicio de construcción de obra gris en la zona.
- Determinar el grado de interés de las constructoras de mayor escala de subcontratar los servicios de la empresa.
- Determinar qué requisitos son los que más se demandan por parte de estas empresas.
- Definir cuáles tipos de obra gris son las que más subcontratan estas empresas.
- Conocer por cuáles medios de promoción es que más se posiciona una empresa en la mente de estas constructoras de mayor escala.
- Determinar que características hacen más atractiva la imagen de la empresa para las constructoras de mayor escala.

### 4.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA DESARROLLADORES URBANÍSTICOS

- Determinar que características hacen más atractiva la imagen de la empresa para el desarrollador urbanístico.
- Conocer qué condiciones pueden atraer la atención del desarrollador urbanístico de la zona.
- Determinar el grado de interés de los desarrolladores urbanísticos de contratar los servicios de la empresa.
- Definir el mercado meta al que se debe dirigir la promoción de la empresa en cuanto al servicio de construcción de obra gris.
- Definir por cuáles medios de promoción es que más se posiciona una empresa en la mente del consumidor.
- Conocer que requisitos son de mayor importancia para el cliente a la hora de elegir la empresa que le brinde el servicio.
- Determinar qué tipo de obra gris es la que más demanda el consumidor final.

## 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE GOBIERNO Y MUNICIPALIDADES

---

### 4.4.1 NIVELES DE INVERSIÓN DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES

A nivel nacional las entidades gubernamentales generan presupuestos utilizando proyecciones de los montos que necesitan para completar los proyectos propuestos basados en los objetivos macro de cada entidad. Las estadísticas del gobierno son escasas, sin embargo se logró obtener los datos de cuales ministerios del país son los que hacen la mayor cantidad de inversión en infraestructura y obra gris.

En primer lugar el Ministerio de Educación Pública, que realiza inversiones en construcciones de colegios y escuelas mayormente, además hace construcciones de comedores o baterías sanitarias, entre otras estructuras, dentro de los ya existentes. De acuerdo con la Ley de Presupuesto 2012 (Poder Ejecutivo de Costa Rica, 2011), el año pasado el MEP invirtió 57,900 millones de colones en infraestructura, el presente año ya lleva una inversión de 17,000 millones y se proyecta que para el otro año el Ministerio podría alcanzar una inversión nuevamente cercana a los 57,900 millones de colones, lo que lo convierte en un cliente de alto potencial para la empresa en caso de entrar en el negocio de la obra gris.

<b>Tabla 1. Ministerio de Educación Pública</b>		
Gasto devengado a Diciembre 2010	Presupuesto autorizado a Agosto 2011	Presupuesto 2012
¢57,895,203,226	¢17,011,881,000	¢57,876,363,000
<b>Fuente: Ley del Presupuesto de la República 2012</b>		

**TABLA 1. PRESUPUESTO MEP**

En segundo lugar encontramos el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) con una inversión el año anterior de 21,650 millones de colones, en los primeros seis meses del año 13,300 millones, y se proyecta para el próximo año un presupuesto de 15,200 millones para invertir en infraestructuras y obra gris.

<b>Tabla 2. Ministerio de Vivienda</b>		
Gasto devengado a Diciembre 2010	Presupuesto autorizado a Agosto 2011	Presupuesto 2012
¢21,648,678,235	¢17,383,424,000	¢15,264,000,000

Fuente: Ley del Presupuesto de la República 2012

TABLA 2. PRESUPUESTO MIVAH

En tercer lugar encontramos al Ministerio de Obras Públicas y Transportes, que el año pasado invirtió 3,140 millones de colones en infraestructuras y obra gris. Este año a Agosto ya llevaba un presupuesto autorizado de 4,900 millones de colones, y se presupuesta que para el 2012 exista una inversión cercana a los 4,200 millones de colones en infraestructura y obra gris.

**Tabla 3. Ministerio de Obras Públicas y Transportes**

Gasto devengado a Diciembre 2010	Presupuesto autorizado a Agosto 2011	Presupuesto 2012
¢3,147,492,570	¢4,907,986,121	¢4,211,315,000

Fuente: Ley del Presupuesto de la República 2012

TABLA 3. PRESUPUESTO MOPT

En cuarto lugar se encuentra el Ministerio de Seguridad Pública, quién el año pasó invirtió 1,400 millones de colones en infraestructura, este año a Agosto ya llevaba invertidos 1,600 millones, sin embargo aún no cuentan con un presupuesto para este rubro para el 2012.

**Tabla 4. Ministerio de Seguridad Pública**

Gasto devengado a Diciembre 2010	Presupuesto autorizado a Agosto 2011	Presupuesto 2012
¢1,436,035,221	¢1,614,541,000	

Fuente: Ley del Presupuesto de la República 2012

TABLA 4. PRESUPUESTO MSP

#### 4.4.1 NIVELES DE INVERSIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES

Dentro de la Zona Norte encontramos principalmente cuatro municipalidades que pueden convertirse en clientes del nuevo servicio, sin embargo, por tener un presupuesto tan bajo las municipalidades de Los Chiles y Guatuso se excluyeron del estudio.

Como resultado de la investigación a municipalidades de la zona encontramos que la Municipalidad de San Carlos es la que realiza la mayor inversión en edificios e infraestructura. Basados en el presupuesto del presente año se obtiene que la Municipalidad ha invertido un total 359 millones de colones en edificaciones e infraestructura, adicionando a estos el monto de 97 millones que fue aprobado como parte del presupuesto extraordinario del presente año. El presupuesto ordinario se desglosa como 107 millones la sección de Administración General, 109 millones para la sección de Servicios Comunales, y 143 millones para la sección llamada Inversiones dentro del presupuesto.

**Tabla 5. Municipalidad de San Carlos 2011 – Construcción e infraestructura (Exceptuando vías de comunicación terrestre)**

Administración General	Servicios Comunales	Inversiones
¢107,000,000	¢109,000,000	¢143,000,000
<b>Fuente: Presupuesto Ordinario 2011 Municipalidad de San Carlos</b>		

**TABLA 5. MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**

Además se identificó que la Municipalidad de Sarapiquí también hace una inversión alta en lo que es edificaciones e infraestructuras diversas, donde se indica que para este año estaban presupuestados 345 millones de colones, y para el próximo un aproximado de 460 millones de colones.

**Tabla 6. Municipalidad de Sarapiquí – Edificaciones y obra gris**

Invertido 2011	Presupuestado 2012
ϕ345,214,123	ϕ460,000,000

TABLA 6. MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

#### 4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CONSTRUCTORAS DE MAYOR ESCALA

---

Tomando los datos obtenidos de la investigación de mercado, se obtienen resultados utilizados para generar estrategias de mercadeo y demás herramientas de importancia para la empresa, aquí se detallan los resultados obtenidos para la sección de empresas constructoras de mayor escala.

#### 4.5.1 SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA

A partir de los resultados obtenidos y mostrados en el Gráfico 5, podemos identificar que las empresas de construcción a gran escala se dedican en su mayoría a todo tipo de construcción, con un total del 38%, mientras que un 24% afirma dedicarse principalmente a edificios, y con un 19% dedicados a obra civil o a viviendas.

Al ser empresas constructoras de gran escala poseen la capacidad técnica y financiera para dedicarse a todo tipo de construcción, además de que poseen suficiente personal para coordinar múltiples proyectos al mismo tiempo.

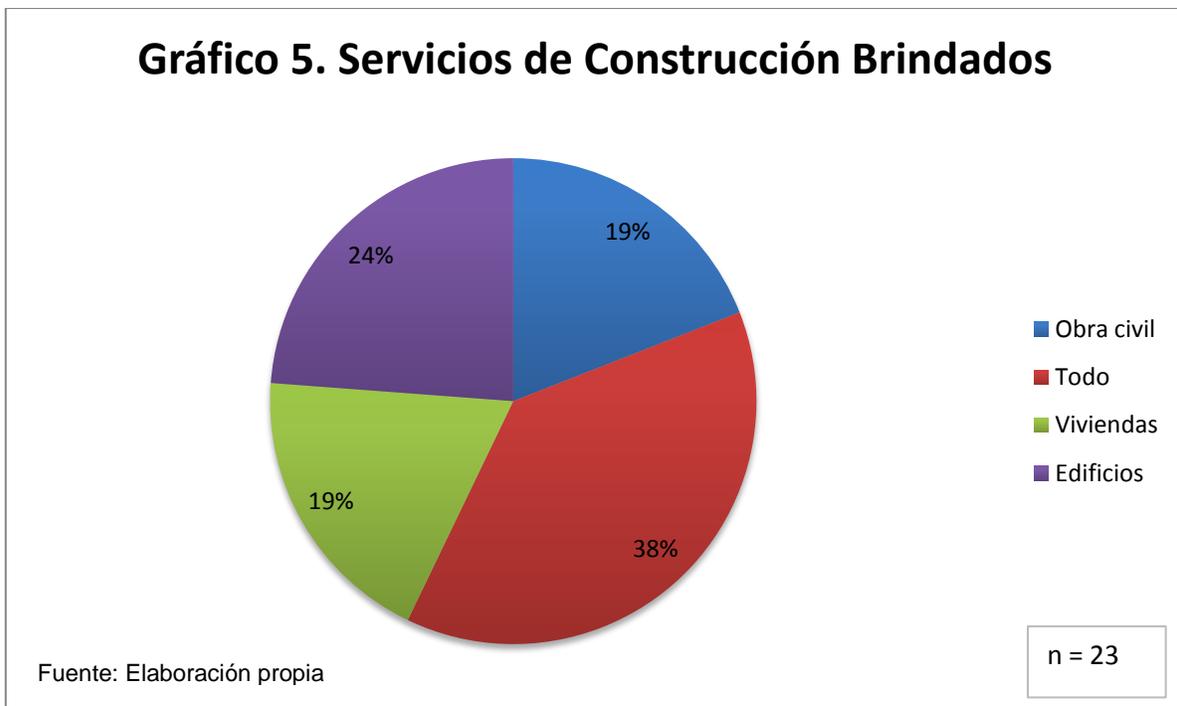
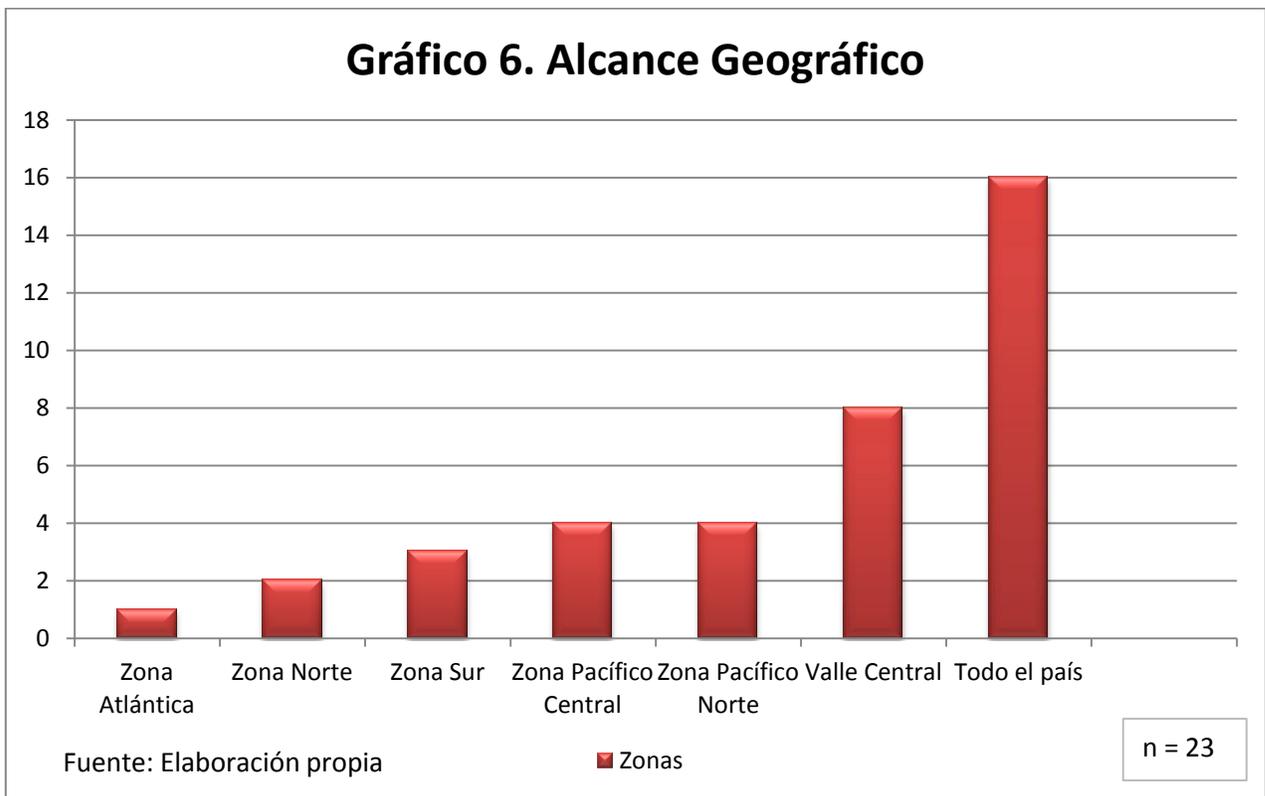


GRÁFICO 5. SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN BRINDADOS

**4.5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO DE LA EMPRESA**

Como se observa en el Gráfico 6 al ser empresas constructoras de mayor escala en su mayoría abarcan todo el territorio nacional. También por ser una posición estratégica la mayor parte de ellas está asentada en el Valle Central, lo que hace que el Valle Central sea el área más cubierta de forma individual. Seguido a ello se encuentra el Pacífico Central y el Pacífico Norte, principalmente por los contratos que generan las grandes compañías hoteleras a lo largo de esta zona.

La Zona Norte, que es el área que más interesa para el estudio se encuentra seleccionada de una manera individual (en este caso se exceptúa la selección de “todo el país” que la incluye) como una de las áreas donde menos proyectos se desarrollan por parte de estas empresas. En este caso el número indicado en el eje vertical indica la cantidad de encuestados que indicaron dicha opción.



**GRÁFICO 6. ALCANCE GEOGRÁFICO DE LA EMPRESA**

### 4.5.3 ANTECEDENTES DE PROYECTOS EN LA ZONA NORTE

Con base en los resultados mostrados en el Gráfico 7 se puede determinar que en general un 57% de las empresas ya han realizado trabajos previos en la Zona Norte del país, lo que representa una pequeña parte considerando el amplio alcance que poseen estas empresas. Tenemos así un 43% de las empresas que afirman no haber realizado ningún trabajo previo en la Zona Norte.

En este caso se puede mencionar que la cantidad baja de trabajos previos en la Zona Norte se debe a la lejanía que existe con el Valle Central (donde se ubican la mayoría de empresas encuestadas) y además las pocas fuentes de materiales (agregados, concreto, maderas, metales) que las mismas empresas poseen en la zona.



GRÁFICO 7. HA REALIZADO TRABAJOS PREVIOS EN LA ZONA NORTE

#### 4.5.4 INTERÉS EN CONSTRUIR EN LA ZONA NORTE

A partir de los resultados obtenidos de la investigación, mostrados en el Gráfico 8, encontramos que un 78% de las empresas están interesadas en involucrarse en proyectos constructivos en la Zona Norte. Esto principalmente porque al ser compañías de gran escala tienen la capacidad para poder realizar los proyectos en esta zona. Mientras un 22% de las empresas manifestaron no estar interesadas en involucrarse en proyectos en la Zona Norte principalmente por la lejanía que existe del Valle Central a este sector del país.



GRÁFICO 8. INTERÉS EN REALIZAR PROYECTOS EN LA ZONA NORTE

#### 4.5.5 DISPOSICIÓN A SUBCONTRATAR LA OBRA GRIS

De acuerdo con los resultados de la investigación, mostrados en el Gráfico 9, un 50% de las empresas manifestaron tener interés en subcontratar la parte de obra gris dentro de los proyectos, esto porque les facilitaría la obtención de mano de obra y recursos necesarios para la construcción.

El otro 50% que manifestó no estar interesado lo hacían indicando principalmente que los recursos de la empresa en cuanto a mano de obra especializada y demás podían abaratar costos comparado con los que generaría subcontratar la construcción de la obra gris.

