

**Universidad Abierta Interamericana**



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Comercialización**

**Tesina Título**

***Empresas inmobiliarias de la ciudad de Santa Fe. Relevancia de su posicionamiento para la venta y alquiler de inmuebles***

**Alumno:** Lucía Veglia  
**Domicilio:** Bv. Pellgrini 3045-Santa Fe  
**Teléfono:** 034-155175596  
**Tutor:** Juan C. Timossi

**Agosto de 2010**

## Índice

Introducción.....	3
Capítulo I: El posicionamiento como herramienta de cambio	
1.1 Posicionamiento y percepción del cliente.....	9
1.2 Posicionamiento a través de la diferencia competitiva.....	13
1.3 Posicionamiento a través de la calidad.....	15
1.4 Posicionamiento de una marca.....	16
1.4.1 La marca.....	17
1.4.2 Redes semánticas en la mente.....	18
1.4.3 Desarrollar y comunicar una marca .....	21
1.5 Política integrada de comunicación.....	23
1.5.1 Medios habituales utilizados en el sector inmobiliario.....	24
Capítulo II: Marketing inmobiliario	
2.1.1 Precio.....	31
2.1.2 Producto.....	31
2.1.3 Promoción.....	32
2.1.4 Plaza (mercado).....	34
2.2 Desarrollo Organizacional.....	35
2.2.1 Características de Desarrollo Organizacional.....	36
2.2.2 El proceso del Desarrollo Organizacional.....	37
2.3 El cambio en el ámbito laboral.....	39
2.4 Implementación del cambio.....	40
2.5 Cultura organizacional en las pymes: dificultades para el cambio.....	44
2.5.1 La perspectiva cultural dentro de la organización.....	45
2.6 El cambio en las empresas inmobiliarias: de reactivas a preactivas.....	46
Capítulo III: Características generales del sector inmobiliario. Características específicas en la ciudad de Santa Fe	
3.1 La empresa Inmobiliaria.....	49
3.2 Desarrollo del sector inmobiliario: años 2001-2009.....	50
3.3 Características generales del sector en la actualidad.....	55
3.4 Características del sector en la ciudad de Santa Fe.....	56
3.5 División y segmentos en el sector.....	57

## Capítulo IV : Posicionamiento de las empresas inmobiliarias en Santa Fe.

### Análisis de sus ventajas competitivas

4.1 Benuzzi Inmobiliaria.....	59
4.2 Atilio Salas Inmobiliaria.....	62
4.3 Aires del Llano Country Club.....	64
4.4 Vivienda Fácil.....	67
Conclusión.....	71
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76

## Introducción

La realidad del mercado inmobiliario hoy en día en la ciudad de Santa Fe no es la misma que hace 50 o 60 años. En aquellos tiempos, unas pocas empresas inmobiliarias-constructoras dominaban el escenario y la oferta. No ofrecían ningún tipo de servicio adicional al consumidor, no practicaban políticas de fidelización a los clientes ni invertían en una comunicación permanente con los mismos. Mucho menos podemos pensar que las empresas se preocupaban por un concepto que hoy día reviste una importancia central para cualquier tipo de organización: el *posicionamiento*.

Frente a la aparición acelerada de nuevos competidores y a las exigencias cada vez mayores de los consumidores, las empresas inmobiliarias vieron la necesidad imperiosa de implementar dicho concepto y de lograr establecer una posición clara y definida en el mercado y en la mente de los clientes. Sin embargo, aquellas organizaciones que se resistieron al cambio, aquellas que siguieron utilizando métodos tradicionales de funcionamiento y de relación con los clientes, en muchos casos vieron disminuidas sus posibilidades de alquilar y vender sus inmuebles; y de esta situación se desprende el tema objeto de nuestra investigación: *la relevancia del posicionamiento de las empresas inmobiliarias en el mercado para lograr el éxito en la venta y alquiler de inmuebles*

Nos interesa investigar si el desarrollo de una estrategia efectiva de posicionamiento, tanto en el mercado como en la mente de los consumidores, es un determinante para el éxito del negocio inmobiliario.

Para tales fines, nos proponemos como **objetivo general** demostrar si el posicionamiento de una empresa inmobiliaria en el mercado impacta de manera positiva en su desempeño y en el éxito y crecimiento de las ventas a largo plazo. Demostraremos también cómo este concepto resulta fundamental para que las empresas inmobiliarias se instalen en la mente de los clientes y se conviertan en su empresa de elección y preferencia. Para ello, nos planteamos varios **objetivos específicos** que nos permitirán alcanzar el principal:

- Describir la historia y el desarrollo del sector inmobiliario en la ciudad de Santa Fe durante la última década.
- Describir las características del sector mencionado, tales como: competitividad; características de crecimiento de las inmobiliarias y proyectos de inversión realizados.
- Definir el concepto de posicionamiento y establecer las ventajas e importancia del mismo. Además, decidimos abordar temas relacionados, que influyen profundamente en el desarrollo del posicionamiento de estas empresas: marcas; políticas integradas de comunicación de la empresa; desarrollo organizacional; cultura organizacional de las pymes; influencias de los directivos que dificultan la realización de cambios y la necesidad de adaptar la organización a los cambios producidos en el entorno.

A partir de un análisis de la información secundaria obtenida de libros escritos por grandes referentes teóricos en el tema; y de un análisis del sector y de las estrategias adoptadas por diferentes empresas situadas en la ciudad de Santa Fe, intentaremos validar la hipótesis que nos planteamos al iniciar la investigación: *: El firme posicionamiento de las empresas inmobiliarias, tanto en el mercado como en la mente de los consumidores, influye favorablemente en el nivel de ventas y alquiler de inmuebles*

Durante el desarrollo de este trabajo, trataremos de indagar en los beneficios sustanciales que se desprenden del concepto de posicionamiento y abordaremos temas relacionados que poseen también una importancia central en el caso, como ser el poder de la marca; las políticas integradas de comunicación de la empresa; la cultura organizacional en las Pymes inmobiliarias; el Desarrollo Organizacional y su importancia, y la necesidad de adaptación de la empresa a cambios producidos en el entorno.

Mucho se ha investigado ya acerca del tema “posicionamiento” y de la importancia que éste conlleva para el éxito de los negocios. En la actualidad, la

sociedad se encuentra frente a una “sobre-comunicación”, ya que la mente humana recibe diariamente cientos de mensajes provenientes de los miles y miles de productos y servicios que coexisten hoy día en el mercado, debido al incremento desmedido de la competitividad. Por lo tanto, si una empresa desea sobrevivir con éxito, deberá necesariamente buscar posicionarse en la mente de los clientes, deberá buscar un nicho de mercado concreto en el cual la misma sea reconocida y sea la primera opción de compra para los consumidores potenciales.

Existen referentes teóricos en la materia y en el tema posicionamiento que resultarán centrales y decisivos para la temática a abordar: Philip Kotler, Gary Amstrong, All Ries, Jack Trout, entre otros; quienes ya han comprobado empíricamente la importancia central de los temas, y a quienes recurriremos para la fundamentación teórica necesaria.

Philip Kotler y Gary Amstrong, en su libro “Fundamentos de Marketing” definen el concepto de posicionamiento de manera clara y concisa, y explican brevemente la importancia de este concepto:

“La posición de producto o servicio es la forma en que los consumidores definen al producto o servicio con base en sus atributos importantes; es el lugar que los mismos ocupan en la mente de los consumidores, en relación con los productos o servicios de la competencia. [...] El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores”<sup>1</sup>

Y aparece aquí otro concepto de utilidad, que también desarrollaremos y que es el concepto de marca. La tomaremos como referencia

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip y Amstrong, Gary; “Fundamentos de Marketing”; sexta edición; editorial Pearson, México, 2003. Pág. 260

posee su nombre, claro está, pero debido a la falta de conocimiento por parte de los consumidores y a la falta de comunicación y de información, no se le asocia a la misma ninguna característica distintiva que la diferencie del resto y la ubique en una categoría privilegiada en la mente de los clientes.

Kotler y Armstrong explican que, debido a la sobrecarga de información que existe hoy día acerca de los diferentes productos y servicios, los consumidores necesitan algo que les ayude a simplificar los procesos de compra, por lo que organizan los productos y servicios en “categorías” dentro de sus esquemas mentales. La posición que los mismos ocupen estará formada por un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores desarrollen respecto del producto o servicio, con relación a los productos o servicios de la competencia.

De lo mencionado, se desprende la importancia de las acciones de comunicaciones eficientes que debe realizar la empresa en cuestión, para poder lograr ocupar un cierto lugar en las mentes de los potenciales clientes; posición que debe ser planificada e ideada estratégicamente con anterioridad.

Abordar y aplicar el tema del posicionamiento es y seguirá teniendo una importancia fundamental para cualquier tipo de organización. En el caso al cual nos enfrentamos “empresas pymes”, debemos tener en cuenta que la consideración de dicho tema no siempre resulta tan fácil, ya que por lo general, existen en estas empresas “formas establecidas de hacer las cosas”, así como también rutinas, rituales y toda una cultura organizacional que sería propicio cambiar. Por lo tanto, se debe tratar de dar a conocer a los dueños o propietarios de dichas empresas que hay una manera más eficaz de realizar sus actividades y que éstas le permitirán mejorar su posición competitiva frente al resto de las organizaciones. Como consecuencia, aplicar el tema de este trabajo a empresas pymes se presenta como un desafío aún mayor.

Para poder demostrar cómo muchas veces en las pequeñas y medianas empresas se dificulta establecer un proceso de cambio, abordaremos los temas de la cultura organizacional en las mismas; el desarrollo organizacional y la importancia de su aplicación al campo de estudio y la necesidad de adaptación de la empresa a los cambios que se produjeron en el entorno.

Es necesario el estudio de los temas mencionados anteriormente, ya que muchas veces éstos representan el principal obstáculo para emprender políticas claras de posicionamiento, de desarrollo de marcas y de acciones de comunicación.

El presente trabajo de investigación, permitirá demostrar la importancia del tema “posicionamiento” en el mundo organizacional, así como también apreciar la vigencia del mismo mediante su aplicación a un caso real que se desarrolla en la actualidad.

Utilizaremos dos metodologías diferentes para desarrollar la investigación, las cuales dividiremos en cuatro capítulos: en el uno, dos y tres haremos uso del método *descriptivo*, ya que nos proponemos conocer grupos homogéneos de empresas sobre las cuales pondremos de manifiesto su comportamiento, mediante la utilización de criterios sistemáticos ya estudiados previamente. Pretendemos mediante este método, extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del área de estudio tratado. Obtendremos toda la información necesaria de fuentes secundarias, tales como libros, páginas web y artículos relacionados en diarios y revistas. Realizaremos además una caracterización del sector inmobiliario en general y en particular en la ciudad de Santa Fe, para contar con una imagen más precisa del panorama actual.

En el capítulo cuatro, proseguiremos a desarrollar la investigación de manera exploratoria, ya que se extraerán datos de fuentes primarias, a través de la realización de entrevistas en profundidad, lo que aportará un amplio

conocimiento práctico al tema en cuestión. Analizaremos y compararemos casos reales de la ciudad de Santa Fe, entre los años 2005 y 2009.

Utilizaremos por tanto una técnica cualitativa, ya que realizaremos una evaluación profunda de la situación y desempeño de diferentes empresas, para realizar luego una comparación entre ellas y de esta manera ayudar a afianzar la afirmación planteada en la hipótesis.

Entrevistaremos a destacados referentes del sector inmobiliario en la ciudad de Santa Fe, por lo que estamos hablando de una investigación no probabilística. Sin embargo, somos conscientes que los datos aportados por estas personas son confiables y representativos del mercado. Las variables que investigaremos en esta etapa serán: el Grado de conocimiento del concepto de posicionamiento y de su importancia; las estrategias de posicionamiento adoptadas; las políticas de comunicación de la empresa y la percepción de la necesidad de cambio ante el ingreso de nuevos competidores y los cambios producidos en el entorno.

Finalmente, evaluaremos los resultados obtenidos del análisis realizado a fin de que ellos sean de utilidad para realizar aportes significativos a la problemática planteada.

## Capítulo I:

### El posicionamiento como herramienta de cambio organizacional

En el presente capítulo analizaremos no solo nuestro concepto central, el de posicionamiento, sino también otros conceptos necesarios para poder dar un fundamento teórico a la hipótesis planteada y un respaldo a la investigación de campo que nos ayudará a validar la misma.

Analizaremos y expondremos por tanto los conceptos de posicionamiento; marca; políticas integradas de comunicación; medios de comunicación más utilizados y marketing inmobiliario. Relacionaremos todos estos conceptos con los de desarrollo organizacional y procesos de cambio en las empresas pymes, ya que sin ellos resulta difícil que las inmobiliarias en la ciudad de Santa Fe se abran al cambio y a la incorporación del concepto de posicionamiento como un pilar central en el desarrollo estratégico del negocio.

#### **1.1 Posicionamiento y percepción del cliente**

Los reconocidos mercadólogos Jack Trout y All Ries nos dicen en su libro “Posicionamiento”<sup>2</sup> que más de 25.000 nuevos productos salen a la venta cada año en el mercado mundial y una empresa debe ser capaz de diferenciar el suyo racional o emocionalmente, si desea permanecer en el mercado. Una compañía puede abrirse paso en un sector, incluso en el mercado internacional, pero su esfuerzo siempre será en vano si su imagen de marca no consigue crearse un hueco en la mente o el corazón del consumidor. Eso es, significa y representa el Posicionamiento

---

<sup>2</sup> Ries All, Trout Jack. “Pocisionamiento, la batalla por su mente”. Primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2005. Méjico.

La Kellogg School of Management, en la Northwestern University, presenta un concepto de posicionamiento claro y sencillo: lo define como la “Situación o imagen deseada del producto/servicio, la percepción del público; el “nicho” del mercado donde lo colocará el receptor del mensaje. El lazo, la conexión entre el producto y la mente del consumidor/usuario, distinguiéndolo cualitativamente de su competencia”.

Uno de los grandes retos de todo negocio que comienza, es cómo diferenciarse ante una competencia densa y una saturación de la ofertas de productos y servicios. Dicha diferenciación e imagen creada son las que le permitirán a la empresa ser reconocida por los clientes actuales y potenciales y generar confiabilidad y credibilidad en los mismos, para que como consecuencia, éstos tengan una propensión a consumir nuestro producto o servicio.

Si una empresa permanece en el anonimato, sin desarrollar ningún tipo de estrategia de posicionamiento, o bien desarrollándola, pero no comunicándola, no puede esperar que los clientes la reconozcan ni que depositen su confianza en ella. Sobre todo en los casos de empresas de servicios, como el que tratamos en el presente trabajo, donde la calidad de los mismos no puede ser evaluada *a priori*, sino luego de haberlos consumido. Como consecuencia, los consumidores generalmente tienen una aversión mayor a utilizar servicios no conocidos o de empresas con las cuales no está familiarizado, debido al riesgo que esto representa para ellos, tanto financiero como psicológico.

Cabe destacar que la realidad de productos y servicios pasa a segundo término, dejando el camino libre a la percepción que tengamos de ellos. El término percepción hace referencia a la configuración que cada persona hace de la realidad, basándose en sus experiencias previas, aprendizajes, cultura, valores y creencias, entre otros. Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el actual volumen de comunicaciones, revisa y desecha mucha de la información que recibe hoy en día y sólo tiende a aceptar la nueva información

que se relaciona con sus propios conocimientos y experiencias previas, filtrando todo lo demás.

Una vez más, Jack Trout explica que la percepción del cliente sobre una marca, producto, servicio o empresa, está en estricta relación con su última experiencia con la misma. Si nunca tuvo una experiencia con ella, porque no la conoce o porque no está instalada en su mente dentro de la categoría del servicio, resultará difícil que el consumidor la perciba como una empresa seria y confiable, dispuesta a solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades. Esto nos lleva a cuidar meticulosamente cada contacto de nuestra marca con su público, generando una cadena de satisfactores que fortalezcan el lazo, muchas veces emocional, que existe entre ambos.

Todos los conceptos mencionados aquí deben ser aplicados al negocio inmobiliario de manera imperiosa. Como ya mencionamos, durante los últimos diez años la oferta inmobiliaria ha crecido en gran manera en nuestro país, así como también en la ciudad de Santa Fe, caso que estudiaremos en el presente trabajo. Dicho incremento de oferta ha hecho que este mercado se vuelva cada vez más competitivo y que las inmobiliarias que durante décadas operaron sin problemas- ya que la demanda excedía a la oferta-, ahora se enfrenten a la necesidad de emprender acciones agresivas para poder alquilar sus inmuebles. Las acciones de comunicación por parte de las mismas cobraron una importancia central, así como también el desarrollo de una identidad de marca sobre la cual basarse para que la empresa logre posicionarse exitosamente en el mercado y en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

Practicar el posicionamiento resulta fundamental en esta “jungla” de comunicación de la sociedad contemporánea. Es conveniente ser selectivos, concentrarnos en objetivos precisos y practicar la segmentación.

All Ries y Jack Trout mencionan en su libro “Posicionamiento”:

“Una mente promedio es una esponja goteante que sólo puede absorber más información a expensas de la que ya se encuentra en ella. Sin embargo, aún continuamos vertiendo información en esa esponja sobresaturada y nos

sentimos decepcionados cuando nuestros mensajes no logran llegar a su destino o permanecer en el”<sup>3</sup>

Por lo tanto, no sólo debemos definir como empresa un posicionamiento claro y preciso, sino que además debe ser sencillo, simple y estar enfocado específicamente a nuestro mercado meta para dar respuesta a sus deseos y necesidades. En la comunicación menos es más, por lo que debemos depurar nuestros mensajes para que éstos ingresen en la mente. Puesto que por más esfuerzos que realicemos, se logrará comunicar muy poco del mensaje, debemos ignorar la parte emisora y concentrarnos sólo en la receptora, es decir, en sus percepciones subjetivas más que en la realidad del producto o servicio

Sucede hoy con las inmobiliarias firmemente posicionadas en el mercado, que todas basaron su concepto de posicionamiento en “ser las empresas líderes de mercado, con un servicio altamente diferenciado que ofrece una atención al cliente de calidad superior”. La realidad es que no puede haber muchos “número uno”, sólo una empresa es la líder y número uno del mercado, y luego llegan las demás.

Como consecuencia, decir las cosas correctas a la persona apropiada y en el momento justo es encontrar una apertura en el espacio. Buscar un concepto sobre el cual posicionarse que no haya sido utilizado por otra empresa, y que además represente la realidad de la organización, es lo que les permite a las mismas estar presentes en la mente de los consumidores al momento de seleccionar entre los distintos productos o servicios. Citamos nuevamente a All Ries y Jack Trout, que aclaran:

“Ser el primero es la manera fácil de llegar a la mente de una persona. [...] Lo primero que el lector necesita para *fijar de manera indeleble su mensaje en la mente* no es en modo alguno un mensaje, sino una mente en

---

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 7

blanco en la que no haya hecho mella la marca de alguien más”<sup>4</sup>

## **1.2 Posicionamiento a través de la diferencia competitiva**

Disponer de referentes profesionales permitirá que la sociedad pueda resolver adecuadamente sus problemáticas vinculadas con los bienes raíces, no importa cuál sea su origen o su índole. Sin embargo, podemos afirmar que en este tipo de mercado se cuenta con poco desarrollo de la capacitación en el manejo de herramientas universalmente aceptadas. Asimismo, hay muy poca bibliografía específica sobre la actividad elaborada por especialistas nacionales, y muchas veces los libros de autores extranjeros no son aplicables a nuestra realidad.

Entre los aspectos que forman parte de los servicios que brinda el profesional inmobiliario podemos destacar:

- Cuidar la confianza de los clientes
- Actualizarse respecto a las regulaciones que surgen para los negocios inmobiliarios
- Analizar los distintos factores de interés: la situación fiscal de cada parte contratante; la incidencia impositiva en el resultado del negocio; la correcta administración de la información; el prudente manejo de la publicidad; el puntual cumplimiento de todos los contratos; la eficacia de una buena negociación, entre otros.

Las nuevas demandas de la sociedad han llevado a la regulación de esta actividad, por lo que comenzó una era de la capacitación que tiene vigencia hasta el día de hoy. Es necesario que se generen herramientas sistemáticas para transformar al sector inmobiliario en una actividad profesional y sustentable, las cuales ya han comenzado a desarrollarse, por

---

<sup>4</sup> Ibidem. Pág. 21

ejemplo, en las universidades tradicionales e instituciones que dictan carreras de postgrado vinculadas con el comercio de bienes raíces.