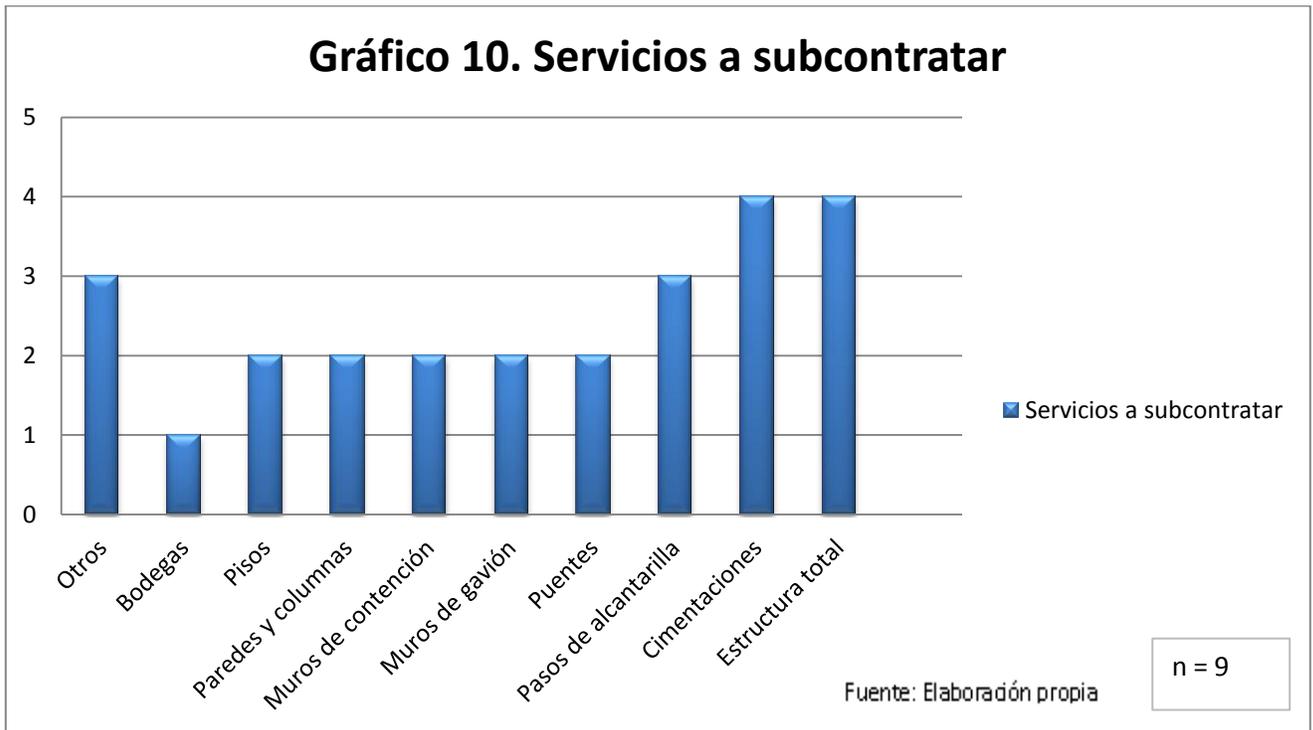


GRÁFICO 9. INTERÉS EN SUBCONTRATAR LA OBRA GRIS

**4.5.6 SERVICIOS QUE LE INTERESA SUBCONTRATAR**

Como se puede observar en el Gráfico 10, de las 9 empresas que manifestaron estar interesadas en subcontratar los servicios de obra gris, los servicios que más interés poseen de subcontratar son los de pasos de alcantarilla, las cimentaciones o la construcción de la estructura de obra gris total del proyecto.

Seguido encontramos los servicios de puentes, muros de gavión, paredes y columnas, muros de contención, y pisos.



**GRÁFICO 10. SERVICIOS QUE LE INTERESA SUBCONTRATAR**

#### 4.5.7 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER LA EMPRESA PARA SER SUBCONTRATADA

Un resultado importante obtenido a través de la investigación realizada fue el de las características que consideraba debería tener una empresa para ser elegida para subcontratarla. Encontramos en el Gráfico 11 que la opción que más se indicó fue la de responsabilidad, en donde 4 empresas consideraron era el factor más importante para considerar la subcontratación.

Seguido están el tener una imagen reconocida dentro del sector construcción, también las capacidades técnicas que pueda necesitar la empresa para poder cumplir con la labor que le fue contratada, y por último la experiencia que pudiese tener en trabajos similares al que estaría en consideración de subcontratar.



GRÁFICO 11. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER LA EMPRESA

#### 4.5.8 CONOCE CONSTRUCTORA HERRERA

De acuerdo con los resultados obtenidos, mostrados en el Gráfico 12. Conoce Constructora Herrera, un 70% de los encuestados no tenían conocimiento ni habían oído mencionar acerca de Constructora Herrera S.A., esto principalmente porque las personas encuestadas no eran los encargadas de realizar las subcontrataciones en los proyectos realizados fuera del Área Metropolitana. El restante 30% afirmó haber oído acerca de la empresa o conocerla por diferentes motivos que se detallan en el Gráfico 14 de la investigación.

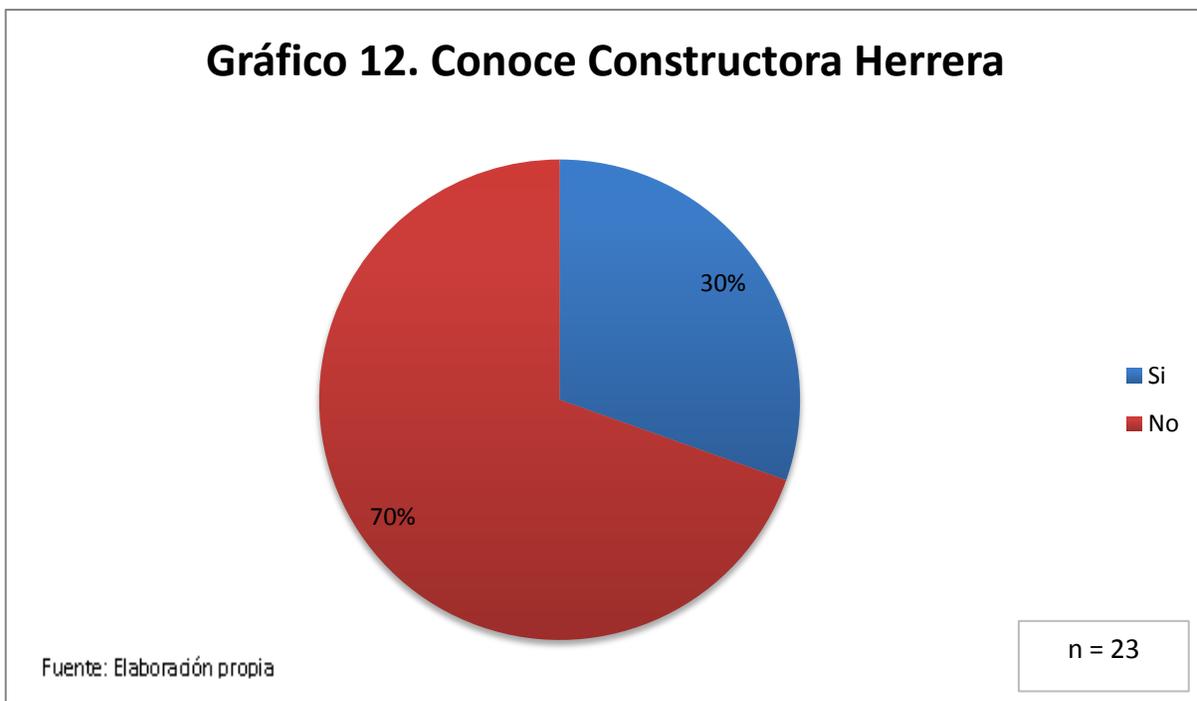


GRÁFICO 12. CONOCE CONSTRUCTORA HERRERA

#### 4.5.9 CONOCE OTRAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Según lo obtenido en la investigación un 83% de los encuestados afirmó no conocer ninguna empresa de construcción en la Zona Norte, el restante 13% afirmó haber escuchado o conocer de H y M en Santa Clara, Florencia, mientras que el restante 4% indicó conocer de Estructuras, empresa que ha realizado proyectos en la Zona pero que no tiene sus oficinas centrales en la misma.

Estos resultados nos muestran en el Gráfico 13 que si bien es cierto que son pocos los encuestados que afirmaron haber escuchado de Constructora Herrera, son aún menos los que afirman conocer alguna otra empresa de construcción en la Zona.

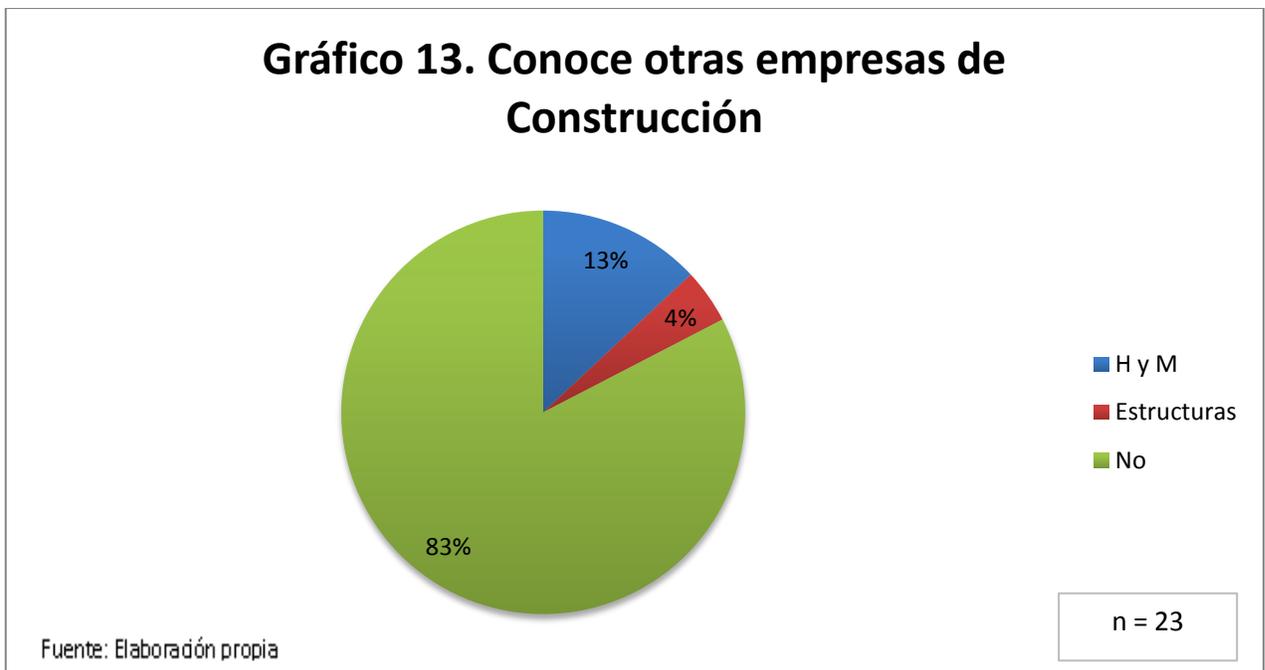


GRÁFICO 13. CONOCE OTRAS EMPRESAS

#### 4.5.10 POR CUALES MEDIOS LAS CONOCEN

Los datos obtenidos de acuerdo con la investigación, mostrados en el Gráfico 14, arrojan que un 40% de los encuestados afirman haber escuchado de Constructora Herrera u otras empresas a través de comentarios hechos por terceros, mientras que en un 20% cada una, afirman haber conocido por medio del periódico, de visitas a la Zona, o por medio de contrataciones en proyectos ya realizados en la Zona.

La importancia de estos resultados radica en que por medio de ellos podremos saber cuáles son los medios de promoción que más posicionarían la imagen de Constructora Herrera en el mercado de la construcción a nivel nacional.

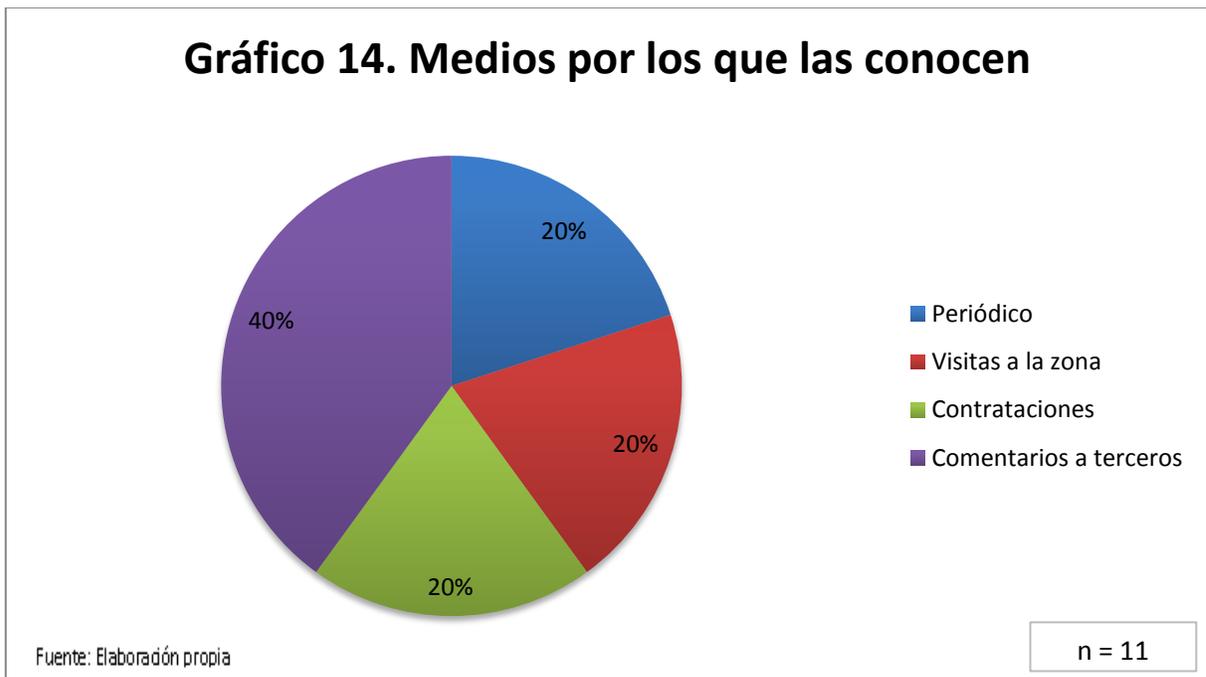


GRÁFICO 14. MEDIOS POR LOS QUE LAS CONOCEN

## 4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS DESARROLLADORES URBANÍSTICOS

Tomando los datos obtenidos de la investigación de mercado, se obtienen resultados utilizados para generar estrategias de mercadeo y demás herramientas de importancia para la empresa, aquí se detallan los resultados obtenidos para la sección de desarrolladores urbanísticos.

### 4.6.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO URBANÍSTICO

Al ser seleccionadas los proyectos dentro de la Región Huetar Norte encontramos que la mayoría se agrupan dentro del cantón de San Carlos, entre los distritos de Fortuna, Quesada y Florencia, contando también con proyecto en el cantón de Grecia, distrito de Río Cuarto. Se ve así, según el Gráfico 15, reflejada la economía creciente que existe en el cantón y la demanda de terrenos para construcción que se está generando, lo que significa un beneficio para la demanda de la empresa.

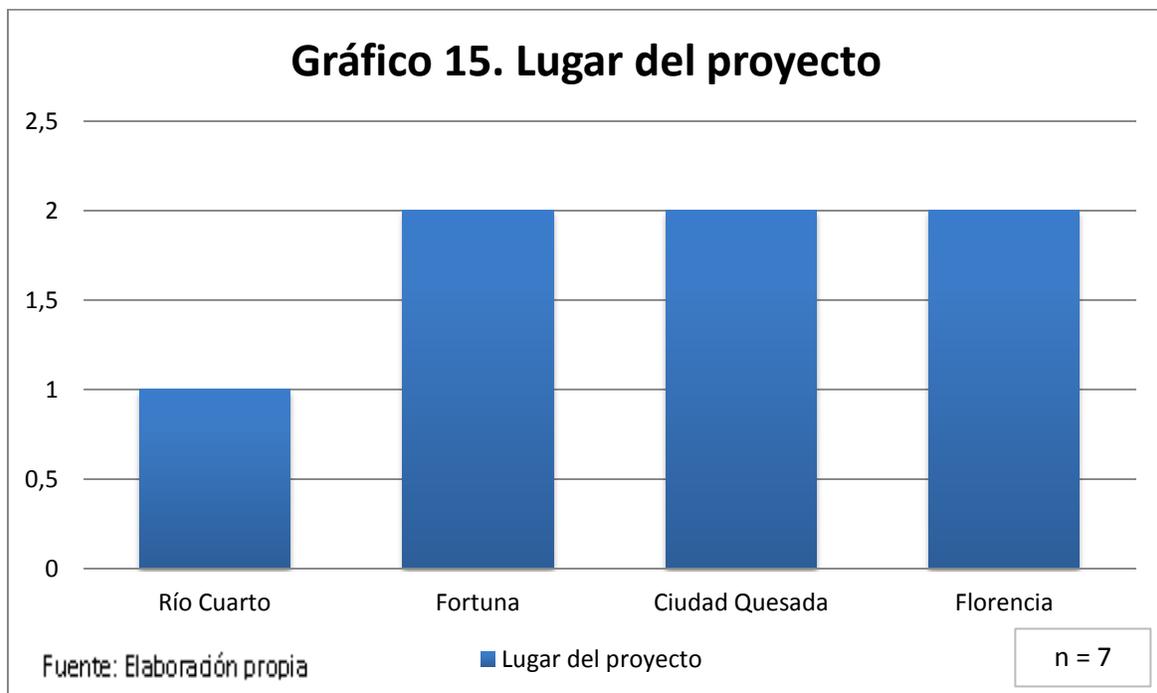


GRÁFICO 15. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO URBANÍSTICO

**4.6.2 DISPONIBILIDAD DE LOTES PARA CONSTRUCCIÓN**

Según lo indicado por los encuestados, todos los proyectos poseen aún lotes para construcción, el resultado se muestra en el Gráfico 16. Dentro de estos lotes se incluyeron aquellos que ya están vendidos pero que aún no cuentan con construcciones dentro de ellos, y que por lo tanto pueden convertirse en un potencial cliente para la empresa.