El desarrollo sistemático de los elementos mencionados ayudará a jerarquizar la actividad inmobiliaria, teniendo en cuenta que ésta necesita adecuarse a los cambios que el mundo actual reclama a todas las empresas de servicios. Esto permitirá a su vez que la empresa esté preparada para insertarse en un mundo globalizado a nivel económico y de las diversas prácticas comerciales.

Las oportunidades que ofrece nuestro mercado local a los inversores nacionales e internacionales son muy atractivas. Necesitan ser orientadas por operadores altamente calificados y preparados en el dominio de todas las variables del mercado inmobiliario.

Diferenciarse a través del conocimiento y la profesionalidad le permitirá a las empresas destacarse y, de este modo, instaurarse en la mente de los integrantes del mercado como EL referente a quien acudir en caso de necesitar consultar o efectuar alguna transacción inmobiliaria. Lograr surgir en la memoria colectiva de los habitantes o vecinos de la zona de influencia de la inmobiliaria como el especialista en todo lo que concierne al mundo inmobiliario, y aparecer en el escenario de inversores como la tercer parte del pilar de todo emprendimiento inmobiliario, deben ser los objetivos de un operador profesional.

Los cambios originados en la dinámica social y las mayores exigencias de los individuos, sumado a la creciente competencia en el sector, obligan a las inmobiliarias a elaborar la *ventaja competitiva* que posibilite instalarse en la mente de los clientes en forma preferencial.

Se debe conseguir que la empresa logre diferenciarse de sus competidores de forma precisa y positiva. Lograr una imagen corporativa favorable exige dedicarse al cliente, conocer sus necesidades, adaptar los servicios a la demanda y ofrecer una alta calidad en la prestación del servicio.

La creación de una imagen corporativa sólida debe basarse en una planificación estratégica efectiva que debe partir del conocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno; del análisis de los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia organización con el fin de establecer los objetivos y diseñar las estrategias que permitan alcanzarlos. Veremos más adelante cómo este proceso puede verse dificultado en las empresas pymes, que se encuentran fuertemente influidas por sus “culturas”, las cuales pueden llegar a ahogar el cambio y la innovación dentro de la organización.

Para poder desarrollar una ventaja competitiva que permita posicionar a la empresa en el mercado y en la mente de los consumidores, no sólo se deben conocer a los clientes en profundidad, sino también a los competidores. Es importante asumir que toda propuesta de servicios al mercado deberá ser disputada con competidores. Por lo tanto debe ser prioritario conocer quiénes son, dónde están, qué características predominan en sus prácticas comerciales y cuánto prestigio tienen. En el sector inmobiliario se facilita la obtención de este tipo de información mediante el registro de los carteles de alquiler, permuta o venta de inmuebles y, asimismo, en los avisos publicados y en las páginas web de las empresas. En los mercados actuales, la competencia se muestra no sólo más creativa sino hasta agresiva y en algunos casos con prácticas comerciales que no encuadran en conductas éticas, por lo que se hace necesario desarrollar las habilidades para poder enfrentarlos y permanecer como la opción de elección de los clientes.

### **1.3 Posicionamiento a través de la calidad**

Mientras que cualquier servicio puede ser fácilmente imitado por la competencia, la calidad es mucho más difícil de imitar, aunque cabe destacar que también es más difícil de conseguir, porque es un proceso largo y laborioso. La meta debe ser lograr la calidad en todos los procesos y procedimientos realizados en la empresa para mejorar el servicio ofrecido, y

convertir así esta ventaja competitiva en la base del posicionamiento de la organización.

La importancia de la calidad como factor diferenciador es tan grande, que debe ser objeto de un riguroso sistema de control, que detecte cualquier insuficiencia en la prestación de los servicios.

El concepto de calidad está fuertemente vinculado con el de expectativas del cliente. Así, la calidad puede definirse como la diferencia entre lo que los clientes esperan obtener del servicio y lo que realmente obtienen, es decir, en qué medida el servicio satisface sus expectativas. Existen distintos atributos indispensables que una empresa debe desarrollar para poder ofrecer un servicio de calidad superior: confiabilidad, agilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, calidad de atención personalizada, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión y conocimiento del cliente y tangibilización del servicio.

En resumen, la calidad del servicio es un objetivo a alcanzar muy importante y necesario para mantener la capacidad competitiva de la empresa inmobiliaria en el escenario actual en el que deben desenvolverse.

Debemos resaltar, sin embargo, que aunque la calidad del servicio es necesaria, ésta no es suficiente. La estrategia de marketing no puede basarse únicamente en ella, ya que la calidad es un factor de retención de clientes pero no de atracción, debido a que ésta no se puede comprobar plenamente hasta que el servicio no haya sido utilizado.

#### **1.4 Posicionamiento de una marca**

A continuación desarrollaremos el concepto de marca, el cual posee una importancia central para nuestro trabajo ya que es una de las herramientas principales que una empresa debe utilizar para lograr el posicionamiento deseado. Luego ahondaremos en conceptos relacionados al mismo como son

el conocimiento, reconocimiento, recuerdo e imagen de marca, a través de los cuales explicaremos la importancia de que una marca se encuentre presente en la memoria colectiva de los consumidores. Finalmente expondremos el proceso necesario para desarrollar una marca y lograr que ésta se “instale” de manera efectiva en la mente de los clientes.

#### **1.4.1 La Marca**

Una marca puede definirse como el nombre, símbolo, término o una combinación de dichos elementos, que distinguen los bienes o servicios del productor de los de la competencia. Como consecuencia, es a través de una marca como se logra que un producto o servicio se considere “especial”.

Este concepto es tan importante, que una buena marca puede convertirse en el activo principal de una empresa, a través del cual se puede lograr la expansión y una ventaja competitiva sólida, es decir, el posicionamiento exitoso de la misma.

En la actualidad, las empresas tanto a nivel regional como nacional han venido realizando ciertos cambios de identidad, encaminados a reforzar o modificar su imagen ante los consumidores, estrategia que sumada a la aplicación efectiva de la publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, calidad del producto, CRM, programas de fidelización de clientes, entre otras herramientas que le permitan mejorar su posicionamiento, generan un importante margen en el valor de sus productos.

Pero como ya mencionamos, nos encontramos en un mercado en el cual se pueden conseguir muchos productos o servicios de similares características y los consumidores pueden escoger entre uno u otro sin que esto les represente alguna diferencia. Es por ello que las marcas se convierten en el medio más importante para que los empresarios puedan atraer al público consumidor y lograr su preferencia y lealtad en los productos o servicios que ofrecen.

Todas las empresas deberían poseer una marca bien arraigada en el mercado y en la mente de los consumidores, pero este concepto toma una importancia aún mayor para las pequeñas y medianas empresas, que operan solamente en un ámbito local, pero que de todas maneras deben competir directamente con las grandes empresas.

Ser la empresa líder en el mercado significa ser identificada como tal por parte de los consumidores, es decir, contar con un reconocimiento de marca que la sitúe como líder. De hecho, sin este requisito es imposible llegar a convertirse en líder de ventas en ningún sector, dada la influencia de los medios de comunicación sobre el consumidor actual, el cual asocia, en la mayoría de los casos, la popularidad de un artículo con la calidad del mismo.

#### **1.4.2 Redes semánticas en la mente**

La memoria semántica se refiere a la manera en que las personas guardan los contenidos y significados en su memoria a largo plazo. Es allí donde se encuentran los conocimientos de los individuos acerca del ambiente en el cual realizan el consumo. A su vez, el *conocimiento* del consumidor se define como la cantidad de experiencia e información que una persona posee acerca de un producto o servicio en particular.

Según una de las teorías de Collins y Loftus, la información se recuerda por medio de una red semántica ubicada en la mente, a través de la activación. Si un estímulo activa un nodo, por medio de este proceso se expande a través de la red y activa diferentes nodos asociados.

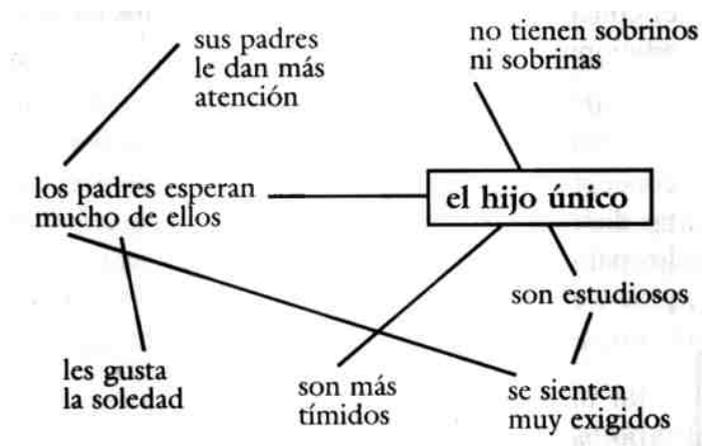
Con respecto a la marca, se determinaron cinco tipos diferentes de información que se pueden guardar en estos nodos:

1. El nombre de la marca.
2. Las características de la marca.
3. Publicidades acerca de la marca.
4. Categoría del producto o servicio.

## 5. Reacciones evaluativas de la marca y la publicidad.

Todas las asociaciones que vienen a la mente cuando se activa un nodo se llama *esquema*, el cual puede definirse como un conjunto de expectativas organizadas del individuo con respecto al objeto.

**Gráfico 1: ejemplo de red semántica.**



En el presente gráfico "el hijo único" representaría al producto y las oraciones que se conectan a él son todos los conceptos generalmente asociados que vienen a la mente de las personas al momento de nombrarlo.

En su libro "Política de productos"<sup>5</sup>, Oscar Horacio Cariola define algunos conceptos que consideramos importante destacar, para así crear conciencia de la importancia que reviste el concepto de marca aplicado a cualquier tipo de productos o servicios:

- *Conocimiento de la marca*

Está compuesta por los diversos nodos de información. Las dos dimensiones de mayor importancia que contiene este concepto son: el estado

<sup>5</sup> Cariola, Oscar Horacio. "Política de productos". Primera Edición. Editorial Ugerman. 1999. Buenos Aires.

de conciencia acerca del producto o servicio (en términos de reconocimiento y recuerdo) y la imagen de marca.

- *Reconocimiento de marca*

Se relaciona con la habilidad del consumidor para confirmar una exposición previa con la marca una vez que se le es dada la marca como indicio, es decir, es necesario que el consumidor reconozca haber tenido un contacto previo con la marca, ya sea que la haya oído o la haya visto.

Este concepto presenta una importancia fundamental en lo que respecta a las decisiones del consumidor. En primer lugar, es muy importante que el individuo piense en la marca cuando se refiere a la categoría del producto en general. A medida que el reconocimiento de marca sea mayor, será más probable que el consumidor considere siempre la misma marca entre las diferentes ofertas y opciones. Se han realizado muchos estudios que revelan que las personas en su mayoría tienden a adquirir marcas reconocidas y de renombre, y que además les resulten familiares.

- *Recuerdo de la marca*

Es la habilidad que tiene el consumidor para recordar la marca cuando le es dada la categoría del producto o servicio, las necesidades que satisface la categoría, u otro elemento que lo haga reaccionar. Por lo tanto, el recuerdo de marca necesita que el consumidor forme un concepto completo directamente en la memoria.

- *Imagen de la marca*

Se define como las percepciones de la marca que se reflejan por asociaciones de la misma en la memoria del consumidor. Las asociaciones de marca son los nodos de información que se encuentran ligados con los nodos de la marca y que contienen cierto significado para los consumidores. La imagen de marca es la personalidad o el carácter de la misma. La preferencia,

la fuerza y la cualidad única de asociación de marca son las dimensiones que distinguen el conocimiento de la marca.

- *Cualidad de unicidad de las asociaciones de marca*

Las asociaciones de marca pueden o no estar compitiendo con otras marcas. El concepto de posicionamiento de marca se refiere a lograr una posición única de ventas que le da al consumidor la razón para comprar una marca determinada.

El punto determinante del éxito será crear asociaciones favorables que son únicas de la marca, y que otorgue una ventaja sobre las demás marcas existentes. Es importante desarrollar este aspecto en el momento de crear una identidad de marca, aunque determinados atributos o beneficios se consideren como esenciales de todas las marcas de una categoría determinada.

De aquí se desprende otro concepto importante que es el de *congruencia* de las asociaciones de marca. La fuerza que pueda tener una asociación de marca puede verse afectada por otras asociaciones que se encuentren en la mente del consumidor. El término congruencia se refiere a la medida en que dichas asociaciones comparten el mismo significado y contenido con otras.

### **1.4.3 Desarrollar y comunicar una marca**

Se debe cumplir con dos fases clave del proceso comunicativo: El emisor (la empresa) debe, en primer lugar, definir el mensaje, crear la marca para, a continuación, difundirlo a través del canal adecuado. El canal quedará definido a través de la estrategia de medios, diseñada en función del receptor al que debemos dirigirnos, nuestro *target*. La estrategia de medios, así como las acciones que la componen, se definen a través de un plan integrado de comunicaciones.

Crear la marca constituye el primer paso del proceso y es un elemento crucial. Hay que tener muy claro de qué empresa se trata, qué vende, a qué

*target* se dirige y, en función de todo ello, diseñar un nombre, una imagen y unos valores para definir la marca.

Una vez diseñada, hay que posicionar a la marca en el mercado, esto es otorgarle un reconocimiento de marca. La publicidad puede resultar de gran utilidad para este proceso, pero no puede ser un elemento aislado, por eso es que hablamos de un “plan integrado de comunicaciones”. Éste será satisfactorio si logra transmitir los valores de la marca a la que representa al mayor número de consumidores potenciales.

Teniendo en cuenta quién compone nuestro *target*, elegimos los medios adecuados para llegar a él y las acciones a través de las cuales atraer a estos medios, en definitiva, definimos la estrategia de medios. No se trata de llegar al mayor número de medios posible, sino de llegar al mayor número de consumidores potenciales, por lo que es básico saber elegir los medios adecuadamente.

Esto vendrá prácticamente predefinido si se preelabora el concepto de la marca, ya que determinados mensajes, nos llevarán inevitablemente a determinados medios.

En definitiva, la correcta definición de los valores de marca y su correcta difusión a través de los medios adecuados pueden convertir una empresa en líder del mercado, por lo que las políticas integradas de comunicación cumplen un papel primordial para el desarrollo de una empresa.

Por todo lo mencionado, queda claro que una marca firmemente posicionada en el mercado constituye uno de los activos principales de las empresas y les permiten estar presentes en la mente de los consumidores cuando éstos deben seleccionar entre los diferentes productos o servicios. En algunos casos, las organizaciones desarrollan tanto una relación afectiva de los clientes hacia la marca, que éstos ni siquiera consideran la posibilidad de evaluar otra opción al momento de comprar, es decir, generan una “inercia” en

la compra que se constituye como una de las barreras de entrada al mercado más difíciles de penetrar.

En cuanto al mercado inmobiliario, podemos decir que el desarrollo y posicionamiento de una marca resulta imprescindible, sobre todo si tenemos en cuenta el desarrollo del sector en los últimos años y la consecuente aparición de nuevos competidores. Al tratarse de una decisión de compra que implica una alta inversión y un alto riesgo, el desarrollo de una identidad de marca sólida y de una fidelización del cliente hacia la misma cobra aún más importancia. Debido a que las inmobiliarias son empresas fundamentalmente de servicios, deben necesariamente desarrollar esa identidad de marca en donde las principales características por las cuales son reconocidas sean la seriedad, el compromiso, la calidad, la seguridad, la confianza y el servicio personalizado, entre otras.

A continuación, desarrollaremos el concepto de política integrada de comunicación como medio necesario para posicionar a la empresa inmobiliaria en el mercado. A través de dichos medios se logra que la “marca” ocupe una posición defendible en la memoria de los consumidores y que la organización sea entonces lo primero que venga a la mente cuando se desea realizar cualquier tipo de transacción de dichas características. En otras palabras, sin los *medios* de comunicación adecuados para transmitir los *mensajes* correctos al mercado elegido como *meta*, resulta imposible lograr el *posicionamiento* de la empresa.

### **1.5 Política integrada de comunicación**

Todos aquellos medios que la empresa utilice para comunicarse con los individuos debe elegirse cuidadosamente, a través del diseño racional de una estrategia integrada de comunicaciones que se adapte al mercado elegido como meta por la organización, para asegurarse de que el mensaje que la misma desea transmitir sea recibido de manera clara y concisa.

Para que una inmobiliaria pueda lograr posicionarse de manera efectiva en el mercado, tanto frente a los competidores como en la memoria duradera de los consumidores, la estrategia que utilice para comunicar su imagen reviste una importancia fundamental.

La publicidad es el medio de contacto de más largo alcance, ya que comunica, informa, persuade y ayuda a tomar decisiones, además de ayudar a crear la imagen institucional de una empresa, una marca, un producto o un servicio.

El inmobiliario debe compartir el universo de la comunicación con numerosas empresas del sector que utilizan especialmente los medios de comunicación masivos: diarios, revistas, radio, televisión, cine y cada vez más, la red electrónica. Por tanto, estos medios deben seleccionarse de manera cuidadosa, para que la publicidad tenga el alcance deseado y se logre así captar la atención de un público saturado de información.

### **1.5.1 Medios habituales utilizados por el sector inmobiliario**

El sector inmobiliario recurre habitualmente a ciertos medios de comunicación, ya que el público escogido como target acudirá a esos instrumentos para informarse cuando tenga la necesidad de realizar alguna operación de este tipo:

- Avisos en los diarios.
- Cartelería en los inmuebles.
- Anuncios en las vidrieras de los locales.
- Anuncios en la página Web.

a)- *Avisos en los diarios*: es el medio más tradicional y más utilizado, requerido por quienes acuden a la inmobiliaria para ofrecer sus viviendas en venta o en alquiler. Como consecuencia, representa una inversión obligatoria y de alto costo.

Por otro lado, estos avisos son un fuerte generador de una imagen institucional, por lo que deben ser considerados como herramienta para lograr el posicionamiento deseado.

Hoy día los diarios presentan una función adicional de gran valor para el inmobiliario que es la segmentación. Los avisos permiten segmentar a los clientes según aquello que están buscando: según barrio, niveles de precios, tipos de viviendas, cantidad de ambientes, compra, venta, alquiler, etc. Todo lo anterior tendiente además a facilitar a los consumidores el proceso de compra.

Finalmente, se debe seleccionar con cuidado el tipo de diario y el día en que se publicará su ofrecimiento, para que éste tenga llegada al mercado objetivo.

b)- *Cartelería en los inmuebles*: además de anunciar el inmueble que se ofrece, es otra herramienta importante utilizada para forjar la imagen institucional. Por tanto, se debe prestar atención a su diagramación, los colores que se utilizarán, la reproducción del logo de la empresa, su formato y tamaño y, por sobre todo, el mensaje que se pretende comunicar. En lo posible, deberá resaltar los usos para los que el inmueble es apto o destacar ciertas características importantes. Se tendrá que supervisar además el estado óptimo de la presentación de los carteles exhibidos, ya que un cartel sucio o desprolijo crea una imagen poco favorable para la empresa.

c)- *Anuncios en las vidrieras de los locales*: las vidrieras de los locales a la calle son el rostro de la empresa inmobiliaria, por lo que la exhibición de las ofertas debe ser muy cuidadosa. Se debe realzar la visualización de la información, acompañado por una fotografía de ser posible.

Otras técnicas utilizadas por las inmobiliarias incluyen radio, televisión e Internet. A continuación explicaremos brevemente el uso e importancia de cada uno de ellos:

a)- *Radio*: La radio alcanza a una diversidad de perfiles que hace que prácticamente llegue a haber una propuesta de programación radial para cada

segmento del mercado y para cada gusto. Además se deben tener en cuenta las siguientes ventajas:

- Llega al 100% de los hogares y al 96% de los automóviles
- Es escuchada en cualquier lugar y en todo momento
- Está presente dentro y fuera del hogar
- Comunica e informa de manera inmediata

Sin embargo, al haber tantas emisoras y tanta diversidad de programas se debe seleccionar el adecuado para que la publicidad pueda llegar al público objetivo. Por otra parte, al no requerir demasiada atención del oyente, los mensajes publicitarios exigen mayor frecuencia para ser escuchados.

No es frecuente escuchar la presencia de publicidad radial en la comercialización de inmuebles, salvo empresas de primer nivel que lo utilizan orientándolo a lo institucional, aunque quedaron demostradas que la incorporación de este medio traería grandes beneficios al posicionamiento y a las ventas de la organización.