**GRÁFICO 16. DISPONIBILIDAD DE LOTES**

#### 4.6.3 POSEE ALGÚN TIPO DE CONSTRUCCIÓN PENDIENTE

Dentro de cada urbanización existen diferentes tipos de construcciones que son necesarias para hacer más atractivos los lotes, se muestra en el Gráfico 17 que un 57% de los encuestados afirmaron posee algún tipo de construcción pendiente dentro del proyecto.

El restante 43% manifestó no tener ningún tipo de construcción pendiente, esto se consideró tanto en el hecho de que ya todo esté construido (cordón y caño, accesos, calles, aceras) o que el dueño o administrador del proyecto considere que no son necesarias ninguna de estas construcciones en el proyecto.

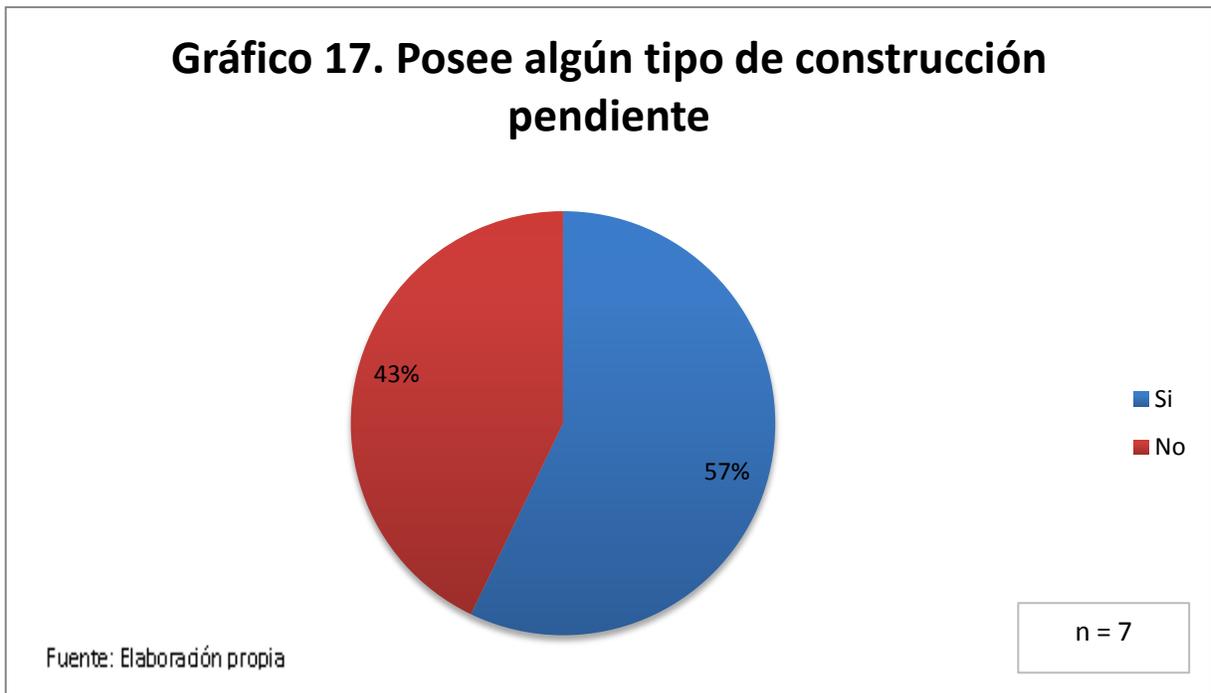
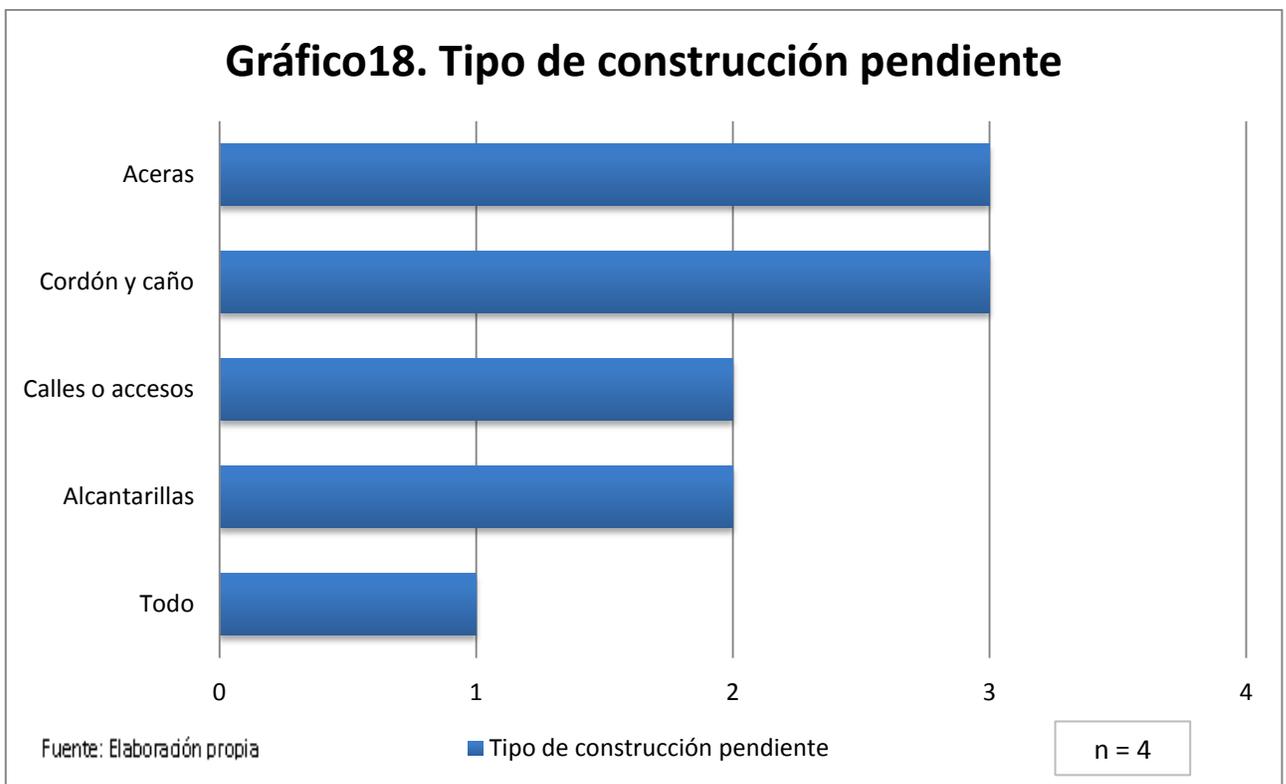


GRÁFICO 17. ALGÚN TIPO DE CONSTRUCCIÓN PENDIENTE

**4.6.4 TIPO DE CONSTRUCCIÓN PENDIENTE**

Del total de encuestados que confirmaron tener algún tipo de construcción pendiente se obtuvo que en su mayoría aún necesitaban construir aceras conjunto con cordón y caño. Seguido de esto mencionaron que únicamente era necesaria la construcción de calles o accesos al proyecto, así como el alcantarillado del mismo. Por último solamente un proyecto indicó que era necesaria la construcción de todos estos, estos resultados se muestran el gráfico a continuación.



**GRÁFICO 18. TIPO DE CONSTRUCCIÓN PENDIENTE**

#### 4.6.5 INTERÉS DE INVOLUCRARSE ESTRATÉGICAMENTE

Como parte de los resultados que mayor interés generan de esta investigación se encuentra el interés que puedan tener los administradores de estos proyectos urbanísticos en involucrarse estratégicamente con una empresa constructora de la zona.

Como se puede observar en el gráfico a continuación, existe un interés de involucrarse por parte de un 75% de los proyectos encuestados, mientras que un 25% restante manifestó no tener interés en involucrarse y más bien preferían realizar las construcciones necesarias por sus propios medios.



GRÁFICO 19. INTERÉS EN INVOLUCRARSE

#### 4.6.6 INTERÉS EN SUBCONTRATAR LA CONSTRUCCIÓN

De entre el total de encuestados que manifestaron tener aún algún tipo de construcción pendiente del proyecto, solamente un 50% manifestó que estarían interesados en subcontratar a una empresa para que realice la construcción de los mismos. El restante 50% indicó estar en la capacidad de realizar las obras por sus propios medios sin necesidad de una empresa constructora.



GRÁFICO 20. INTERÉS EN SUBCONTRATAR

#### 4.6.7 SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN A SUBCONTRATAR

Del 50% de los encuestados que afirmaron estar interesados en subcontratar a una empresa para la construcción de obra gris, y mostrado en el Gráfico 21, los servicios que mayor interés tenían en subcontratar eran los de cordón y caño, alcantarillado y obra gris en general. Mientras que un administrador de un proyecto manifestó estar también interesado en subcontratar los servicios de adoquinado y asfaltado para los caminos o accesos dentro del proyecto.



GRÁFICO 21. SERVICIOS A SUBCONTRATAR

#### 4.6.8 CARACTERÍSTICAS BUSCADAS EN LA EMPRESA

A la vez, los administradores de proyectos que manifestaron estar interesados en subcontratar la obra gris, indicaron que las características que harían parte de los criterios de una empresa para ser considerada para ser contratada son las de tener una imagen reconocida dentro del sector, poseer responsabilidad en sus trabajos y plazos de entrega, y por último una experiencia considerable en el área donde se van a involucrar, como se detalla en el gráfico a continuación.

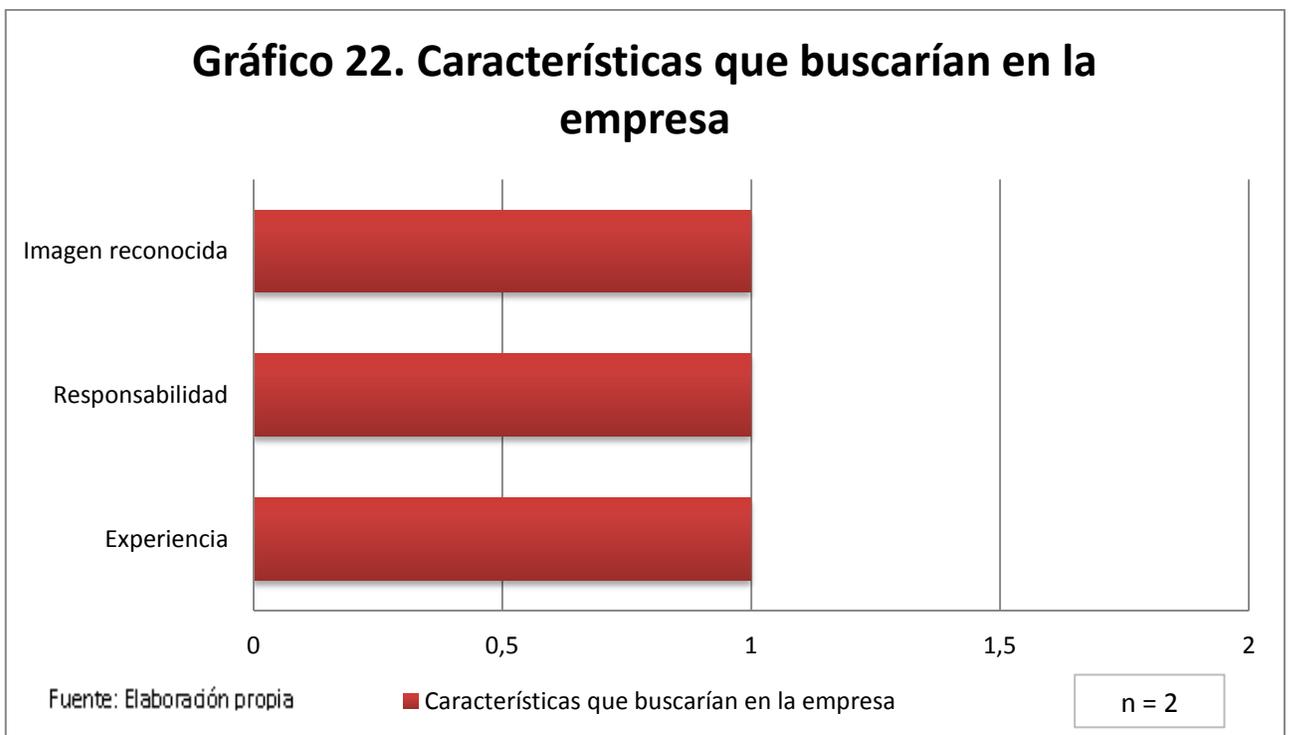


GRÁFICO 22. CARACTERÍSTICAS EN LA EMPRESA

#### 4.6.9 DIPOSICIÓN A RECOMENDAR LOS SERVICIOS

Basados en las respuestas del total de los encuestados, encontramos que un 57% de los mismos afirmaron estar en disposición de recomendar los servicios de construcción de la empresa a sus clientes, principalmente a la hora de que estos soliciten condiciones para construir dentro de los lotes. Como se observa en el Gráfico 23, el restante 43% afirmó no estar en disposición de recomendar los servicios de construcción de la empresa, en gran medida porque no tenían un conocimiento fundamentado de la misma.

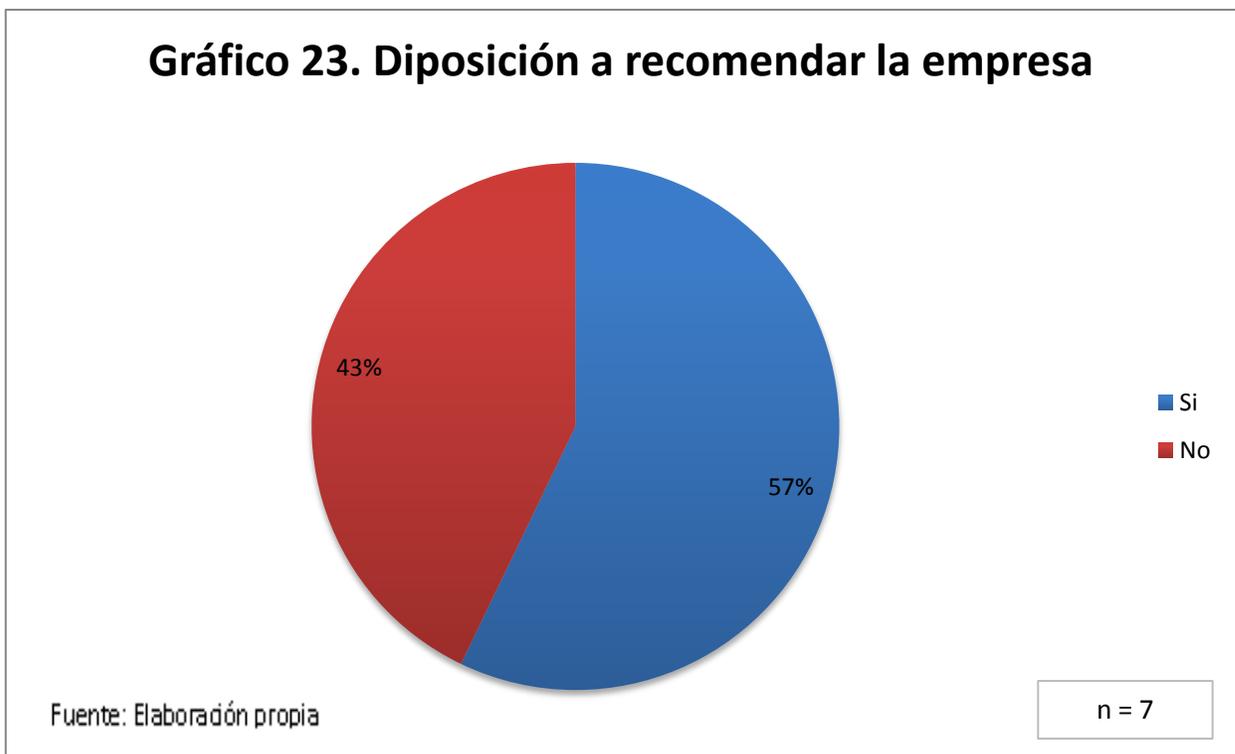
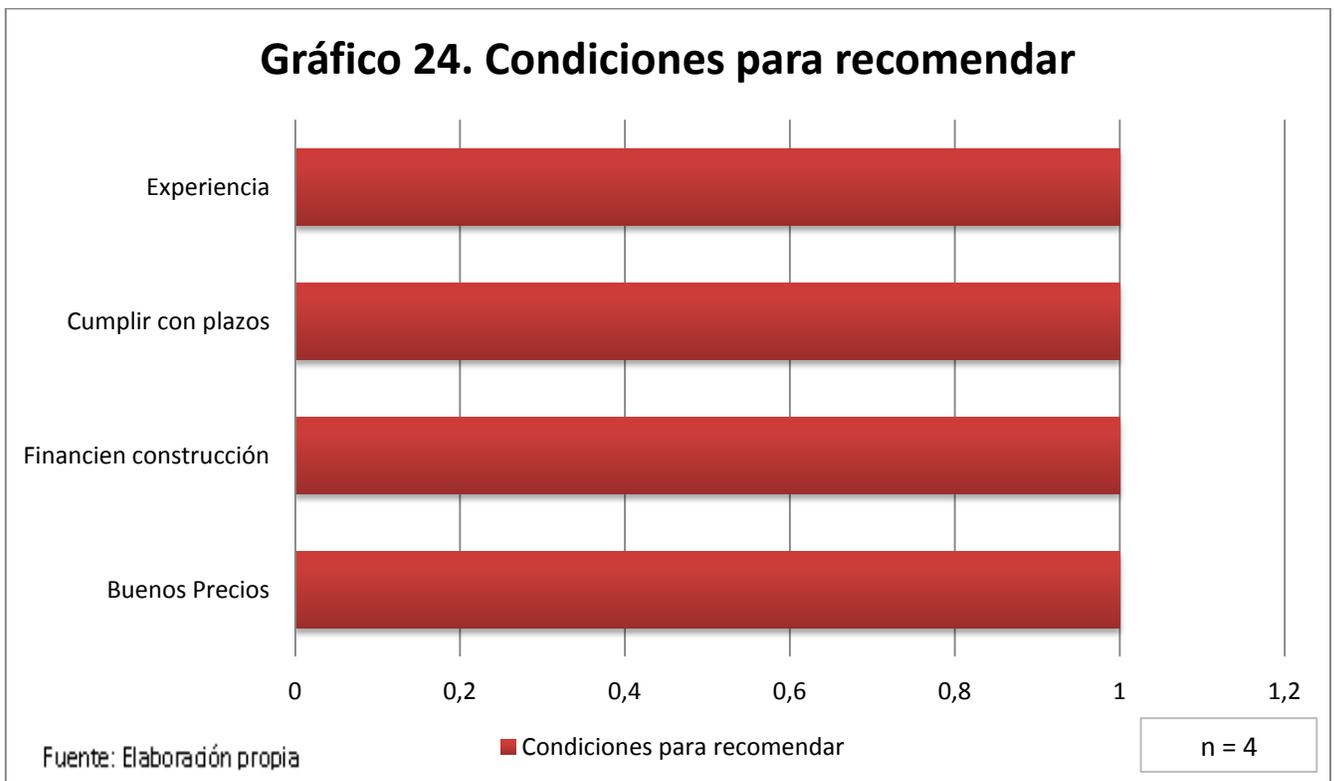