*b)- Televisión:* La televisión se transformó en el medio publicitario más efectivo y más difundido, con alcance a todos los segmentos de la población. Además, la gente dedica gran cantidad de tiempo frente a la pantalla, por lo que los mensajes publicitarios tienen mayores posibilidades de llegar en reiteradas ocasiones hacia el mercado objetivo.

Sin embargo, la televisión es uno de los medios más costosos y como consecuencia no todas las empresas tienen acceso al mismo. De todos modos, existen canales de cable que transmiten en zonas locales bien delimitadas y que generalmente ofrecen bajo costo en la contratación de los espacios, gracias a lo cual las inmobiliarias pueden acceder a los mismos para realizar un posicionamiento institucional de su empresa o para publicar avisos acerca de los inmuebles en alquiler.

*c)- Internet:* Este medio ha crecido en popularidad en gran manera durante los últimos años y se convirtió en el medio disponible para anunciar más reciente. Es utilizado por un importante sector de la población, especialmente por los más jóvenes. Mantiene las características de un medio audiovisual que

combina imágenes, sonidos y efectos visuales, además de la posibilidad de que el usuario maneje las pautas de tiempo de la gestión de tareas. Hoy día, estar presente en el ciber espacio constituye una gran ventaja para las empresas inmobiliarias, ya que miles de páginas son visitadas por los usuarios diariamente y esto representa una posibilidad de que la organización esté presente en la memoria de los consumidores.

Si bien en nuestro país todavía hay un escaso avance de este medio, pues solamente llega a quienes poseen computadoras y acceso a la red, su desarrollo muestra perspectivas muy interesantes.

Un medio apropiado para fortalecer la imagen de marca o empresa y la “posición” que ésta ocupa en la mente de los consumidores es la llamada “esponsorización” de espectáculos artísticos, culturales o deportivos. Veremos un claro ejemplo de esta actividad realizada por una inmobiliaria en el capítulo 3.

La promoción en la venta inmobiliaria es una herramienta que le permitirá a la empresa acercar sus servicios de una manera más personalizada a sus clientes. Gracias a la misma, se han observado óptimos resultados, por ejemplo en el caso de un evento organizado en la terraza de un edificio a estrenar. La promoción incluía servicio de catering, fue realizada por la noche y se invitó a los posibles compradores dentro de los clientes activos de la empresa. Casi la mayoría de las operaciones se concretaron en ese momento, vendiéndose de esta manera el 40% del edificio.

El marketing directo, el telemarketing y la televenta son técnicas de comunicación dirigidas a un público seleccionado. La selección se realiza teniendo en cuenta cuán receptible puede ser su mensaje para quienes está dirigido. En la primera de las técnicas mencionadas se puede encuadrar el *newsletter* o boletín de novedades, mediante el cual se suministran diversas noticias sobre temas de actualidad vinculadas con el tema de la vivienda y de los servicios diferenciados que puede ofrecer la inmobiliaria. De esta manera se genera un vínculo comunicativo importante con el target de consumidores.

El telemarketing y la televenta son herramientas muy útiles si la empresa cuenta con una base de datos completa y actualizada, que incluya datos personales; cantidad de personas que integran el grupo familiar y sus edades y ocupaciones; sus deseos o proyectos de nuevas viviendas, entre otros. Estos datos le permitirán a la empresa establecer una relación con los clientes muy personalizada, gracias a lo cual los mismos sentirán que sus intereses y emociones son tenidos en cuenta y surgirá así un lazo afectivo que posicionará a la empresa de manera permanente en sus memorias, logrando de esta manera clientes duraderos.

El merchandising se refiere al marketing realizado en el punto de venta. En el rubro inmobiliario, las oficinas deben contar con una cierta ambientación y decoración que den al cliente que ingresa a las mismas una sensación de seriedad, seguridad y compromiso. Se pueden colocar maquetas de edificios o viviendas que ofrece la inmobiliaria, así como planos y fotografías ampliadas del material que se tenga para ofrecer para venta o alquiler. El objetivo es que quien ingrese al local reciba una comunicación visual de lo que en ella se ofrece.

La vía pública es el medio más antiguo de comunicación masiva, la única desventaja que poseen es que sus mensajes tienen una breve exposición frente al receptor. Es un medio utilizado para el lanzamiento de nuevos productos, campañas de recordación de marcas, promociones, etc. Entre los más comunes se encuentran: publivallas (afiches de papel), refugios de colectivos, pantallas municipales, carteles en rutas, estáticas en las canchas y carteles en medianeras de edificios. Aquellas empresas que no sean visibles de alguna manera para el público, no podrán nunca existir en sus mentes y ser recordadas.

Las relaciones públicas, aunque poco aplicadas en el sector inmobiliario, son de crucial relevancia y constituyen una técnica de alta eficacia, ya que se dirige a un público individualizado y seleccionado. Se trata de reuniones corporativas con empresas afines en las que pueden comunicarse los planes

de acción; agasajos a clientes o potenciales inversores, entre otros, que dejan experiencias que se recuerdan con agrado en quienes las reciben.

Todas las herramientas que mencionamos constituyen una parte central en el logro de posicionar una empresa en el mercado y en la memoria de los clientes. Muchos empresarios inmobiliarios creen que basta simplemente con colocar un aviso con sus ofertas en el diario. Sin embargo, hoy día la competitividad existente entre las empresas hace que las mismas deban esmerarse más en establecer relaciones duraderas y personalizadas con sus clientes, actuales y potenciales, generando de esta manera un vínculo afectivo que hará que la organización sea la primer opción de los consumidores al momento de tener que realizar una operación inmobiliaria.

## Capítulo II: Marketing inmobiliario

Consideramos importante abordar este tema, ya que es un concepto que va de la mano con el de posicionamiento. El marketing permitirá generar valor e investigar de qué manera perciben los clientes ese valor, posibilitando comprender los motivos que guían las preferencias de los potenciales clientes, para captar su atención y la de aquellos que efectivamente hayan tomado contacto con la organización, para satisfacerlos. En otras palabras, conocer en profundidad a los clientes será aquello que le permita a la empresa posicionarse con éxito en sus mentes, adaptándose a ellos, para ser así su empresa de elección al momento de realizar una transacción inmobiliaria de cualquier tipo.

Para poder comprender con mayor claridad qué tipo de actividad es el marketing, tomamos la definición que Philip Kotler y Gary Amstrong proponen en su libro “fundamentos de Marketing”:

“[...] Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen un mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. [...] Definimos Marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”<sup>6</sup>

Describiremos brevemente a continuación qué características deben tener las famosas “4 P” del marketing: producto, precio, promoción y plaza (mercado), aplicadas a las empresas inmobiliarias, lo que les permitirá lograrun

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip y Amstrong, Gary. Op. Cit. Pag.5

firme posicionamiento en el mercado y en las mentes de sus clientes actuales y potenciales.

### *2.1.1 Precio*

Un aspecto importante para establecer el precio tiene que ver con saber diferenciar entre precio y valor. En primer lugar, lo que es valioso para el cliente puede no serlo para quien ofrece el producto o servicio, y viceversa. De acuerdo con lo expresado por Peter Druker en su libro “La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas”:

“El cliente nunca compra un producto. Por definición, compra la satisfacción de un deseo. Compra valor”<sup>7</sup>

Como consecuencia, para comercializar un servicio se debe conocer de antemano qué es valioso para el cliente. El público paga por un producto o servicio de acuerdo con los beneficios que le brinde, los cuales no necesariamente deben ser económicos. Los mismos pueden vincularse además con las emociones o con la funcionalidad. Será ventajoso conocer en profundidad cuáles son los beneficios que buscan los clientes para lograr poner un precio adecuado al servicio que se está comercializando. El precio adecuado será aquel que surja de una tasación profesional. Es decir, aquella que pueda establecer el valor que el mercado esté dispuesto a pagar.

### *2.1.2 Producto*

En esta categoría se incluyen tanto aquellos productos tangibles (terrenos, viviendas, locales, galpones, etc.), como los intangibles, entre los que se encuentran los servicios.

---

<sup>7</sup> Druker, Peter. “La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”. Editorial BCE. 2005. Argentina.

Respecto del agente inmobiliario lo más habitual es que reciba el inmueble y al profesional sólo le quede la tarea de diseñar y ofrecer el servicio inmobiliario en sí, que consiste en una operación de mediación entre comprador y vendedor. Sin embargo, en la actualidad ha cobrado gran importancia el mercado de las unidades nuevas. Aquí el inmobiliario podrá intervenir simplemente como comercializador, o tomar una actitud más activa en el emprendimiento, aportando como inversionista, gerenciador o desarrollador. La investigación de mercado se transforma entonces en una herramienta más que necesaria.

### *2.1.3 Promoción*

Esta actividad debe estar a cargo de personas capacitadas para vender y que tengan una fuerte inclinación a la venta de servicios. Es necesario que sus integrantes estén de acuerdo con el perfil que la inmobiliaria se propone para ser percibida en el mercado fijado como objetivo para operar.

La promoción es la aliada específica de la venta. Publicidad, propaganda y prensa son vehículos de comunicación que apoyan la gestión comercial de la empresa inmobiliaria, difundiendo su presencia, anunciando su operatoria y destacando el producto o servicio que ofrece. La promoción permite crear la imagen de la empresa, y en ese sentido debe ser cuidadosamente controlada para evitar sesgos en la mente del público al cual se dirige. Está integrada por diversas técnicas operativas y de comunicación, como la venta, la publicidad, la propaganda, la promoción de ventas, el merchandising (promoción en el punto de venta), el marketing directo, las relaciones públicas, la prensa, el patrocinio, etc. Todas ellas son algunas de las herramientas sustantivas para una operatoria proactiva.

Todos los detalles requieren de una revisión cuidadosa para su presentación adecuada: el logotipo, la tipografía de las letras a utilizar en la cartelería, los colores a emplear en carteles y anuncios, los textos de los avisos, la presentación y estado de los carteles instalados en inmuebles que se ofrecen en alquiler, entre otros. Del mismo modo, se debe atender al diseño de

una página Web, para aprovechar el inimaginable alcance de llegada de esta tecnología.

También debe considerarse la necesidad de realizar campañas publicitarias que puedan llevarse a cabo en diarios, revistas, radio, tv o vía pública, las cuales deben encararse con cuidado y atención, ya que definirán en gran parte el concepto por el cual nos ubiquen los clientes en sus mentes, el concepto central por el cual nos “posicionemos”.

Toda empresa inmobiliaria es abierta al público, con local a la calle o con oficinas para recibirlo, por lo que el merchandising cobra una gran importancia. Se refiere al “marketing en el punto de venta”, utilizada para otorgar una presentación “vendedora” al local. Se debe crear un clima propicio para introducir al público en un medio ambiente que seguramente no conoce y en el cual hay que hacerlo sentir a gusto para que desee quedarse y adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa.

Los patrocinios o auspicios de empresas inmobiliarias en actividades culturales, deportivas o sociales fortalecen la imagen institucional y corporativa, siempre y cuando se lleve a la práctica en el medio adecuado al tipo de mercado objetivo que se pretende alcanzar. Por ser un método poco utilizado en el sector, si se administran correctamente los medios a emplear, el mensaje a comunicar y el objetivo que se propone, quienes lo utilicen lograrán sumar muchísimo valor agregado.

Otra herramienta de gran efectividad es el marketing directo, la cual posee una importancia central en la actividad inmobiliaria, ya que la vía más propicia para diferenciarse es mantenerse en permanente contacto con los clientes. Cabe entonces destacar que la base de datos se transforma en un elemento obligatorio para operar en este tipo de empresas.

#### 2.1.4 Plaza (mercado)

El mercado es el conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de una clase de producto o servicio. Philip Kotler lo define desde el punto de vista del marketing:

“Un mercado está formado por todos los clientes potenciales (o actuales) que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacer dicha necesidad o deseo [...] El tamaño del mercado depende del número de personas que muestren esa necesidad, que tengan los recursos y que estén dispuestos a ofrecerlos a cambio de lo que desean”<sup>8</sup>

El empresario inmobiliario debe dominar las modificaciones urbanísticas, edilicias y poblacionales de su barrio o zona de influencia, así como también la evolución económica y el comportamiento de los consumidores, todos indicadores de la situación de los posibles clientes.

Bajo el concepto de Kotler, todos los habitantes son clientes potenciales, ya que por causas originadas en la dinámica social, tendrán al menos una vez en la vida alguna necesidad o deseo específico de realizar alguna transacción inmobiliaria.

Si se combinan de manera efectiva los cuatro elementos mencionados anteriormente, la empresa inmobiliaria podrá satisfacer al cliente y cumplir con sus expectativas, posicionándose así de manera *positiva* en sus mentes. Esto permitirá lograr la lealtad de los consumidores, con quienes se podrá forjar una relación permanente y prolongada y originará la satisfacción del personal de la organización, iniciando así un crecimiento positivo. Para trabajar en este rubro se debe adquirir una cultura de “vinculación” con los clientes, cultivándolos mediante estrategias de relación constante.

---

<sup>8</sup> Kotler, Philip; Amstrong, Gary. Op. Cit. Pag. 15

A continuación, abordaremos los temas de Desarrollo Organizacional, cambio organizacional y cultura empresarial, ya que consideramos que son generadores del cambio en la empresa, necesario para que éstas puedan realizar transformaciones en las distintas áreas que las componen, y de esta manera adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. En el caso de esta investigación en particular, destacar la importancia del Desarrollo Organizacional nos pareció oportuna, ya que los casos que se estudiarán y se compararán se tratan de empresas familiares que lograron aplicar con éxito este tipo de programas y empresas que no, y se muestran los resultados obtenidos por cada una así como también el éxito del cual gozan hoy día al poder posicionarse firmemente en el mercado.

Ninguno de los conceptos expuestos anteriormente tienen sentido para las organizaciones si éstas no reconocen su importancia y la necesidad imperiosa de aplicarlos a sus estrategias de negocios para poder sobrevivir y tener éxito en el mercado actual. De esto se trata precisamente lo expuesto a continuación, de la importancia de los procesos de cambio cultural en las empresas para adaptarse a los cambios que se van produciendo en el entorno.

## **2.2 Desarrollo Organizacional**

Durante los años '50 y '60 nació este nuevo tipo de capacitación que se conoce como *Desarrollo Organizacional* (DO), el cual consiste en una estrategia de intervención utilizada para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Lo que se propone es cambiar creencias, valores, estrategias y prácticas para que la empresa pueda adaptarse mejor al ritmo del cambio acelerado.

Las dos causas que hicieron necesario el surgimiento del DO fueron, en primer lugar, que las estructuras de compensación del trabajo no reforzaban adecuadamente la capacitación convencional, es decir que en un ambiente laboral inadecuado, las capacitaciones fracasaban. Una segunda causa fue el ritmo del cambio tan acelerado, que requiere que las empresas se conviertan

en entes extremadamente flexibles si quieren sobrevivir y prosperar. El DO trata de realizar los cambios necesarios en toda la organización para que ésta pueda responder al cambio de manera eficiente, a través del uso de diferentes tipos de herramientas diseñadas para tales fines.

En resumen, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y más flexible para ser capaz de renovarse a sí misma.

### 2.2.1 Características del Desarrollo Organizacional

Según French Wendell y Cecil Bell en su libro “Desarrollo Organizacional”<sup>9</sup>, las principales características del DO pueden resumirse como sigue:

**a)- Organización sistémica:** En la sociedad actual, el cambio es tan dinámico y tan acelerado que requiere que todas las partes de la organización trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. El DO se interesa por las interacciones entre las distintas áreas de la empresa, por las estructuras, los procesos y las actitudes de las personas. La cuestión básica que se plantea es: ¿Cómo pueden trabajar juntas todas las partes para ser eficientes?

**b)- Valores humanísticos:** Los programas del DO se basan en este tipo de valores, que son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados. Una empresa, para poder ser eficaz y ser capaz de renovarse a sí misma necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportes realizados. El clima más propicio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al destacar la colaboración, la comunicación abierta y la confianza interpersonal.

---

<sup>9</sup> French, Wendell y Bell, Cecil. “Desarrollo organizacional”. Editorial Prentice Hall. 1996. Méjico.

**c)- Uso de un agente de cambio:** Los programas de DO utilizan uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. Casi siempre se trata de consultores que no trabajan en la empresa, lo que trae aparejada la ventaja de colaborar con una mayor objetividad y experiencias heterogéneas. Con el fin de contrarrestar su escasa familiaridad con la organización, los agentes externos suelen trabajar con un coordinador interno.

**d)- Solución de problemas:** El DO subraya su atención en el proceso de solución de problemas, en el cual los empleados *aprenden a aprender* de sus experiencias para que puedan solucionar nuevos problemas en el futuro.

**e)- Retroalimentación:** El DO depende de la retroalimentación de los participantes para que éstos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones, a ver cómo los ven los demás y a tomar decisiones auto correctivas.

**f)- Aprendizaje experiencial:** Significa que los participantes aprendan mediante su experiencia laboral los tipos de problemas a los que se enfrentan en el trabajo, para luego analizar y discutir lo ocurrido y aprender de sus propias experiencias.

**g)- Intervenciones en nuevos niveles:** La meta general del DO es construir empresas más eficientes, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando, y esto se logra reconociendo que los problemas pueden surgir en diferentes niveles dentro de la organización (individual, interpersonal, de grupo o de la organización total). Como consiguiente, se organizan actividades tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia en su trabajo.

## **2.2.2 El proceso del Desarrollo Organizacional**

En primer lugar debe existir un grado de conciencia por parte de la gerencia de que es necesario que se produzca algún tipo de cambio en la

organización y que aplicar un programa de DO a la misma podría ser una solución viable a los problemas. A partir de allí, podemos describir las etapas básicas que implica el DO:

1. **Diagnóstico de las necesidades:** El consultor se reúne con la gerencia para definir los problemas de la empresa, elaborar los principios del DO que tengan más posibilidades de éxito y asegurarse del apoyo completo por parte de las autoridades dentro de la empresa.
2. **Recopilación de datos:** Pueden llevarse a cabo encuestas con preguntas tendientes a detectar los problemas.
3. **Retroalimentación de la información y confrontación:** Se revisa entre todos la información obtenida y se discuten las áreas de desacuerdo y las prioridades de cambio.
4. **Planeación de la información y solución de problemas:** Se utiliza la información para elaborar recomendaciones para el cambio.
5. **Construcción de equipos:** El consultor impulsa a evaluar la forma en que se trabaja juntos, haciendo hincapié en el valor de la comunicación abierta y la confianza mutua como requisitos fundamentales para el buen funcionamiento de los grupos.
6. **Evaluación y seguimiento:** El consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados del programa de DO y a desarrollar programas adicionales en las áreas que sea necesario.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, lo difícil es lograr que el dueño o gerente reconozca la necesidad de cambiar sus rutinas y sus formas establecidas de hacer las cosas, que acepte que su empresa está funcionando a “destiempo” con el entorno, y que deben realizarse transformaciones si se quiere sobrevivir. Dichos cambios pueden implicar adoptar nuevas prácticas que requieran la incorporación de personal nuevo, tales como la realización de investigaciones de mercado; el uso agresivo de la publicidad y otros medios de comunicación; la ampliación de las actividades y servicios que ofrece la empresa; la realización de alianzas con otro tipo de organizaciones, entre otros.

En gran parte de los casos, los gerentes no toman conciencia de que sus competidores están implementando cambios en sus prácticas que les permiten adaptarse al desarrollo y a los cambios del entorno, mientras que su propia empresa queda rezagada y va perdiendo poco a poco su cuota de mercado. Esto sucede sobre todo en aquellos sectores que no siempre fueron competitivos y que se fueron desarrollando paulatinamente, como ocurrió con el sector inmobiliario en la ciudad de Santa Fe. Muchas empresas siempre tuvieron su “fórmula del éxito” funcionando a la perfección, hasta que algunas, las que hoy día lideran el mercado, se dieron cuenta de que debían desarrollarse y crecer si quería posicionarse con éxito frente a la creciente cantidad de competidores. Dichas organizaciones comenzaron a desarrollar nuevas áreas y servicios, a contratar personal capacitado para manejarlas y a utilizar estrategias de comunicación y programas de fidelización de clientes mucho más agresivos. Los cambios surgieron siempre como iniciativa del dueño o el gerente, pero en muchos casos se contrató la ayuda de un consultor especializado para ayudarles a implementar los cambios necesarios. Analizaremos estos casos con detenimiento en el capítulo tres de este trabajo.

A continuación, citaremos nuevamente a los autores Wendell French y Cecil Bell con su libro “Desarrollo Organizacional”, para realizar una descripción de la importancia que conlleva realizar procesos de cambio dentro de las organizaciones:

### **2.3 El Cambio en el ámbito laboral**

Las organizaciones tienden a alcanzar siempre un equilibrio en su estructura social, lo que significa que las personas establecen un conjunto de relaciones con su ambiente, aprenden a convivir con los demás, a realizar su trabajo y por lo tanto sabe lo que puede esperar dentro del ámbito laboral.