GRÁFICO 23. DISPOSICIÓN A RECOMENDAR LA EMPRESA

**4.6.10 CONDICIONES REQUERIDAS PARA RECOMENDAR**

Tomado a partir del 57% de los encuestados que manifestaron estar en disposición de recomendar los servicios de construcción de la empresa, se obtuvieron los datos de cuáles eran las condiciones que más interesaban se cumplieran para hacerlo. En este caso como se ve en el gráfico a continuación, se indicó que la empresa debía ofrecer buenos precios de entre la competencia, además de que existiera la opción de financiar la construcción de la obra para los clientes finales, también que existiera un compromiso real de cumplir con los plazos fijados para la finalización de la obra, y por último que posea experiencia en proyectos similares a los que se puedan generar dentro de la urbanización.



**GRÁFICO 24.CONDICIONES PARA RECOMENDAR**

#### 4.6.11 CONOCE A CONSTRUCTORA HERRERA

Para determinar el posicionamiento que posee la imagen de la empresa Constructora Herrera dentro del mercado se preguntó a los encuestados si conocían de alguna manera la empresa, y sus resultados fueron que un 71% de los mismos si conocían la empresa o al menos la habían oído mencionar. Mientras que un restante 29% afirmaron no haber escuchado de la empresa, como se observa en el gráfico a continuación.

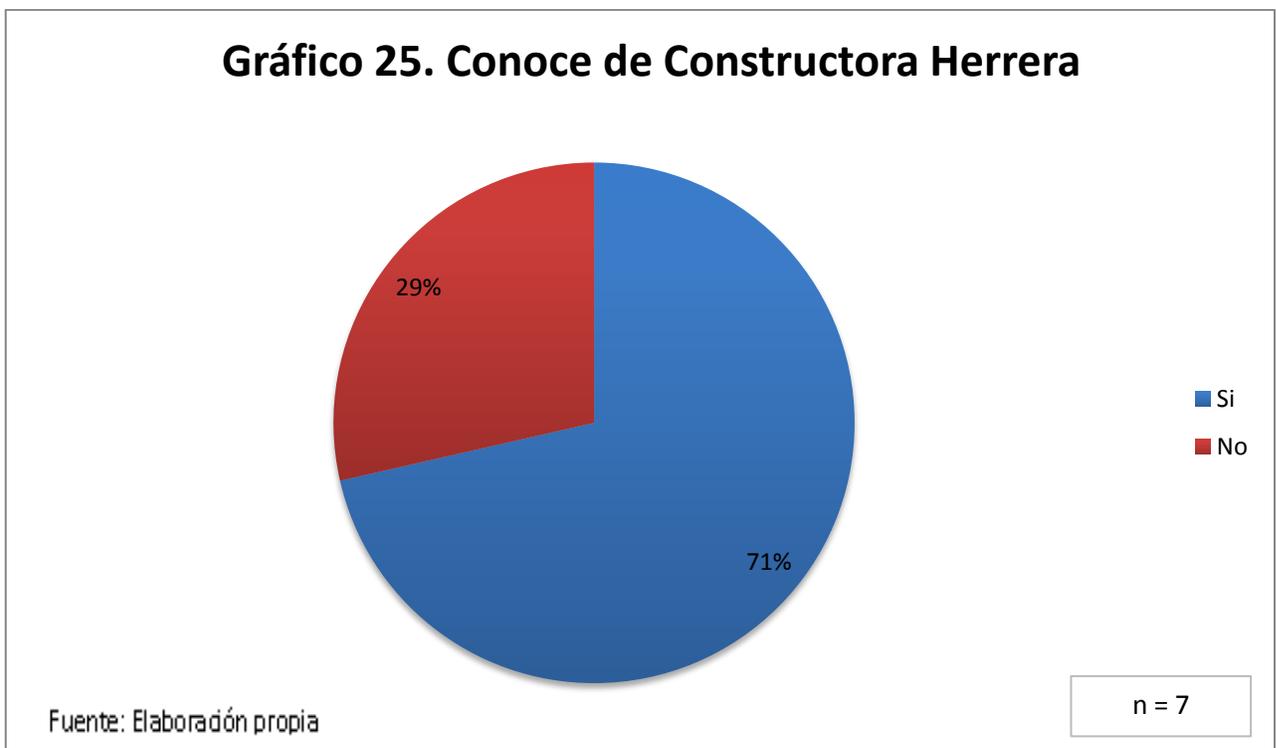


GRÁFICO 25. CONOCE DE CONSTRUCTORA HERRERA

#### 4.6.12 CONOCE OTRAS EMPRESAS

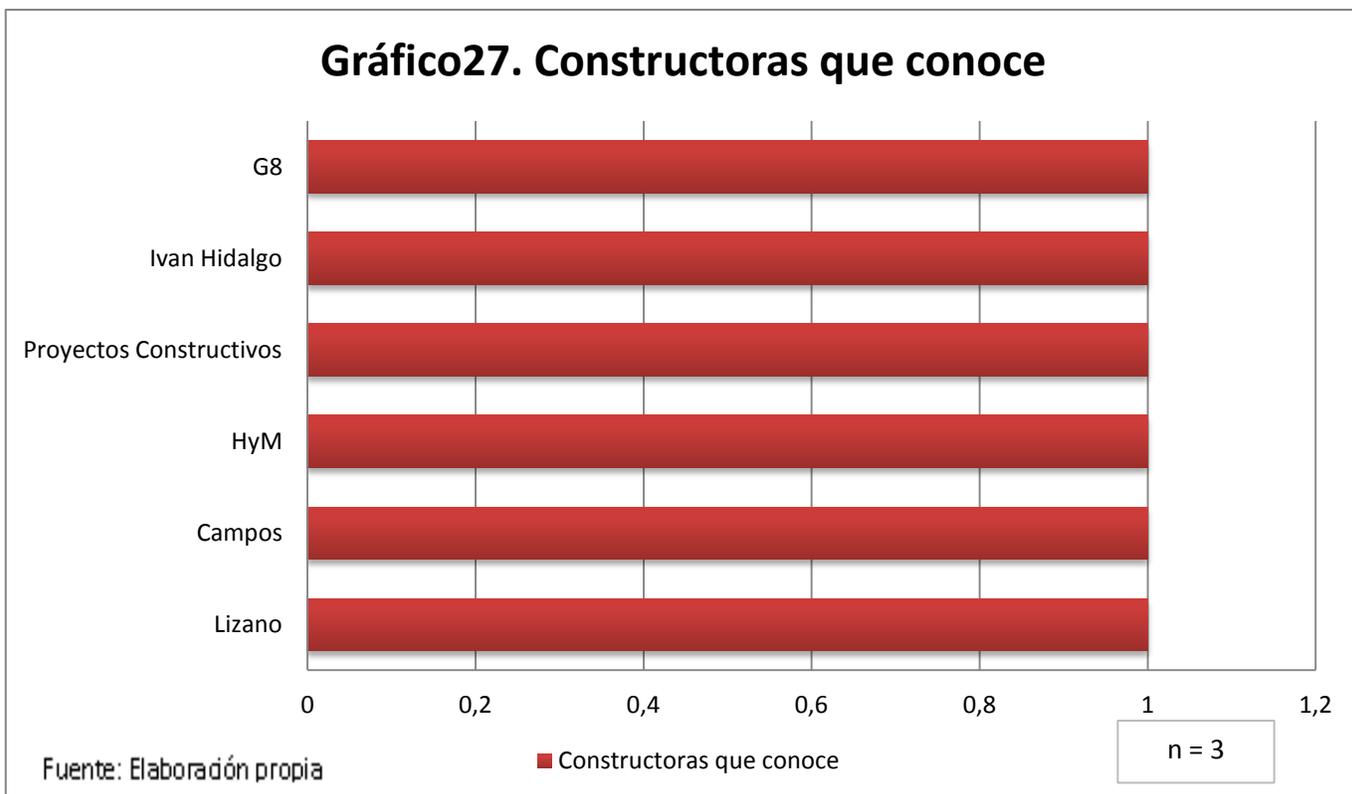
Para determinar el posicionamiento de otras empresas dentro del mercado en competencia con Constructora Herrera, se preguntó si conocían de estas otras empresas, y como se muestra en el Gráfico 26, se obtuvo que un 57% de los encuestados no conocía ninguna otra empresa de construcción en la zona, mientras que un 43% manifestó que sí conocía de otras empresas de construcción que operaban en la zona o al menos las habían oído mencionar.



GRÁFICO 26. CONOCE OTRAS CONSTRUCTORAS

**4.6.13 CONSTRUCTORAS QUE CONOCE**

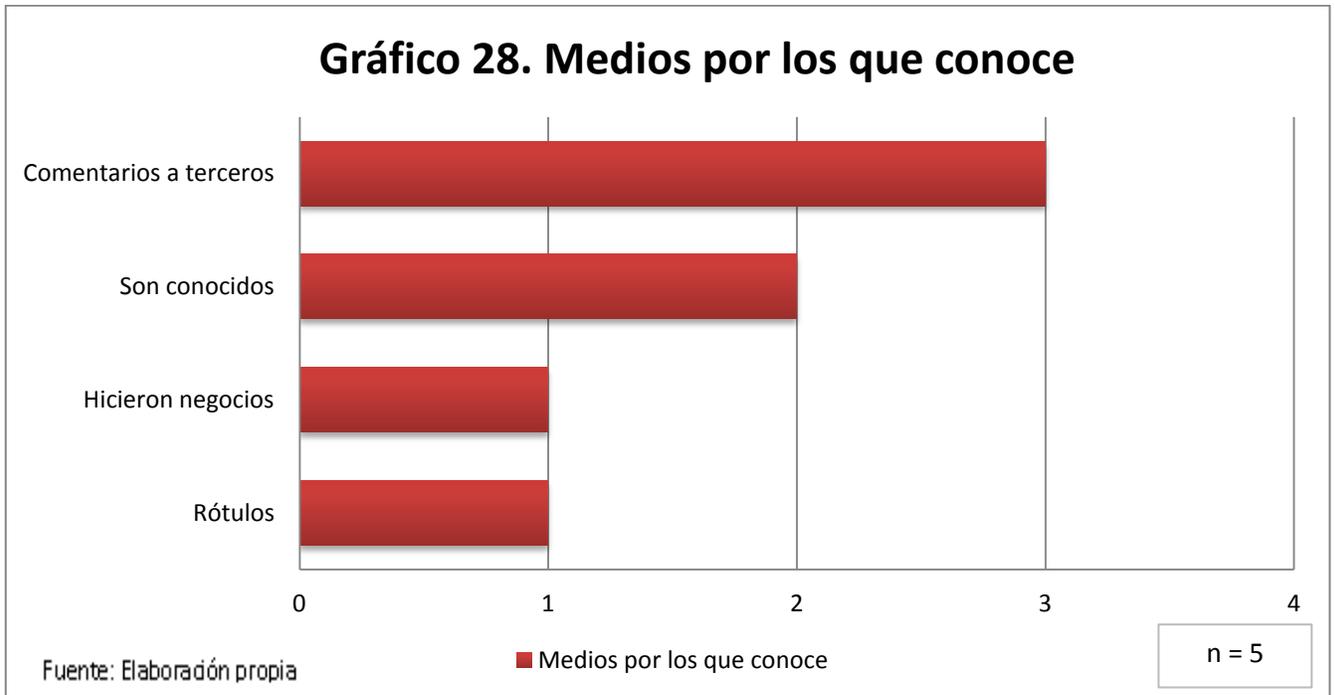
Dentro del total de encuestados que afirmaron conocer otras empresas de construcción, se hicieron mención de las empresas constructoras de Ivan Hidalgo, Proyectos Constructivos que se dedica a consultorías principalmente, Constructora H y M, Constructora Campos Díaz en Florencia, Constructora Lizano y finalmente en una mayor escala el Grupo 8 de la zona que alberga diferentes empresas relacionadas con el ámbito de la construcción, los resultados se muestran en el gráfico a continuación.



**GRÁFICO 27. CONSTRUCTORAS QUE CONOCE**

**4.6.14 MEDIOS POR LOS QUE CONOCE A LA CONSTRUCTORA**

Por medio de la investigación se determinó que los comentarios a terceros ha sido el medio por el que más se conocen a las empresas de construcción en la zona, seguido encontramos que las conocen porque son dirigidas por personas amigas o conocidas, además porque en algún momento ya han hecho alguna clase de negocios conjuntos, y por último a través de rótulos.