Cuando se presenta un cambio, los empleados se ven obligados a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio. Si los mismos no logran realizar dichos ajustes, la empresa cae en

un estado de desequilibrio. Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando una respuesta para regresar a lo que ya se había percibido como una mejor forma de vida, proceso que se denomina *homeóstasis*.

Todos los cambios acarrearán costos, no solamente económicos en el caso de la expansión de las actividades de una empresa, sino también psicológicos y sociales, que son generalmente los que resultan más difíciles de aceptar.

Casi cualquier cambio implica una pérdida psicológica debido a la tensión que éste provoca en el individuo. Las personas tienden a reaccionar de manera distinta: algunas perciben únicamente las ventajas o beneficios y otras ven solamente lo que les cuesta el cambio. Hay quienes sienten miedo y quienes se resisten a él simplemente porque éste amenaza su estabilidad, seguridad y sus formas establecidas de hacer las cosas. Éste último tema refiere a la dificultad para realizar cambios culturales dentro de la organización, tema que trataremos más adelante.

## **2.4 Implementación del cambio**

Frecuentemente se la llama a la gerencia "*agente de cambio*" ya que es la que lo propicia y lo impulsa, es por esto que resulta de fundamental importancia mostrar al/los gerentes las ventajas y la necesidad del cambio en la organización. Sin embargo, aunque la gerencia lo inicie, normalmente los empleados controlan su resultado final y hacen que el cambio funcione, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

Por otro lado, no es siempre la gerencia la fuente del cambio dentro de las empresas. Muchos de ellos se originan en el ambiente externo e impulsan la necesidad de realizar cambios internos para poder adaptarse a ellos. Este es el caso de las empresas inmobiliarias, en donde el crecimiento del mercado y

de la competitividad las forzaron a ampliar los ámbitos en los que operaban y a posicionarse firmemente para lograr anteponerse a los nuevos competidores.

El grado de cambio que se necesita en la empresa depende del ambiente en que ésta funcione. Los ambientes estables requieren menos cambios. Mientras que los ambientes dinámicos exigen más. El problema surge cuando el ambiente ha sido estable por muchos años pero poco a poco se fue transformando en uno dinámico. Muchas veces los directivos de las empresas quedan sujetos al pasado y no aceptan que deben evolucionar junto con el entorno si desean sobrevivir.

Kurt Lewin introdujo una teoría simple y concisa acerca del proceso mediante el cual se lleva a cabo el cambio en las organizaciones, sosteniendo que éste atraviesa tres etapas<sup>10</sup>:

- Descongelamiento: significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para emprender otras nuevas. Este paso suele ser el más difícil y el que suele ocasionar la resistencia, y se omite fácilmente por concentrarse en el cambio propiamente dicho.
- Cambio (moverse): es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que los miembros de la empresa puedan pensar y actuar en forma diferente. Puede resultar un período de confusión y desorientación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.
- Recongelamiento: significa que todo lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de aceptarse intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual.

El cambio se debe introducir en la empresa aumentando las fuerzas que lo apoyan y/o reduciendo las fuerzas que lo restringen. Una de estas dos fuerzas, o ambas, deben influirse entre sí. La idea es ayudar a que se acepte el cambio y se integre con los nuevos procedimientos. Para ello,

---

<sup>10</sup> Ibidem

lograr el apoyo de la gerencia durante la etapa de introducción resulta ser fundamental. Durante este período, los miembros de la organización deben deshacerse de los viejos hábitos (descongelarse) para aplicar los nuevos (recongelarse), y es probable que durante este período haya una declinación temporal de la efectividad antes que el grupo alcance un nuevo equilibrio.

A continuación, describiremos algunas actividades que pueden favorecer la creación de un cambio dentro de la organización:

- *Utilización de las fuerzas del grupo:* un cambio eficiente debe dirigirse no sólo a los individuos, sino también al grupo, ya que éste debe ser un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos. El comportamiento del individuo se aferra al del grupo al que pertenece, por lo que cualquier modificación en las fuerzas del grupo alentarán modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros.
- *Liderazgo para el cambio:* un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. Deben darse las razones para la realización de un cambio, exponiéndolas, explicando costos y beneficios y dejando participar en él al resto de los miembros de la empresa, de manera que el cambio surja de un consenso sin que éste provoque resistencia.
- *Participación:* una manera de crear apoyo para el cambio consiste en fomentar la participación. Ésta alienta a los empleados a tener un intercambio de opiniones, participar de un proceso de comunicación, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. Además, dicha participación impulsa el compromiso, que es necesario para poder llevar adelante con éxito cualquier política de cambio o renovación dentro de la empresa. Esto implica la motivación para el apoyo del cambio, de manera que se reduzca la resistencia ya que los individuos sienten que

sus necesidades y opiniones fueron tenidas en cuenta, por lo que se sienten más seguros ante una situación de cambio.

- *Recompensas compartidas:* otra manera de propiciar el apoyo de los empleados es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Si notan que en verdad el cambio arrastrará pérdidas en lugar de beneficios, es difícil que muestren cooperación. Como consecuencia, tanto las recompensas económicas como las psíquicas son importantes, como por ejemplo un aumento de sueldo, el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento por parte de la gerencia.
  
- *Comunicación:* ésta resulta indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Todas las personas deberían estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo, la comunicación debe darse en todas las direcciones, y no solamente de manera vertical descendente, sino que también se debe realizar en forma ascendente y horizontal, para que todos los miembros de la empresa debatan acerca de los cambios que se proponen realizar, exponiendo sus puntos de vista y generando ideas creativas.

Por último entonces, hay recomendaciones básicas para lograr el cambio y que el mismo sea exitoso:

1. Hacer solamente los cambios necesarios y útiles.
2. Cambiar por evolución y no por revolución (es decir, gradualmente)
3. Reconocer los efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
4. Compartir con los miembros de la organización los beneficios del cambio.
5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y generar su atención.

El breve marco teórico desarrollado acerca del cambio conlleva una importancia central en el tema que tratamos en este trabajo. El posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado es un concepto relativamente nuevo, y aquellas empresas que vienen realizando sus actividades de determinada manera por más de 20, 30 o 40 años, suelen ser reacias a cualquier tipo de cambio que amenace su estabilidad. Justamente porque consideran al cambio como una amenaza y no como una oportunidad es que se resisten a él, sin darse cuenta que realizar modificaciones en su estructura y procesos son necesarios para sobrevivir en los mercados cada vez más competitivos. Por más pequeña que sea la empresa, si no logra posicionarse frente a sus competidores y en la mente de los individuos, mediante la utilización de herramientas estratégicas de marketing, irán perdiendo poco a poco participación de mercado y su futuro comenzará a ser cada vez más “borroso”.

El cambio dentro de la organización puede llevarse a cabo no importa el tamaño de la misma, sólo hay que ayudar a sus miembros a reconocer la necesidad de cambio y a participar y beneficiarse con él.

## **2.5 Cultura organizacional en las pymes: dificultades para el cambio**

En aquellas grandes organizaciones, la dirección estratégica generalmente es gestionada a través de *procesos de planificación racional*, siguiendo una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa implantación de la estrategia para poder adaptarse así a cualquier tipo de cambio que se produzca en el entorno.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen estos sistemas. En organizaciones más pequeñas, como por ejemplo las pymes, la gestión puede considerarse como un proceso de *modelado estratégico*. Aquí la dirección estratégica no se considera como un proceso formal de planificación, sino mas bien como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan en

las organizaciones a partir de las experiencias de los directivos, de su sensibilidad a los cambios del entorno y de lo que aprenden de su participación en el mercado. Los directivos consideran que el mundo es muy complejo y cambiante y que es imposible que ellos puedan adaptarse a esta complejidad. Consideran que sólo su experiencia y la mejora de su intuición pueden ayudarlos a sobrevivir en este ambiente tan turbulento.

Es probable que las pymes operen en un único mercado o en un número limitado de los mismos, y de seguro lo harán con una gama limitada de productos o servicios. Como consecuencia, es improbable que las pequeñas empresas tengan servicios centrales encargados de realizar complejos análisis e investigación de mercados; por el contrario, serán los propios directivos, incluso el fundador de la empresa, los que tengan contacto directo con el mercado y, por tanto, será su experiencia la que tenga gran influencia en la empresa. En las pymes, los valores y expectativas de los altos directivos son muy importantes y es altamente probable que prevalezcan, inclusive si los mismos no concuerdan con las fuerzas del entorno y los cambios que éstas exigen.

### **2.5.1 La perspectiva cultural dentro de la organización**

De acuerdo con E. Schein, la cultura de la organización es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que funcionan de manera inconsciente y se definen en una forma básica, que se considera dada, de la visión de la organización y del entorno<sup>11</sup>

En aquellas organizaciones fuertemente influidas por los supuestos y rutinas que se desprenden de su cultura empresarial, los directivos aplican la experiencia acumulada a lo largo de los años para mantener en funcionamiento a la empresa. “La forma en que se hacen las cosas aquí” tiene un peso de gran relevancia en su manera de operar, por lo que realizar cambios en caso de ser

---

<sup>11</sup> Schein, E. “Liderazgo y cultura organizacional”. Editorial Jossey-Bass. 1985

necesarios puede llegar a resultar una tarea muy difícil. Por tanto, la *perspectiva cultural* parte del hecho de que las estrategias pueden considerarse como el resultado de supuestos y rutinas considerados como dados dentro de la organización. Los mismos conforman el *paradigma* de la empresa, que es un término que se utiliza para describir el conjunto de supuestos relativamente comunes y que se dan por sentado en el seno de la misma. Entre ellos podemos mencionar las historias, los símbolos, los rituales y rutinas, los sistemas de control y las estructuras de poder. Esto trae como consecuencia grandes problemas a la hora de desarrollar estrategias innovadoras y flexibles en la empresa, necesarias hoy día en los mercados cada vez más competitivos y agresivos.

Cabe aclarar que no estamos afirmando que los principios y valores de una organización son malos y que no deben existir. Los mismos se convierten en un “freno” cuando paralizan a la empresa y no permiten que ésta evolucione al ritmo que evoluciona la sociedad.