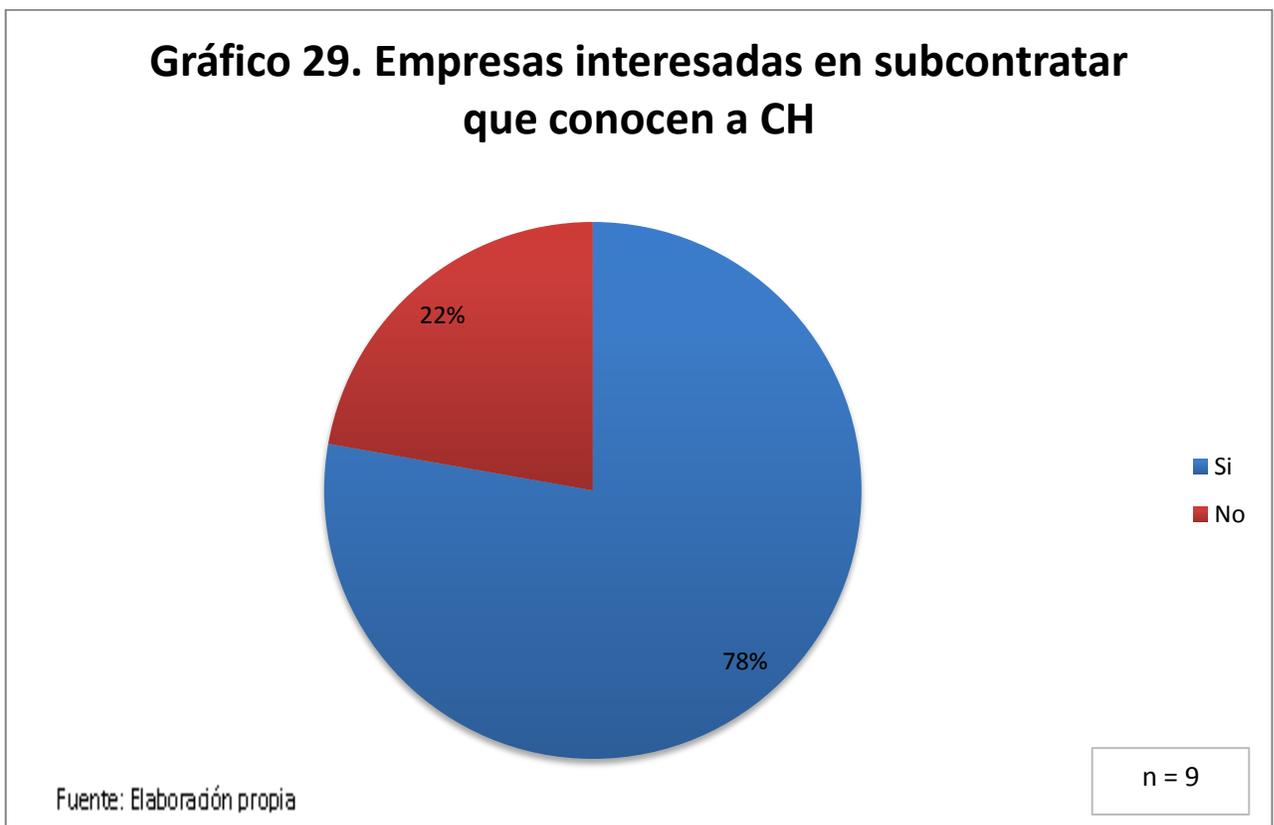


**GRÁFICO 28. MEDIOS POR LOS QUE LAS CONOCE**

## 4.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES

### 4.7.1 DE LAS EMPRESAS INTERESADAS EN SUBCONTRATAR CUALES CONOCEN CONSTRUCTORA HERRERA

A partir de la investigación se obtuvo que de todas las empresas que indicaron estar interesadas en subcontratar el servicio de obra gris para algún proyecto en la Zona Norte y como se muestra en el gráfico a continuación, un total del 78% ya conocen o han escuchado mencionar a Constructora Herrera, lo que indica que la empresa ya posee cierto nivel de posicionamiento sobre las empresas que podrían convertirse en potenciales contratistas.



**GRÁFICO 29. EMPRESAS INTERESADAS EN SUBCONTRATAR QUE CONOCEN A  
CONSTRUCTORA HERRERA**

#### 4.7.2 DE LAS EMPRESAS QUE CONOCEN A CONSTRUCTORA HERRERA CUALES CONOCEN EMPRESAS DE COMPETENCIA

Para conocer también el posicionamiento que posee la empresa con respecto a su competencia, de acuerdo con el Gráfico 30, se encontró que un 71% de los que conocían a Constructora Herrera no conocían ninguna otra empresa de construcción de la zona, lo que abre una oportunidad para la empresa de promover su nuevo servicio hacia estas empresas donde ya se encuentran posicionados.



GRÁFICO 30. DE EMPRESAS QUE CONOCEN CH CUALES CONOCEN LA COMPETENCIA

### 4.8 MEZCLA DE MARKETING

---

#### 4.8.1 PRODUCTO O SERVICIO

En este caso la empresa pretende ofrecer el servicio de construcción de obra gris, que dependiendo del proyecto puede implicar diferentes tipos de construcción tales como:

- a) Construcción de cimentaciones
- b) Construcción de pisos de concreto
- c) Construcción de paredes o columnas de concreto
- d) Construcción de muros o paredes de contención
- e) Construcción de muros de tipo gavión
- f) Construcción de caminos o puentes de concreto
- g) Construcción de bodegas o naves industriales
- h) Construcción de pasos de alcantarillas
- i) Construcción de estructura total

#### 4.8.2 PRECIO

Es una variable muy dependiente de la clase de trabajo que se haga, del lugar, las condiciones e incluso el contratista. En situaciones donde es contratado o subcontratado por empresas privadas la empresa debe ofrecer el mejor precio buscando siempre mejorar la oferta que pueda hacer la competencia, lo que sucede incluso en las contrataciones gubernamentales.

#### 4.8.3 PLAZA

En su primera etapa la empresa desea iniciar ofreciendo sus servicios para ser contratada en la Zona Norte del país en su mayoría, esto incluye los cantones de San Carlos, Sarapiquí, Guatuso, Los Chiles, Upala e incluso la parte norte de San Ramón.

### 4.8.4 PROMOCIÓN

La empresa posee planes de mejorar sus campañas de promoción, buscan inicialmente posicionar más su imagen y ofrecer su nuevo servicio de construcción de obra gris.

Tomando provecho de los diferentes medios de promoción, la empresa posee la opción de colocar cortos comerciales en los canales locales, a modo de poder posicionar su imagen dentro de los desarrolladores de proyectos urbanísticos en la zona y además de posibles clientes finales que estuviesen interesados en contratar a la empresa.

### 4.8.5 PROVEEDORES

En este caso la empresa necesitaría de proveedores que le suministren los diferentes materiales que podría utilizar en una construcción. Principalmente sería el cemento para el concreto (la empresa ya cuenta con los agregados), los materiales de varillas y alambres, la madera para dar forma a las chorreas, y en casos donde sea necesario también cerámica, así como los materiales para la vidriería, y los metales para en los caso donde es necesaria la soldadura, porque si bien es cierto el servicio de soldadura es subcontratado de igual forma que si fuese propia necesitaría de los materiales para cumplir con sus labores.

### 4.8.6 PERSONAL

La empresa cuenta con personal Administrativo con capacidad para dirigir estos proyectos, sin embargo consideran importante contar con puestos que puedan dar especial prioridad a estos proyectos.

En este caso un Administrador de Proyectos y un Ingeniero Civil estarían bajo la planilla de la empresa, mientras que el personal restante sería subcontratado y dirigido por un maestro de obras, el cual estará bajo constante supervisión del Ingeniero Civil del departamento.

### 4.8.7 POST VENTA

La empresa ha venido implementando una práctica post venta donde mantiene comunicación con los clientes para corroborar la calidad del trabajo ofrecido y el nivel de satisfacción de los mismos con respecto al rendimiento que tuvo la empresa y su producto final. Se mantendría esta práctica y se buscaría siempre estar al tanto de esta información por parte de los clientes.

### 4.8.8 PROTECCIÓN

Al laborar en el sector construcción la empresa debe contar con protección de tipo legal para evitar posibles conflictos. Primeramente la empresa debe tener seguros contra accidentes del personal, aún cuando este sea subcontratado, pues laboran en un proyecto de contratado por parte de la empresa.

También la empresa debe siempre firmar contratos donde se aclaren los puntos de acuerdo entre ambas partes, donde se deben incluir detalles como los tiempos de entrega, las características deseadas por el cliente para el proyecto, las medidas de control de calidad que pudiesen llegar a necesitar según el tipo de proyecto y demás.

## 4.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

---

El análisis se ha catalogado según la magnitud de la empresa y su alcance geográfico y de servicios.

### 4.9.1 EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN A MAYOR ESCALA

A nivel nacional podemos mencionar como potenciales competidores a las empresas constructoras a mayor escala que indicaron sí estar interesadas en involucrarse en proyectos de construcción en la Zona Norte. En este caso basados en la lista encontramos que las empresas son: DIASA, ROHE, ICON, RAE Ing, Van der Laat y Jimenez, Roble Verde, Navarro y Avilés, CADE, KPI 7, JOHERSA, Luna y Rojas, TRABESA, JEB, CONCASA, Fernández Vaglio, Gonzalo Delgado, COCOSA, Hermes Vargas. Todas estas empresas cuentan con una capacidad

suficiente para llevar a cabo proyectos de gran magnitud y por lo tanto competir con Constructora Herrera S.A. en el mercado.

### **4.9.2 EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN GRANDES EN LA ZONA NORTE**

A nivel de la zona existen diferentes empresas de construcción a menor escala, sin embargo existe un conglomerado de empresas que se han unido para poder crear proyectos de gran escala, y que gracias a su posicionamiento en la zona se convertirán en competidores directos en la construcción de obra gris. El Grupo 8 es la unión de empresas fuertes del sector y que actualmente se dedican a la construcción de proyectos de mayor escala en la zona.

### **4.9.3 EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN PEQUEÑAS EN LA ZONA NORTE**

En la Zona Norte encontramos una gran amplitud de pequeñas empresas dedicadas a la construcción de obra gris en todos los ámbitos, en este caso podemos dividir los potenciales competidores en dos grupos, primeramente los que presentan en sí como empresas constructoras, y nivel de menor escala todos aquellos maestros de obras subcontratados por los clientes finales para la construcción y remodelación de proyectos pequeños.

En este caso según el registro de empresas encontramos las siguientes constructoras: Arquinoval ubicada en el área de la Fortuna, Constructora Arias que opera en La Palmera, Constructora Coasa situada en Ciudad Quesada, Constructora Hegonza también ubicada en Ciudad Quesada, Grupo Construyendo que abarca el área de la Fortuna, Prefabricados San Carlos que por definición se especializa en la construcción de proyectos utilizando materiales prefabricados y por lo tanto en el ámbito residencial podría ser una fuerte competencia para Constructora Herrera, también encontramos la Constructora Solisa también dedicada a la construcción de viviendas y proyectos prefabricados pequeños ubicado en Ciudad Quesada, Asesorías de Bienes Raíces de la Zona Norte ubicado principalmente en Ciudad Quesada y que se ha dedicado a

posicionar una imagen de empresa de construcción en prefabricados Prefabricados Zona Norte que abarca principalmente el área de Aguas Zarcas y Pita, y por último la empresa Constructora Campos Díaz ubicada en Florencia y que está incursionando en gran manera en el sector de la construcción de obra gris.

## **V) ESTUDIO LEGAL**

## 5.1 REQUISITOS GENERALES DE INSCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA EN COSTA RICA

---

- a) Inscripción de la empresa ante el Registro Nacional: La empresa puede operar bajo dos opciones, persona física o jurídica, en el caso de la empresa Constructora Herrera S.A. se inscribe como persona jurídica.
- b) Determinar el tipo de empresa: depende del sector empresarial en que se desarrolle la empresa, en este caso es una empresa que abarca los servicios de venta de agregados, suplidora de concreto premezclado, lastrada de caminos, y se adiciona como una actividad más la construcción de obra gris.
- c) Determinar si se requiere construir: en este caso el servicio de construcción se puede manejar desde las instalaciones de la empresa por lo que no es necesario construir.
- d) Inscripción de la empresa como contribuyente tributario: la empresa ya se encuentra inscrita como contribuyente tributario, sin embargo en este rubro la empresa aumentaría un punto bajo el que se obtienen ganancias por lo que tiene que cobrar impuesto de ventas por el servicio.
- e) Inscripción de la empresa ante el INS: El patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos de trabajo. Para ello debe suscribir una póliza en el INS, esta póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación. La empresa ya cuenta con una cobertura de póliza por riesgos de trabajo, por lo que al ampliar este servicio se incluirían aquellos trabajadores que sean contratados. En el caso del maestro de obras y los peones de construcción cada vez que inician sus labores para la empresa por contrato son agregados a la cobertura de la póliza de riesgos de trabajo, por el tiempo en que duren laborando.
- f) Inscripción de la empresa ante la CCSS: el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esto el patrono debe ser inscrito en las oficinas de la CCSS. Aunque los valores varían durante el período anual los valores rondan, a pagar por el patrono 23% del total de

salario del trabajador, mientras que el trabajador paga un 9% de su salario. La información se detallará de modo más específico en el punto 6 del presente estudio.

- g) Solicitar permisos sanitarios de funcionamiento ante el Ministerio de Salud: En este caso la empresa debe solicitar los permisos al Ministerio, y los requisitos para hacerlo varían según la actividad de cada una. Para el caso del negocio de construcción de obra gris se detalla esta información en el punto 2 del presente estudio.
- h) Solicitar la patente municipal: cualquier actividad lucrativa requiere una licencia de la municipalidad del cantón en el cuál es desarrollada la actividad. Ella implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación. En este caso la empresa ya cuenta con una patente municipal, sin embargo es necesario ampliar en la descripción de servicios la incorporación del nuevo negocio, esta información se detalla en el punto 3 del presente estudio.
- i) Incorporación de la empresa a entidades respectivas: en este caso la empresa debe inscribirse en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos por ser una empresa de construcción. La empresa ya se encuentra inscrita como empresa constructora, sin embargo se detallará la información necesaria para la modificación en la inscripción en el punto 4 del presente estudio.
- j) Contratación administrativa: en el caso de que la empresa desee ser contratada por parte de una entidad gubernamental o autónoma debe cumplir con los requisitos que impone la Ley de Contratación Administrativa, además de cumplir con los requisitos técnicos y legales que cada contratación en específico solicite. Se detallará mayor información en el punto 5 del presente estudio.

### 5.2 MINISTERIO DE SALUD

---

Para efectos de la obtención de un permiso sanitario de funcionamiento los establecimientos o actividades se clasifican en tres categorías según su nivel de riesgo ambiental y sanitarios: A (riesgo alto), B (riesgo medio), C (riesgo bajo). Independientemente del nivel de riesgo los interesados deben cumplir con una serie de requisitos previos que son rendidos bajo Declaración Jurada:

- Uso de suelo
- Permiso de ubicación
- Visado de planos del proyecto
- Viabilidad ambiental
- Autorización de Conexión al Alcantarillado Sanitario
- Servicio profesional o regencia, cuando alguna ley especial lo requiere según el tipo de actividad o establecimiento

En el caso de la empresa constructora, al albergar únicamente la unidad de dirección de los proyectos (no la operativa) se califica su riesgo como “C”, esto de acuerdo con las características detalladas en la ley.

Se define como categoría F, división 45, denominado Construcción De Edificios Completos Y De Partes De Edificios; Obras De Ingeniería Civil: En esta clase se incluyen únicamente las áreas administrativas de empresas dedicadas a las actividades corrientes y algunas actividades especiales de empresas de construcción de edificios y estructuras de ingeniería civil, independientemente del tipo de materiales que se utilicen.

### 5.3 PATENTE MUNICIPAL

---

La patente municipal es requisito para que la empresa pueda laborar, en este caso la empresa ya cuenta con una, sin embargo se debe tomar en cuenta que se debe ampliar la cantidad de servicios ofrecidos. Este cambio se rige de acuerdo con el

Código Municipal, de la Ley 7794, Artículo 79, que presenta los siguientes requisitos:

- a) Presentación de una certificación de la personería y cédula jurídica, o una copia de estas certificada por abogado, cuando el interesado es una persona jurídica.
- b) Copia de la cédula de identidad por ambos lados, en el caso de personas físicas. Cuando el interesado es extranjero, usualmente se solicita una certificación del Departamento de Migración y Extranjería donde se demuestre que tiene residencia permanente autorizada en el país.
- c) Copia del permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud vigente, en los casos que proceda, según el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud, Decreto Ejecutivo N° 34728-S. y sus reformas
- d) Contrato de la póliza de riesgos del trabajo y recibo cancelado, en los casos que proceda.
- e) Uso de suelo o certificado de uso de suelo, que según el Artículo 28 de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, lo otorga la misma municipalidad.
- f) El solicitante y dueño de la propiedad deben estar al día con el pago de sus impuestos municipales, por tanto usualmente se les solicita aportar las constancias respectivas.

Para hacer el cambio de datos en la patente se debe presentar un formulario en la Municipalidad de San Carlos en este caso, que solicita como requisitos generales, la copia de cédula del representante legal al día, el pago de timbres fiscales por 100 colones, copia del permiso de funcionamiento de salud, copia de la autorización o contrato de arrendamiento del lugar, estar al día con pagos municipales y el certificado de uso de suelos. Este documento se adjunta como Ilustración 3. Formulario de solicitud de ampliación de patente en el capítulo de Anexos.

### 5.4 CFIA

---

En cumplimiento de los Artículos 52 de la Ley Orgánica, 55, 57, 58 y 61 del Reglamento Interior General del C.F.I.A. las empresas para inscribirse al C.F.I.A., deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentación del formulario de Inscripción o Revalidación de Empresas Constructoras y Consultoras, autenticado por un abogado, con el timbre y el sello correspondientes.
- b) Certificación expedida por el Registro Nacional o Notario Público indicando: personería, número de cédula jurídica y plazo social de la empresa. (Nota: El plazo deberá indicar la fecha inicial y final de vigencia). Tratándose de empresas individuales de responsabilidad limitada y fundaciones, adicional a lo citado, deberán aportar certificación expedida por el Registro Nacional o Notario Público, sobre el objeto social de la empresa.
- c) Cancelación del monto correspondiente a los derechos de inscripción (Previa autorización brindada por la Plataforma de Servicios).
- d) En el caso de que una empresa tenga que revalidar su inscripción, debe cumplir los mismos requisitos, únicamente se pasaría a cancelar el monto correspondiente a los derechos de revalidación.
- e) Los costos para la inscripción o revalidación de una empresa en el Colegio Profesional son: ¢ 250,000.00 por la inscripción de una empresa constructora o consultora, y ¢125,000.00 por la revalidación de la inscripción de la empresa.

### 5.5 CONTRATACIÓN PÚBLICA

---

Para una empresa ser contratada por una entidad pública o autónoma debe cumplir con los requisitos regidos en la Ley de Contratación Administrativa, de la que se deriva el Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa. Para este estudio es de interés detallar los artículos que pueden tener restricciones para la empresa.

En su **Artículo 16** se indica que *sólo podrán contratar con la Administración las personas físicas o jurídicas que cuenten con plena capacidad de actuar, que no tengan impedimento por alguna de las causales de incapacidad para contratar con la Administración, y que demuestren su idoneidad legal, técnica y financiera, según el objeto a contratar.*

En el **Artículo 51** se refiere a el cartel, que *constituye el reglamento específico de la contratación que se promueve y se entienden incorporadas a su clausulado todas las normas jurídicas y principios constitucionales aplicables al respectivo procedimiento. Deberá constituir un cuerpo de especificaciones técnicas, claras, suficientes, concretas, objetivas y amplias en cuanto a la oportunidad de participar. Para su confección, la Administración podrá contratar o solicitar la asistencia de personas físicas o jurídicas, especializadas en la materia de que se trate, siempre que no tengan ningún interés particular directo ni indirecto en el negocio, cuando no tuviere en su organización los recursos técnicos necesarios para ello.*

El **Artículo 52** habla sobre el contenido del cartel: *el cartel de la licitación deberá contener al menos lo siguiente:*

- a) Un encabezado que contenga la identificación de la Administración promovente, la indicación del tipo y número del concurso y una breve descripción del objeto contractual.*
- b) Indicación de la oficina que tramita el procedimiento y que proporcionará la información adicional necesaria respecto de las especificaciones y documentación relacionada.*
- c) El día, hora límite y dirección, para la presentación de ofertas y garantías de participación; así como el número de copias que deberá adjuntarse a la oferta original, cuando así proceda.*
- d) El porcentaje de las garantías que se deben rendir, cuando se requieran.*
- e) Indicación de las especies fiscales y demás timbres que deba aportar el oferente.*

*f) Descripción de la naturaleza y cantidad de los bienes o servicios objeto del procedimiento, incluidas especificaciones técnicas que podrán acompañarse de planos, diseños e instrucciones correspondientes. Las especificaciones técnicas se establecerán prioritariamente en términos de desempeño y funcionalidad. El sistema internacional de unidades, basado en el sistema métrico decimal es de uso obligatorio.*

*g) Solicitud de muestras, cuando se estimen indispensables.*

*h) Indicación precisa, de los documentos que se deberán aportar para la evaluación de la idoneidad del oferente en aspectos económicos, técnicos u otros.*

*i) Términos de pago.*

*j) Plazo de vigencia de la oferta y plazo de adjudicación.*

*k) Lugar y fecha de inicio y conclusión de la entrega de los bienes o servicios, cuando así proceda.*

*l) Indicación de que se reserva el derecho de adjudicar parcialmente una misma línea o bien parte de un mismo objeto conformidad con lo establecido en la decisión inicial. En este último caso, esta alternativa será posible cuando el objeto lo permita y ello no afecte su funcionalidad. En ambos supuestos se exigirá, al menos, los precios unitarios.*

*No será necesario advertir en el cartel, la posibilidad de adjudicar parte de la totalidad de las líneas contempladas en éste.*

*La obligación de participar en la totalidad de los renglones, solamente será posible cuando exista una justificación técnica para ello y así haya sido advertido en el cartel.*

*m) El uso de medios electrónicos si resulta procedente, la posibilidad de presentar ofertas vía fax deberá habilitarse expresamente en el cartel,*

*previéndose para ello un plazo de confirmación por escrito. En ningún caso se aceptará la presentación de ofertas por la vía telefónica.*

*El cartel, no podrá imponer restricciones, ni exigir el cumplimiento de requisitos que no sean indispensables o resulten convenientes al interés público, si con ello limita las posibilidades de concurrencia a eventuales participantes. Tampoco podrá exigir que el oferente efectúe manifestaciones, repeticiones o transcripciones de aspectos del pliego sobre los cuales los participantes no tengan ningún poder de disposición.*

En el **Artículo 61** se habla de la oferta que es *la manifestación de voluntad del participante, dirigida a la Administración, a fin de celebrar un contrato con ella, conforme a las estipulaciones cartelarias.*

El detalle de la presentación de la oferta se encuentra en el **Artículo 63**, indica que *la oferta deberá presentarse por los medios autorizados en el cartel, sea por medios físicos o en forma electrónica y debidamente firmada por quien tenga poder para ello, de manera física o a través de algún mecanismo electrónico previamente aceptado por la Administración, siguiendo lo establecido en el presente Reglamento, en cuanto a la utilización de los medios electrónicos.*

*Para una mayor agilidad, la oferta podrá presentarse mediante formulario, cuando la Administración, así lo haya establecido en el cartel o el procedimiento utilizado así lo exija.*

*Salvo que en el cartel se indique otra modalidad, las ofertas se presentarán en sobre cerrado, el cual deberá indicar la ubicación de la oficina que la recibe, el número y nombre del concurso que se trate. La no presentación de la oferta en sobre cerrado se entenderá bajo la exclusiva responsabilidad del proponente, no acarreará ningún vicio y tampoco relevará a los funcionarios de su deber de confidencialidad y custodia antes de la apertura.*

Muy importante, en el **Artículo 65** se especifican los documentos a aportar la oferta presentada por un proveedor nacional contendrá las siguientes

*declaraciones y certificaciones, sin perjuicio de cualquier otra documentación de la misma naturaleza, que la Administración, requiera en el cartel. En el caso de las declaraciones, se harán bajo la gravedad de juramento y no será necesario rendirlas ante notario público, salvo que así razonablemente lo requiera la Administración en el cartel. Estas serán admisibles en documento separado o bien como parte del texto de la propuesta.*

- a) Declaración jurada de que se encuentra al día en el pago de los impuestos nacionales.*
- b) Declaración jurada de que el oferente no está afectado por ninguna causal de prohibición.*
- c) Certificación de que el oferente se encuentra al día en el pago de las obligaciones obrero patronales con la Caja Costarricense de Seguro Social (en adelante CCSS), o bien, que tiene un arreglo de pago aprobado por ésta, vigente al momento de la apertura de las ofertas. La Administración podrá señalar en el cartel en qué casos la certificación de la CCSS no deba aportarse, porque se cuenta con acceso directo al sistema de dicha entidad y pueda verificar por sí misma la condición del participante. En todo caso la Administración podrá constatar en cualquier momento, el cumplimiento de las obligaciones obrero patronales.*

Existe un artículo de suma importancia para el caso del servicio que desea ofrecer la empresa, puesto que se planea manejar el maestro de obras y sus peones de construcción de una manera subcontratada, es por esto que se menciona en el **Artículo 69** *que el oferente podrá subcontratar hasta en un 50% del monto adjudicado, salvo que la Administración autorice un monto mayor. En todo caso, la subcontratación no relevará al contratista de su responsabilidad. Junto con la propuesta se aportará un listado de las empresas subcontratadas. En ese detalle, se indicarán los nombres de todas las empresas con las cuales se va a subcontratar, incluyendo su porcentaje de participación en el costo total de la*

*oferta y se aportará una certificación de los titulares del capital social y de los representantes legales de aquellas.*

El reglamento define también los tipos de contratos que pueden formularse con estas entidades: **Artículo 91** *la licitación pública es el procedimiento ordinario de carácter concursal, que procede, entre otros, en los casos previstos en el artículo 27 de la Ley de Contratación Administrativa, en atención al monto del presupuesto ordinario para respaldar las necesidades de bienes y servicios no personales de la Administración promovente del concurso y a la estimación del negocio.*

Según el **Artículo 97** *la licitación abreviada es el procedimiento ordinario de carácter concursal, que procede en los casos previstos en el artículo 27 de la Ley de Contratación Administrativa, en atención al monto del presupuesto ordinario, para respaldar las necesidades de bienes y servicios no personales de la Administración promovente del concurso y a la estimación del negocio.*

Existen otras modalidades, como la del **Artículo 103** que indica: *una Licitación con financiamiento. Cuando la Administración requiera obtener financiamiento para la ejecución de proyectos, provisión de bienes o servicios, podrá recibirlo por cuenta del oferente o de un tercero, por gestión de aquél, y así lo advertirá en el cartel, siempre que de previo, se cumpla con las siguientes condiciones:*

- a) Que se cuente con las autorizaciones necesarias que correspondan, para endeudarse de previo al inicio del trámite y que no requieran del conocimiento de los términos ofertados. Las restantes autorizaciones que dependan de la propuesta, deberán completarse antes de dictar el acto de adjudicación, toda vez que constituyen requisitos de validez.*
- b) Que se cuente con las condiciones y previsiones presupuestarias necesarias para hacer frente a las obligaciones.*

Para la empresa es de suma importancia encontrarse inscrito como proveedor ante el Estado, según el **Artículo 116** *el Registro de Proveedores constituirá el instrumento idóneo, en el que se inscribirán las personas físicas y jurídicas que*

*desean participar en los procesos de contratación administrativa que corresponda, de manera que se encuentren debidamente acreditados y evaluados en forma integral y particular para un determinado tipo de concurso, en cuanto a su historial, sanciones, capacidad técnica, financiera, jurídica y cualquier otra que resulte indispensable para una adecuada selección del contratista y del interés público.*

### **5.5.1 LICITACIONES POR PARTE DE ENTIDADES GUBERNAMENTALES DE INTERÉS**

Según lo investigado se identificó los requisitos legales y técnicos que más frecuentemente solicitan los carteles de licitación de una entidad en específico, la que mayor demanda tiene, el Ministerio de Educación Pública.

- a) Se ha convertido en política del MEP recabar las ofertas por medios digitales, en este caso cuando una oferta es presentada de manera digital el oferente deberá aportar una firma digital previamente autorizada por la Administración.
- b) Según las disposiciones por ley para licitaciones como estas se solicitan declaraciones juradas por parte de los profesionales responsables, además de la veracidad de los montos y confirmar que los datos siguen siendo los mismos que están en el registro de proveedores.
- c) Siguiendo la Ley de Contratación Administrativa siempre se solicita que el oferente esté al día con los pagos a la CCSS, una personería jurídica que indique los datos claramente, además de que cuente con las pólizas necesarias para realizar los trabajos a los que fuese contratado.
- d) Generalmente se solicita que en caso de construcciones que tanto la empresa como los profesionales a cargo estén debidamente registrados en el CFIA, además de que todos los trabajadores deben contar con las herramientas y materiales necesarios, así como su equipo de seguridad.

- e) Se solicita además que la empresa presente recomendaciones por parte de otras empresas a la que se les haya brindado un servicio similar, además de un mínimo de años dedicado a estas labores.
- f) Por último es usual que se soliciten pagar garantías tanto de participación como de cumplimiento.

### 5.6 CONTRATOS

---

Aspectos a tomar en cuenta, en los contratos que se usarían entre la empresa y los contratantes para evitar posibles anomalías durante el proyecto.

#### 5.6.1 FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO

De acuerdo con el Código de Trabajo en su **Artículo 18**: Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquél en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma. Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe. El Contrato es un documento privado entre las partes, cualquiera de ellas podrá protocolizarlo, sin consulta previa a la otra parte cubriendo el respectivo costo.

Según el **Artículo 4** todo trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo

El contrato de trabajo puede clasificarse según diversos criterios o factores. Si el contrato afecta a una sola persona trabajadora se llama contrato individual; pero si la contratación involucra a varias personas trabajadores se denomina contrato colectivo de trabajo. La clasificación más importante en la práctica es la que se hace según la duración del contrato de trabajo:

- Contratos por tiempo definido:

- Contratos a plazo fijo, por tener un plazo de terminación fijado de antemano.
- Contratos por obra determinada, porque los servicios se contratan para la realización de una obra específica.
- Contratos por tiempo indefinido o indeterminado.

### 5.6.2 GARANTÍAS

Esta garantía tiene por objeto para asegurar la ejecución y terminación del trabajo durante el término del contrato y cualquier prórroga del mismo. Incluye el pago por el contratista de todos los salarios devengados por sus operarios u otros derechos y protección para el contratante por parte la empresa, contra gravámenes de toda clase contra la obra. Asegura también el trabajo correctivo que, eventualmente deba hacer la empresa durante el período de vigencia de la garantía que se acuerde. Si la obra hubiese sufrido deterioro mayor al normal por causas imputables a la mala calidad de los materiales, al trabajo defectuoso, al deterioro proveniente de defectos de fabricación o construcción, visible o no al recibir la obra, el contratante solicitará al contratista la inmediata ejecución de los arreglos.

### 5.6.3 RESPONSABILIDAD PATRONAL

La persona (física o jurídica) subcontratada, será tomada como patrono único del personal que intervenga en el proceso constructivo de la Obra. Es entendido que ninguna cláusula de este contrato, crea una relación laboral de la empresa y sus subcontratistas con el contratante. La empresa deberá pagar la cuota patronal del Seguro Social CCSS, las cuotas establecidas del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC) y asumir en forma amplia, total y general, todas las obligaciones y responsabilidades por riesgos profesionales de su personal o el de sus subcontratistas, tal y como lo establece la Norma Técnica de Riesgos del Trabajo.

## 5.7 CÓDIGO DE TRABAJO

### 5.7.1 CCSS

En lo que concierne a la empresa, en tanto a la contratación del Ingeniero Civil y del Administrador de Proyectos, conforme a la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS.

La inscripción patronal y el aseguramiento de los trabajadores debe hacerse dentro de los ocho días siguientes a la fecha de ingreso de los empleados.

Según el **Artículo 3** de la Ley Constitutiva de la CCSS, las coberturas del Seguro Social -y el ingreso al mismo- son obligatorias para todos los trabajadores manuales e intelectuales que perciban sueldo o salario. El monto de las cuotas que por esta ley se deban pagar, se calculará sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivo o derivados de la relación obrero-patronal.

Las cargas sociales a cubrir son:

<b>CARGAS SOCIALES RECAUDADAS POR LA CCSS MEDIANTE COBRO DE PLANILLAS.</b>		
<b>COTIZACIONES</b>	<b>PATRONO (%)</b>	<b>TRABAJADOR (%)</b>
REGÍMENES QUE ADMINISTRA LA CCSS		
Seguro Enfermedad y Maternidad	9.25	5.50
Seguro Invalidez, Vejez y Muerte	4.75	2.50
<b>TOTAL</b>	<b>14.00</b>	<b>8.00</b>
OTRAS INSTITUCIONES		
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	0.50	1.00
Asignaciones Familiares	5.00	-
Instituto Mixto de Ayuda Social	0.50	-

Instituto Nacional de Aprendizaje	1.50	-
Fondo de Capitalización	1.00	
Pensión Complementaria Obligatoria	0.50	
<b>TOTALES</b>	<b>23.00</b>	<b>9.00</b>

Fuente: CCSS

**TABLA 7. CARGAS SOCIALES POR LA CCSS**

### **5.7.2 SUBCONTRATACIÓN**

De acuerdo con el **Artículo 3** del Código, intermediario es toda persona que contrata los servicios de otra u otras para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este quedará obligado solidariamente por la gestión de aquél para los efectos legales que se deriven del Código, de sus Reglamentos y de las disposiciones de previsión social. Serán considerados como patronos de quienes trabajen -y no como intermediarios- los que se encarguen, por contrato, de trabajos que ejecuten con capitales propios.

Se establece como contratos de servicios profesionales, si los servicios a prestar son de naturaleza limitada. No se puede contratar a plazo fijo para realizar una labor permanente de la empresa, salvo cuando se trata de permisos, vacaciones o licencias de otra persona trabajadora.

Es importante tomar en cuenta que el contratado debe:

- Prestar el servicio en el tiempo, lugar y forma convenidos.
- Avisar al cliente cuando no pueda continuar prestando sus servicios y quedará obligado a satisfacer los daños y perjuicios que cause, cuando no le dé el aviso con oportunidad.
- En caso de no cumplir a cabalidad con el servicio para el cual se le contrató el contratista tiene el derecho de no cancelar el monto estipulado en el contrato.

### 5.7.3 INS

Según el **Artículo 201** del Código de Trabajo, en beneficio de los trabajadores, declárese obligatorio, universal y forzoso el seguro contra los riesgos del trabajo en todas las actividades laborales. El patrono que no asegure a los trabajadores, responderá ante éstos y el ente asegurador, por todas las prestaciones médico-sanitarias, de rehabilitación y en dinero, que el Código señala y que dicho ente asegurador haya otorgado.

De acuerdo con el **Artículo 204**, los riesgos del trabajo serán asegurados, exclusivamente, por el Instituto Nacional de Seguros, a cargo del patrono, y a favor de sus trabajadores. Se autoriza el Instituto Nacional de Seguros a emitir recibos pólizas, para acreditar la existencia de este seguro.

## 5.8 REGLAMENTO GENERAL DE JUNTAS DE EDUCACIÓN Y JUNTAS ADMINISTRATIVAS

---

Como parte del mercado determinado como Gobierno para el servicio de obra gris, se destaca la demanda por este servicio por parte de las escuelas y colegios en la zona. Estas contrataciones al ser de menor escala se delegan a criterio y decisión de las juntas de educación y administrativas de las instituciones, así como del director de la misma.

En el **Artículo 49** se indica que el director de cada institución educativa, con la aprobación previa de los docentes, someterá a la Junta un plan general de gastos o inversiones que se estimen necesarias para la marcha normal de la institución, que incidan en el mejoramiento cualitativo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y armonicen con las prioridades regionales y nacionales definidas.

De acuerdo con el **Artículo 50** se dice que no obstante lo dicho, las Juntas podrán, mediante acuerdo, afectar determinados fondos a fines u obras específicas, siempre que estos provengan de actividades realizadas por su propia iniciativa, la de los padres de familia, la de los educadores, la de los estudiantes o, en general, por organizaciones comunales. En este caso y para efectos presupuestarios, se

procederá en la forma que indica el artículo siguiente. Además el **Artículo 51** indica que los fondos de las juntas que tuvieren un destino específico conforme con el artículo anterior, se incluirán en los rubros correspondientes del presupuesto con una explicación clara de su procedencia y destino.

Es importante para la empresa destacar que en el **Artículo 56** se indica que las Juntas, como personas de derecho público, podrán realizar toda clase de contrataciones administrativas para la consecución de sus fines con sujeción a lo preceptuado por la Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos, la Ley General de Contratación Administrativa y sus Reglamentos así como las disposiciones especiales contenidas en este Reglamento

En beneficio de ambas partes, e importante para ser considerado por la empresa el **Artículo 61** establece que con el propósito de facilitar el procedimiento de licitación al que eventualmente deban sujetarse, las Juntas mantendrán un registro de proveedores potenciales de bienes o servicios, debidamente clasificados por género de actividad sin perjuicio de recurrir cuando lo estime conveniente a los registros de proveedores debidamente constituidos por otros Órganos o Entidades de la Administración Pública. Dicha lista deberá ser actualizada por lo menos una vez al año.

Como parte de la procedencia del dinero también indica el **Artículo 74** que el Ministerio de Educación Pública podrá transferir recursos económicos a las Juntas con la finalidad exclusiva de remodelar, construir y dar mantenimiento a la infraestructura física de las instituciones educativas oficiales, todo de conformidad con las directrices y lineamientos establecidos por los órganos competentes.

Por último de acuerdo con el **Artículo 75** las Juntas deberán contar con un registro de proveedores y cumplir con los procedimientos de contratación administrativa establecidos en el ordenamiento jurídico, para lo cual contarán con la colaboración y participación activa de la Proveduría Institucional del Ministerio de Educación Pública, quien será la encargada de brindarle el asesoramiento requerido en todas las etapas del proceso de contratación.

## **VI) ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

### 6.1 OBJETIVOS

---

#### 6.1.1 OBJETIVO GENERAL

Definir la estructura organizativa necesaria para ofrecer el servicio de construcción de obra gris por parte de Constructora Herrera en la Zona Norte a Noviembre 2011.

#### 6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los aspectos generales del proyecto.
- Determinar la misión, la visión y valores.
- Determinar el tipo de organización con su respectivo organigrama.
- Realizar un análisis FODA.
- Realizar un manual de descripción y análisis de puestos para los cargos necesarios del proyecto.

### 6.2 ANÁLISIS FODA

---

La empresa Constructora Herrera posee características internas que le podrían beneficiar para implementar el nuevo servicio, así como otras que podrían perjudicarlo. Además existen también factores externos que podrían beneficiar o perjudicar la implementación del nuevo servicio. A continuación se hace un análisis de estas características y factores.

#### 6.2.1 FORTALEZAS

- Comunicación fluida a nivel administrativa y productiva, que permite soluciones consensuadas y prontas.
- Al ser una empresa familiar, se trasmite calidez en el trato, confianza y atención personalizada. Servicio post venta.
- Empresa pionera de la Región Norte.
- Existe conciencia ambiental.
- Control de calidad riguroso y de manera periódica, realizado por laboratorios certificados

- La flotilla es de última tecnología.
- Buena accesibilidad a la empresa producto de la ubicación estratégica sobre carretera principal.
- La empresa cuenta con concesiones para la explotación de materiales rocosos y agregados.
- Existe conciencia de ayuda social, en especial hacia los centros de población cercanos
- El tamaño del terreno donde actualmente se encuentran las instalaciones es bastante amplio y permitiría una expansión a futuro de la infraestructura

### 6.2.2 OPORTUNIDADES

- Amplia gama de servicios que hay en el mercado local aún sin ser explotados.
- El préstamo del BID, de \$100 millones dirigido a las municipalidades del país, en que una parte del monto fue aprobado para invertir en obras de caminos en San Carlos
- El proyecto de la Zona Económica Especial que impulsa el desarrollo de la Zona Norte.
- Proyectos de ayuda extranjera a Municipalidades de la zona.
- Poder ampliar la capacidad técnica gracias a la construcción de un nuevo plantel para la producción.

### 6.2.3 DEBILIDADES

- Cartera de crédito bastante alta.
- Carencia de definición detallada de procesos.
- Registro reciente de la empresa ante el CFIA.
- Falta de control de tareas y responsabilidades para el recurso humano de acuerdo con el proyecto en ejecución.

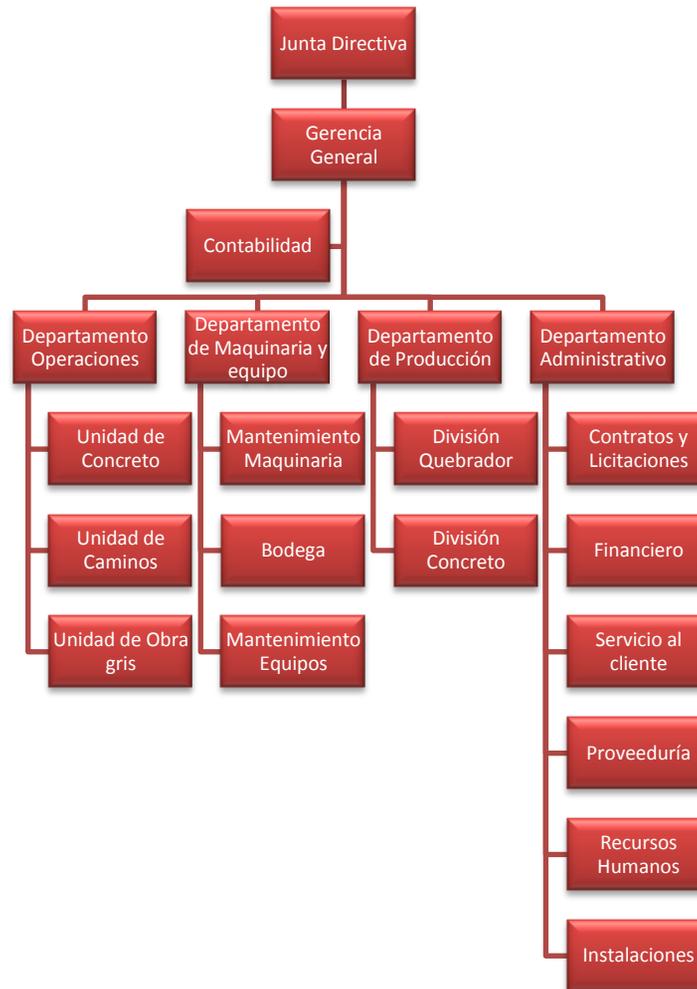
- Alta dependencia de los contratos públicos para el sustento financiero de la empresa.
- Falta de organización en cuanto a los puestos y sus supervisores.

### 6.2.4 AMENAZAS

- Exceso de oferta de agregados en el mercado.
- La llegada de empresas muy fuertes del sector al mercado local.
- Las fluctuaciones en el precio del combustible y del cemento
- La recesión económica ha generado tiempos ociosos para ciertos equipos, sobre todo los más costosos
- Trámites burocráticos en el sector público para las licitaciones
- Mediana dependencia de la empresa de algunos equipos, lo que provoca que una falla en estos traiga grandes consecuencias a las labores de la misma

### 6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

---



## 6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIDAD DE OBRA GRIS

---



En el caso de esta unidad los trabajadores pertenecientes a la empresa serán el administrador de proyectos y el ingeniero civil, mientras que el maestro de obras y los trabajadores de construcción se mantendrán por subcontratación para cada proyecto.

## 6.5 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Manual Descriptivo de Puestos es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos en la empresa, y el análisis de puestos pretende estudiar y determinar todas las tareas, los deberes y responsabilidades comprendidas, así como los requisitos, exigencias físicas y mentales, requisitos académicos, conocimientos, destrezas, experiencia, las condiciones laborales y la relación con otros puestos; para poder desempeñarlo de manera adecuada.



<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento Administrativo
<b>Puesto del Supervisor:</b>	Gerente General
<b>Puestos que supervisa directamente:</b>	Departamento de Construcción
<b>Cantidad de personas:</b>	1
<b>Jornada Laboral:</b>	Diurna
<b>Horario:</b>	Lunes a Viernes de 7 a.m. - 5p.m. Sábados de 7 a.m. – 11:30 p.m.

### DESCRIPCIÓN GENERAL

Es el encargado de dirigir el departamento de construcción en obra gris. Lleva control de los presupuestos, avances del proyecto, cumplimiento de los requisitos, ofertas de licitaciones, entre otros.

Recaba la información y papeleo correspondiente para ofertas a licitaciones o cotizaciones de entes gubernamentales o municipales. Mantiene al día los permisos y seguros concernientes a la operación del departamento.

Supervisa la labor del Ingeniero Civil y los demás involucrados en cada proyecto que se realice.

Requiere decidir con rapidez frente a determinadas presiones propias del trabajo, interactuar con todas las áreas y niveles de la organización y lograr llegar a metas conjuntas, por su misma posición de decisión debe tener capacidad

de analizar situaciones de diversa índole.  
 Debe generar informes periódicos a la Junta Directiva sobre las diferentes actividades desarrolladas correspondientes a las responsabilidades asignadas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA									
Número de actividad	Actividad								
1	Dirigir el departamento de construcción de obra gris								
2	Llevar control de permisos y seguros correspondientes al funcionamiento del departamento								
3	Llevar control del presupuesto asignado para cada proyecto								
4	Coordinar la oferta de la empresa para licitaciones gubernamentales o municipales								
5	Supervisión y manejo de personal								
6	Control de los Ingresos y egresos								
7	Presentar informes a Junta Directiva								
8	Supervisión y control de servicios contratados.								
<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>									
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Formación Académica</b></td> <td><b>Bachiller en Administración de Empresas o carreras afines</b></td> </tr> <tr> <td><b>Formación Complementaria</b></td> <td><b>Cursos de tramitología gubernamental. Conocimiento de MS Word y otros paquetes de cómputo.</b></td> </tr> <tr> <td><b>Experiencia</b></td> <td><b>Se requiere de 3 años de experiencia en proyectos de construcción</b></td> </tr> <tr> <td><b>Destrezas habilidades y Aptitudes</b></td> <td><b>Necesarias: Excelente presentación personal. Buenas relaciones interpersonales. Acostumbrado a trabajar con fechas límites. Disposición para laborar horas extras.</b></td> </tr> </table>	<b>Formación Académica</b>	<b>Bachiller en Administración de Empresas o carreras afines</b>	<b>Formación Complementaria</b>	<b>Cursos de tramitología gubernamental. Conocimiento de MS Word y otros paquetes de cómputo.</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Se requiere de 3 años de experiencia en proyectos de construcción</b>	<b>Destrezas habilidades y Aptitudes</b>	<b>Necesarias: Excelente presentación personal. Buenas relaciones interpersonales. Acostumbrado a trabajar con fechas límites. Disposición para laborar horas extras.</b>
	<b>Formación Académica</b>	<b>Bachiller en Administración de Empresas o carreras afines</b>							
	<b>Formación Complementaria</b>	<b>Cursos de tramitología gubernamental. Conocimiento de MS Word y otros paquetes de cómputo.</b>							
	<b>Experiencia</b>	<b>Se requiere de 3 años de experiencia en proyectos de construcción</b>							
<b>Destrezas habilidades y Aptitudes</b>	<b>Necesarias: Excelente presentación personal. Buenas relaciones interpersonales. Acostumbrado a trabajar con fechas límites. Disposición para laborar horas extras.</b>								
<b>Deseables: Es deseable la apertura al cambio y destrezas manuales.</b>									

<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Esfuerzo físico leve. Por lo general no requiere esfuerzo al desempeñar dicha función, se desarrolla en una posición cómoda y constante y no se requiere levantar equipo pesado.</b>
	<b>RESPONSABILIDADES</b>	
	<b>Responsabilidad por Supervisión Ejercida</b>	<b>Este puesto posee alto grado de responsabilidad por supervisión a trabajadores de la empresa, un alto grado de responsabilidad de supervisión a las obras contratadas a externos.</b>
	<b>Responsabilidad por manejo y/o Valores</b>	<b>Tiene alto grado de responsabilidad, en la supervisión de gastos y control de presupuestos de los proyectos.</b>
	<b>Responsabilidad por Herramientas, Materiales y/o Equipo</b>	<b>Posee responsabilidad por el equipo de cómputo y el mobiliario del proyecto.</b>
	<b>Responsabilidad por información Confidencial</b>	<b>Tiene alto grado de responsabilidad en el manejo de datos e información de carácter confidencial, como parte esencial de su trabajo.</b>
	<b>Responsabilidad por relaciones de Trabajo</b>	<b>Alto grado de relación con personal de la empresa, con clientes, proveedores y o diferentes externas a la empresa.</b>
	<b>Responsabilidad por supervisión recibida (Autonomía)</b>	<b>Posee nivel medio de autonomía, el colaborador puede trabajar con independencia en temas diarios, debe generar informes de su trabajo a sus superiores.</b>
	<b>Consecuencias de error</b>	<b>Tiene un grado de responsabilidad alto, pues un error en su cargo causaría consecuencias significativas en el desempeño de la empresa.</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>Riesgos de accidente</b>	<b>Esta expuesto a riesgos bajos caracterizados principalmente por condiciones ergonómicas. Riesgo medio en caso de visitar proyectos de construcción.</b>
	<b>Medidas de precaución</b>	<b>Este puesto utiliza mobiliario de oficina adecuado para evitar la fatiga y disminuir riesgos de enfermedades a largo plazo o accidentes laborales. En caso de ser necesaria la visita a algunos proyectos debe portar cascos y otras medidas de seguridad.</b>



## INGENIERO CIVIL

<b>Departamento al que pertenece:</b>	<b>Departamento Administrativo</b>
<b>Puesto del Supervisor:</b>	Administrador de Proyectos
<b>Puestos que supervisa directamente:</b>	Maestro de Obras
<b>Cantidad de personas:</b>	1
<b>Jornadas Laborales:</b>	Diurna
<b>Horario:</b>	Lunes a Viernes 7am – 5pm. Sábados 7 a.m. – 11:30 p.m.

### DESCRIPCIÓN GENERAL

El Ingeniero Civil es quién dirige y supervisa directamente los proyectos de construcción en marcha. Realiza controles del avance de los proyectos para garantizar la calidad de los mismos y verifica bajo criterios técnicos las condiciones de cada proyecto.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Número de actividad	Actividad
1	Dirige los proyectos de construcción de obra gris
2	Supervisa el avance de los proyectos
3	Mantiene contacto y comunicación con el maestro de obras
4	Verifica bajo criterios técnicas la condición de los proyectos
5	Administrar el uso de la maquinaria y equipo para el proyecto
6	Genera informes a sus supervisor y la Junta Directiva
7	Genera los programas de trabajo para cada proyecto

8	Realiza los cálculos de necesidades de materia prima para cada proyecto	
9	Asume responsabilidad de la calidad de los proyectos	
<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>		
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	Formación Académica	Licenciado en Ingeniería Civil. Debidamente incorporado al CFIA.
	Formación Complementaria	Manejo de MS Office, AutoCad y MS Project
	Experiencia	Se requiere de 3 de experiencia en proyectos de construcción.
	Destrezas habilidades y Aptitudes	Necesarias: Excelente presentación personal. Saber trabajar con las diferentes herramientas que correspondan. Acostumbrado a trabajar bajo presión y fechas límites. Dispuesto a trabajar en horarios extras.  Deseables: Moderada habilidad de comunicación escrita y verbal. Buen manejo de relaciones interpersonales.
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	Esfuerzo Físico	Esfuerzo físico alto. Debe movilizarse por los proyectos para realizar supervisión de los mismos. Requiere de constante movimiento y traslado.
<b>RESPONSABILIDADES</b>	Responsabilidad por Supervisión Ejercida	Supervisa al maestro de obras y asistentes de construcción.
	Responsabilidad por manejo y/o Valores	Ninguna responsabilidad
	Responsabilidad por Herramientas, Materiales y/o Equipo	Responsabilidad por el equipo de comunicación y cómputo que brinda la empresa para el puesto.
	Responsabilidad por información Confidencial	Tiene un nivel medio de responsabilidad por información confidencial.
	Responsabilidad por relaciones de Trabajo	Mediano nivel de responsabilidad por relaciones de trabajo, con jefe directo y colaboradores supervisados.
	Responsabilidad por supervisión recibida (Autonomía)	Posee un nivel medio de autonomía. Puede tomar decisiones importantes consultando a superiores.

	<b>Consecuencias de error</b>	<b>Alto nivel de consecuencia de error en el caso de los proyectos que esté supervisando.</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>Riesgos de accidente</b>	<b>Esta expuesto a riesgos medios por contacto con los proyectos de construcción y alguna maquinaria pesada.</b>
	<b>Medidas de precaución</b>	<b>Manejo de indumentaria de protección para las visitas al proyecto, casco y demás necesarios.</b>

## **VII) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 7.1 CONCLUSIONES

---

- 1) El mercado de la construcción en el país ha perdido su ritmo de crecimiento de los últimos diez años debido a la última crisis económica vivida, sin embargo ya muestra indicios de estar recuperando el paso que traía previo a esta.
- 2) Las empresas constructoras de mayor escala tienden en cierto porcentaje a preferir realizar ellos mismos la parte de construcción de la obra gris para aprovechar sus recursos y ahorrar así costos, sin embargo sí existe interés en el mercado por subcontratar el servicio.
- 3) A nivel nacional existe una falta de posicionamiento de imagen por parte de la empresa, principalmente por falta de promoción, sumado a una baja participación de las constructoras de mayor escala en la región.
- 4) Las empresas constructoras que considerarían la opción de subcontratar buscan en el contratado que posea responsabilidad en sus trabajos, una imagen reconocida en el mercado, que cuente con las capacidades técnicas para cumplir con sus labores y posea además experiencia en proyectos similares.
- 5) Los comentarios hechos por terceros son el medio de mayor eficiencia para transmitir la imagen de la empresa dentro del mercado local, siendo un posible origen el mercadeo directo con las empresas con más influencia.
- 6) Los desarrolladores urbanísticos y los clientes finales potenciales consideran que una empresa que financie la construcción, ofrezca buenos precios, cumpla con los plazos establecidos o tenga experiencia es la opción más atractiva a la hora de elegir una empresa para la subcontratación.

- 7) Existe la necesidad de mantenerse en constante actualización y pago de todas sus obligaciones legales, de modo que pueda ofrecer el servicio sin impedimentos de carácter mayor.
- 8) La empresa sí puede cumplir los requisitos que generalmente solicita la contratación administrativa para ser considerada para una posible adjudicación.
- 9) A pesar de que existe un gran beneficio en trabajar para una entidad gubernamental también se debe tener cuidado con poder cumplir todos los requisitos tanto legales como técnicos que implique el cartel de la licitación.
- 10) Para que el Departamento de Proyectos de Obra Gris pueda funcionar de la mejor manera este debe contar con un Administrador de Proyectos y un Ingeniero Civil que puedan planear y dirigir cada proyecto buscando maximizar la eficiencia beneficiando tanto al cliente como la empresa.
- 11) A pesar de las condiciones actuales del mercado y de la empresa, sí existe una posibilidad de mercado para la empresa de ofrecer el servicio de construcción de obra gris en la zona

## **7.2 RECOMENDACIONES**

---

- 1) La empresa debe estar atenta a los cambios que sucedan entre los costos de sus insumos, a modo que no cree consecuencias negativas considerables el aumento del costo de cualquiera de ellos.
- 2) Dirigir una campaña de promoción que enfoque la idea de que subcontratar una compañía local puede abaratar los costos basados en las teorías de la dotación de recursos locales.
- 3) Realizar una campaña de promoción de la empresa, buscando aumentar el posicionamiento en el mercado y crear una imagen de poseer las características más atractivas para los clientes potenciales, estas características tomadas del estudio son responsabilidad, imagen reconocida en el sector construcción, capacidades técnicas y experiencia en la materia.
- 4) Para abarcar el sector de las empresas constructoras de mayor escala se recomienda a la recurrir a boletines especiales ofrecidos por la Cámara de Construcción, incluir allí la información pertinente de la empresa, enfocándose mayormente en resaltar en la imagen las características que en la investigación fueron las más indicadas por parte de las unidades de información encuestadas.
- 5) Aunque representa un costo más elevado se recomienda también publicitarse en la prensa inscrita dirigida a empresarios como el periódico El Financiero, junto con este podría adjuntarse un pequeño folleto de información y se adjuntado a cada uno de los periódicos de esa editorial que sean entregados en la zona, como es común que se utilice por parte de algunas compañías en la zona
- 6) Como herramienta de mercadeo directo se recomienda hacer visitas a las empresas que podrían ser potenciales clientes directos, en este caso se haría una visita informativa, con material impreso para el cliente y una

exposición breve sobre la empresa y su nuevo servicio. Una herramienta como esta también es una generadora de posición de imagen en el mercado de la construcción que derivaría en comentarios entre empresarios del sector, como se evidenció en la investigación este es el medio por el que más conocimiento existe del nombre e imagen de Constructora Herrera en general.

- 7) Para atraer la atención de los desarrolladores urbanísticos se recomienda iniciar una campaña de promoción dirigida a estos y a los clientes finales, que se enfoque en los servicios que se obtuvo eran los de mayor demanda, a través de los medios que más comunican y resaltando las características que reconocieron los encuestados como las más atractivas para subcontratar.
- 8) Mantener un constante control y registro de las obligaciones legales que deba cumplir la empresa, tanto para poder operar dentro del sector como para poder competir en los concursos de licitación por parte de las entidades gubernamentales.
- 9) A pesar de que se cumple con la mayoría de los requisitos generalmente solicitados, se recomienda analizar a fondo los requerimientos técnicos que se soliciten en los carteles, de modo que la empresa no se vea en dificultades para poder cumplir con lo pautado en el mismo una vez que sea adjudicada con el proyecto.
- 10) Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a sus niveles de organización y la jerarquía de mando, a fin de que se pueda evitar la duplicidad de funciones y la confusión en los niveles de decisión.
- 11) Aprovechar las herramientas que se generan en el presente estudio en cuanto a la organización y estructura que debe tener un departamento para poder operar de la mejor forma.

- 12) Se recomienda implementar el servicio de construcción de obra gris por parte de la empresa, aprovechando las fortalezas que esta posee y enfocándose en lograr posicionarse en su mercado meta.

## **VIII) LITERATURA CITADA**

## 8.1 TRABAJOS CITADOS

---

Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de Argentina: Dirección de Prensa y Comunicaciones. (23 de Septiembre de 2005). *Licitaciones*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de <http://www.trabajo.gov.ar/left/licitaciones/index.htm>

Barrantes, A. (2009). *Lecciones de Derecho Comercial y Tributario*. San Carlos.

Barrantes, G. S. (2009). *Investigación de Mercados Generadora de Estrategias para la compañía Maxiservicios MECO en Ciudad Quesada San Carlos*. Tesis Bachiller Universitario, ITCR, Escuela de Administración de Empresas, San Carlos.

Bush, R., Hair, J., & Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados* (Segunda ed.). (F. Dávila, & E. Palos, Trads.) México D.F.: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGrawHill.

Comunidades de divulgación científico técnica. (2009). *El Ergonomista*. Recuperado el 2 de Agosto de 2011, de <http://www.elergonomista.com/3ab05.html>

Definición ABC Gabriel. (2007). *Definición ABC*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de <http://www.definicionabc.com/derecho/contrato.php>

Diego, J. d., Adrián, J., Navasquillo, M., Melero, M., & Miguel, G. d. (1998). *Dirección de Marketing y Ventas*. Madrid: Cultural S.A.

Ernesto Yturalde y Asociados Latinoamérica . (2011). *Misión Valores*. Recuperado el 2 de Agosto de 2011, de <http://www.misionvisionvalores.com>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Estadísticas de la Construcción*. San José.

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGrawHill.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). *Mercadeo* (Décimoprimera ed.). Cd. de México: Pearson Education.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. San José,CR: Editorial Nacional.

Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2011). *Ley de Presupuesto Ordinario 2012*.

Poder Ejecutivo y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (1995). *Código de Trabajo*. San José: La Gaceta.

Presidencia de la República y Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2006). *Ley de Contratación Administrativa*. San José: Gaceta.

Ramírez, R. S. (Diciembre de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de Agosto de 2011, de Cómo diseñar un cuestionario de investigación de mercados:  
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/como-disenar-un-cuestionario-de-investigacion-de-mercados.htm>

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Quinta ed.). México D.F.: McGrawHill.

Slideshare.net. (s.f.). *El Cuestionario*. Recuperado el 16 de Agosto de 2011, de  
<http://www.slideshare.net/NaReMi/el-cuestionario>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill.

Universia. (s.f.). *Desarrollo profesional*. Recuperado el 8 de Agosto de 2011, de  
<http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/convenios-contratos/tipos-contratos/laborales/contrato-laboral.html>

Zikmund, W., & Babin, B. (2008). *Investigación de Mercados* (Novena ed.). (G. Meza, & A. Deras, Trads.) Querétaro, México: Cengage Learning.

## **IX) APÉNDICES**

## 9.1 CUESTIONARIOS

### 9.1.1 ENCUESTA A EMPRESAS CONSTRUCTORAS

### ENCUESTA A EMPRESAS CONSTRUCTORAS

N°: \_\_\_\_\_



**Nombre de la Constructora:**

**Lugar de oficinas:**

**Persona de contacto:**

**1. ¿Qué servicios de construcción brinda su empresa?**

\_\_\_\_\_

**2. ¿Qué alcance geográfico posee la empresa? Opción múltiple.**

Valle Central ( )                      Zona Norte ( )

Zona Sur ( )                              Zona Pacífico Central ( )

Zona Pacífico Norte ( )              Zona Atlántica ( )

**3. ¿Ha realizado su empresa ya trabajos de construcción en la Zona Norte?**

No ( )              Si ( )

**4. ¿Existe interés de involucrarse en proyectos de construcción en la Zona Norte?**

No ( ) (Pasa a pregunta 8)              Si ( )              Ns/Nr ( )

**5. ¿Estaría la empresa interesada en subcontratar servicios de construcción de obra gris en la Zona Norte?**

No ( ) (Pasa a pregunta 8)              Si ( )              Ns/Nr ( )

**6. ¿Qué servicios de construcción son los que más le interesaría subcontratar?**

Construcción de cimentaciones ( )

Construcción de pisos de concreto ( )

Construcción de paredes o columnas de concreto ( )

ENCUESTA A EMPRESAS CONSTRUCTORAS



Construcción de muros o paredes de contención ( )  
 Construcción de muros de tipo gavión ( )  
 Construcción de caminos o puentes de concreto ( )  
 Construcción de bodegas o naves industriales ( )  
 Construcción de pasos de alcantarillas ( )  
 Construcción de estructura total ( )  
 Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué características son las que buscan en una empresa para subcontratarla?

Experiencia ( )	Renombre ( )
Capacidades técnicas ( )	Alcance geográfico ( )
Recomendaciones de terceros ( )	Imagen reconocida ( )

Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce usted de la empresa Constructora Herrera en la Zona Norte?

Si ( )                      No ( )

9. ¿Conoce usted de otras empresas constructoras en la Zona Norte?

Si ( )                      No ( ) *(Termina entrevista)*

En forma general ¿cuáles?:

\_\_\_\_\_

10. ¿A través de qué medio ha recibido usted información acerca de empresas constructoras?

Televisión ( )	Internet ( )
Periódico ( )	Comentarios de terceros ( )
Visitas a la zona ( )	

Otro: \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias!

ILUSTRACIÓN 1. CUESTIONARIO A EMPRESAS CONSTRUCTORAS



**ENCUESTA A PROYECTOS URBANÍSTICOS**



8. ¿Qué características son las que buscan en una empresa para subcontratarla?

Experiencia ( ) Renombre ( ) Capacidades técnicas ( ) Alcance ( ) Recomendaciones de terceros ( ) Imagen reconocida ( )

Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿Estaría la empresa dispuesta a recomendar los servicios de una constructora a sus clientes?

No ( ) Pase a 11. Si ( ) Ns/Nr ( )

10. ¿Qué condiciones buscaría para hacerlo?

\_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted de otras empresas constructoras en la Zona Norte?

Si ( ) No ( ) (Termina entrevista)

En forma general ¿cuáles?:

\_\_\_\_\_

12. ¿A través de qué medio ha recibido usted información acerca de empresas constructoras?

Televisión ( ) Internet ( )

Periódico ( ) Comentarios de terceros ( )

Visitas a la zona ( )

Otro: \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias!**

ILUSTRACIÓN 2. CUESTIONARIO A DESARROLLADORES URBANÍSTICOS

## **X) ANEXOS**

## 10.1 CONSTRUCTORAS SELECCIONADAS DENTRO DE LA MUESTRA

---

<b>CONSTRUCTORA</b>
<b>CONSTRUCTORA ROBLE VERDE S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA JOHER S.A.</b>
<b>COMPañIA CONSTRUCTORA VAN DER LAAT Y JIMENEZ S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA NAVARRO Y AVILES S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA GONZALO DELGADO S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA TABOR REIMERS S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA PROYCON S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA ELISEO VARGAS Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA HERMES VARGAS SOCIEDAD ANONIMA (EMPRESA FISICA: "HERMES VARGAS CHAVARRIA")</b>
<b>FERNANDEZ VAGLIO CONSTRUCTORA SOCIEDAD ANONIMA</b>

<b>CONSTRUCTORA COSTARRICENSE S.A. (COCOSA)</b>
<b>CONSTRUCTORA TRADASA S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA CONCASA C R V SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA ICON S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA CADE S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA LUNA Y ROJAS LYR S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA SAGOSA SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA LARA Y ASOCIADOS S.A.</b>
<b>CONSULTORA Y CONSTRUCTORA ARCEBRE S.A.</b>
<b>CONSTRUCTORA TRABESA LIMITADA</b>
<b>CONSTRUCTORA ROHE DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA KEIBEL Y ASOCIADOS LTDA</b>
<b>CONSTRUCTORA J.E.B SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>K.P.I. SIETE CONSTRUCTORA SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA TRAESA SOCIEDAD ANONIMA</b>

<b>CONSTRUCTORA L.U.N.A. CRC SOCIEDAD ANONIMA</b>
<b>CONSTRUCTORA DIA SA</b>
<b>INTEC INTERNACIONAL S.A.</b>
<b>ESTRUCTURAS</b>
<b>CHANG DÍAZ Y ASOCIADOS</b>
<b>RAE INGENIEROS</b>

**TABLA 8. LISTA DE CONSTRUCTORAS SELECCIONADAS PARA LA MUESTRA**

## 10.2 FORMULARIO DE SOLICITUD DE AMPLIACIÓN DE PATENTE



Municipalidad de San Carlos  
Departamento Administración Tributaria  
FORMULARIO DE SOLICITUD AMPLIACIÓN DE LA ACTIVIDAD PATENTE COMERCIAL

**Nota: Antes de completar este formulario leer el dorso del mismo**

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Nombre representante legal, en caso de persona jurídica: \_\_\_\_\_

Domicilio fiscal: \_\_\_\_\_

Nombre Patentado: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

En caso de Persona Jurídica: Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_ Cédula \_\_\_\_\_

**DATOS DEL DUEÑO DE LA PROPIEDAD**

Nombre del Propietario: \_\_\_\_\_

En caso de sociedades: Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_

Cédula N°: \_\_\_\_\_ Finca #: \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA PATENTE**

Soy titular de la **patente comercial** del negocio con el nombre de \_\_\_\_\_ para la actividad de: \_\_\_\_\_ ubicado en ( dirección exacta del Local) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_ Otras señas: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_ Patente Comercial #: \_\_\_\_\_

Que por haber reunido los requisitos legales respectivos solicito: ampliación, para la actividad de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma del Patentado**  
N° de Cédula: \_\_\_\_\_

Además, se debe llenar la siguiente declaración jurada:

**Declaración Jurada**

Yo, de calidades antes mencionadas, apercibidos de las penas con que se castiga los delitos de falso testimonio y perjurio, declaramos bajo fe de juramento que la información que indicamos es verdadera.

**Firmas: Del Patentado** \_\_\_\_\_  
Cédula No. \_\_\_\_\_

**No llene este espacio, es para uso de la Municipalidad  
Constancia de Uso de Suelo**

En relación a la Solicitud de Uso de Suelo, la Municipalidad de San Carlos hace constar que la propiedad ubicada en la dirección indicada en este formulario, plano catastro N° \_\_\_\_\_ y según lo establecido en el Plan de Ordenamiento Urbano, es una zona destinada a (uso permitido) \_\_\_\_\_ por lo que para la actividad solicitada se establece:

Uso Conforme                       Uso condicionado                       Uso no conforme

Se extiende la presente constancia a los \_\_\_\_\_ días, del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del funcionario responsable

*Se aclara que para realizar este trámite el Solicitante debe encontrarse al día con el pago de tributos municipales. Todos nuestros trámites y Servicios son TOTALMENTE GRATUITOS*

Cualquier consulta en la Unidad de **Entrega de Requisitos y Formularios**-plataforma de servicios  
1° piso Municipalidad de San Carlos al Tel: 460-12-72 / ext.115/ Fax: 460-93-13

ILUSTRACIÓN 3. FORMULARIO DE SOLICITUD DE AMPLIACIÓN DE PATENTE