La influencia del paradigma tiene, como mencionamos anteriormente, importantes consecuencias para el cambio y el desarrollo estratégico. Los directivos, al verse presionados a cambiar, intentan minimizar el grado de incertidumbre, lo que crea dificultades a la hora de aplicar un cambio de estrategia, porque es posible que la acción requerida caiga fuera del ámbito del paradigma y los límites de la red cultural. Al aparecer por ejemplo malos resultados, los directivos intentan primero encontrar la manera de mejorar la aplicación de la estrategia existente. Si esto no da resultados, se podrá cambiar la estrategia, pero se efectuará un cambio acorde al paradigma existente y con la forma de operar actual, y esto probablemente seguirá así hasta que se demuestre que el paradigma y las rutinas están *desfasados* con el entorno.

El tema central de este trabajo trata sobre la importancia fundamental que tiene hoy día el firme posicionamiento de una empresa inmobiliaria. Muchas de ellas se encuentran “presas” de una cultura organizacional que les impide realizar los cambios necesarios y desarrollar las estrategias necesarias para lograr ese posicionamiento deseado. Empresas que nunca realizaron

ningún tipo de publicidad o promoción o ninguna acción agresiva frente a sus competidores, no ven tampoco la necesidad de llevarlas a cabo en la actualidad. Su “forma de hacer las cosas” les impide ver que se han producido transformaciones fundamentales en el entorno y en el mercado que requieren imperiosamente la realización de un cambio de paradigma. Por estas razones se desarrolló anteriormente la temática del DO, a la cual consideramos como una herramienta de gran utilidad para las pymes, para poder llevar adelante los cambios necesarios.

Estas empresas deben, por tanto, transformarse en *organizaciones que aprenden*, capaz de beneficiarse de la diversidad de conocimientos, experiencias y cualidades de los individuos, a través de una cultura que fomenta el mutuo desafío y el cuestionamiento en torno a un objetivo o una visión compartida. Las formas tradicionales de liderar una empresa ahogarán en lugar de incentivar las innovaciones y el cambio. Es necesario que los directivos utilicen su experiencia pero que lo hagan de una manera más flexible, dentro de una organización que aprende y cuestiona, para lo cual se deben fomentar las empresas pluralistas, en las que se acepten las distintas ideas y perspectivas y en donde la experimentación sea la norma. Esto último es más fácil de conseguir si las relaciones laborales son informales: las nuevas ideas aparecen a través de redes de relaciones laborales mucho mejor que mediante jerarquías.

## **2.6 El cambio en las empresas inmobiliarias: de reactivas a proactivas**

Como consecuencia de la recesión que se produjo inmediatamente después de la salida de la convertibilidad (que daba el mismo valor unitario a nuestro peso que al dólar), comenzaron a surgir cada vez más propuestas comerciales con la finalidad de ganar participación en un mercado disputado por más oferentes que posibles demandantes. A partir de allí, muchas empresas comenzaron a llevar a cabo reuniones de creatividad con todo el personal y así vieron enriquecer el espíritu de equipo de su organización, creando ideas productivas y beneficiosas para mejorar sus operatorias. Por

otro lado, se produjo un cambio en cuanto al surgimiento de una nueva área dentro de la empresa: el área de marketing, lo que les permitió trascender en el mercado, desarrollando el *marketing relacional* para vincularse exitosamente con sus clientes; construyendo una *base de datos* que registre la máxima cantidad de información posible; segmentando adecuadamente a los prospectos y clientes para su rápida identificación, entendiendo con claridad cuándo y cómo utilizar dicho registro. Básicamente, comenzó a operar en el sector el paradigma de la *proactividad*.

La actividad inmobiliaria tradicional siempre fue y es reactiva: comienza a operar cuando el cliente se interesa por el alquiler o la compra de un inmueble, y no sale a buscarlo. Además, una vez finalizada la transacción, el profesional no intenta mantener el vínculo que se creó con el cliente. De este modo, se diluye su posibilidad de cultivar su cartera de clientes, que debería constituirse como uno de los principales objetivos de las empresas inmobiliarias.

Sin embargo, si sólo se opera con quienes van espontáneamente a la inmobiliaria, se estaría trabajando con aquellas personas que ya tienen un interés en realizar alguna operación de este tipo. Los clientes potenciales de estas empresas están representados por casi todos los ciudadanos, ya que por lo menos una vez en la vida necesitarán realizar algún tipo de transacción inmobiliaria. La pregunta entonces desemboca en cómo transformar esta cultura estática, y la respuesta es promoviendo una gestión *proactiva*, es decir, yendo a buscar al mercado a los clientes potenciales, sin desatender la tarea del día a día, lo que permitirá que se amplíen los horizontes del negocio. Tanto el personal operativo como el propio titular deberían dedicar más tiempo a sus gestiones de contactos, buscando generar reuniones y entrevistas más fuera de la oficina que dentro de ella. Veremos el ejemplo de una inmobiliaria exitosa que utiliza estas prácticas proactivas en el capítulo 2.

El cambio cultural de reactivo a proactivo es lo que permite alcanzar el desarrollo de una actividad productiva y sustentable, que mantiene los niveles de prosperidad del mercado actual.

**Capítulo III: Características generales del sector inmobiliario.**  
**Características específicas en la ciudad de Santa Fe.**

**3.1 La empresa inmobiliaria**

La empresa inmobiliaria es esencialmente una empresa de servicios. La sociedad depende de ella ya que involucran tomar decisiones de gran trascendencia, como lo son definir su vivienda, ya sea para iniciar una vida matrimonial o enfrentar una separación; los jóvenes intentan cubrir sus aspiraciones de emancipación mudándose a una casa o departamento propio; también los padres intentarán ayudar a sus hijos que se alejan del hogar por estudios proveyéndoles una vivienda; y los cambios producidos en la sociedad en los últimos años muestran una tendencia de las parejas a convivir sin necesidad de casarse o formar una familia. Las transacciones inmobiliarias también se hacen para posibilitar el reagrupamiento familiar, reducir costos de vivienda, atender la ampliación de la familia, por razones domiciliarias, búsqueda de mayor seguridad, decidir inversiones, efectivizar herencias e infinidad de razones más.

La complejidad que muestra la actual dinámica social hace necesario que el empresario del sector inmobiliario disponga de una preparación técnica superior, con el fin de asesorar y dar soluciones a las problemáticas de los consumidores. Por otra parte, el habitante urbano se manifiesta cada vez más exigente en la búsqueda de servicios, ya que está más informado y ello le otorga una sensación de “suficiencia”. Sin embargo, también sucede que los requerimientos del cliente no son debidamente escuchados, lo que representa un grave error desde el inicio, ya que si no se conocen sus necesidades en profundidad no se podrá encontrar un nicho de mercado en el cual posicionarse y satisfacer dichas necesidades de la manera más eficiente posible, generando valor tanto para el cliente como para la empresa misma.

Lo importante es comprender que la empresa inmobiliaria es una empresa de servicios. Si bien a primera vista pareciera que es una actividad que trabaja con inmuebles (tangibles) su labor es mucho más compleja. En el sector inmobiliario el bien en sí mismo es sólo una excusa para entablar una relación. Esa relación es el servicio que brinda el profesional, y en esa relación es importante la comunicación y la comprensión de las necesidades de sus clientes, de sus urgencias, preferencias y expectativas, ya que éstos representan el mayor capital de este tipo de empresas. Por lo tanto, comprender la naturaleza de las inmobiliarias es importante para poder desarrollar estrategias de posicionamiento adecuadas, aplicando las herramientas de marketing que permitan elaborar un plan sistemático que facilite llevar a cabo esa tarea.

El desarrollo del sector inmobiliario es dinámico, de gran vigencia y con muchas perspectivas a futuro. Además es amplio, por la diversidad de funciones que cada operador debe desempeñar –evaluar el negocio, comprender a las partes compradora y vendedora, hacer que compatibilicen, efectuar y comprobar las disposiciones legales que rigen a las operaciones inmobiliarias, entre otros-, más su propia organización, la planificación de sus tareas y las de la empresa. Por todo esto, es necesario que el empresario comprenda que su labor tiene el peso de ser un rol social de gran trascendencia, la cual le da vigencia a la actividad y que garantiza el éxito al apostar a la profesionalización del sector.

### **3.2 Desarrollo del sector inmobiliario: años 2001-2009**

En la actualidad, el sector en la Argentina muestra un firme desarrollo de emprendimientos de viviendas y de locales comerciales en los centros urbanos de todo el mundo; nuevas tendencias habitacionales; búsquedas de ambientes menos contaminados que los que envuelven a las ciudades superpobladas; necesidad de seguridad frente a una sociedad cada vez más convulsionada; deseo de mayor confort de las clases sociales de elevado poder adquisitivo. A

todo esto se suma el concepto de inversión inmobiliaria, que gana mayor cantidad de adeptos que tienen acceso al ahorro.

El sector opera a través de la intermediación, en el acercamiento de los requerimientos del sector demandante de inversiones o de vivienda propia y el sector oferente (constructor o mercado de la propiedad usada).

La situación que caracterizó a la economía nacional e internacional en los últimos años, hicieron que el sector presentara una reactivación provocada por características de diversa índole. Para comprender este comportamiento, además de las características propias del sector, que presenta una gran segmentación, tanto en la oferta como en la demanda, se deberá tener también en cuenta la rentabilidad que ofrece el sector y principalmente su relación con el sector de la construcción.

Actualmente se encuentra atravesando una situación que es consecuencia de una combinación de factores: disponibilidad del crédito; variación en los niveles de ingreso de la población; las modificaciones en la estructura impositiva, el nivel de las tasas de interés y el incremento del dólar en nuestro país. Pero pese a sus vaivenes, es un sector caracterizado por un fuerte desarrollo que se benefició con el desarrollo de otras áreas y/o sectores.

A partir de la última reactivación económica, luego de la crisis del 2001, el sector de la construcción generó una alta oferta para el sector, al construirse gran número de edificios de departamentos y con una gran demanda de los campos aledaños a las zonas urbanas por sus posibilidades de convertirse en zonas de descanso de fin de semana, viviendas tipo “countries” o lotes de urbanización. Este dato resulta de gran relevancia para nuestro estudio, ya que demuestra el incremento en la competitividad que se desarrolló en el sector durante la última década.

El sector Actividades inmobiliarias, empresarial y de alquiler, sector que incluye la compra, venta, alquiler o explotación de inmuebles propios o arrendados, indica un crecimiento del sector, puesta de manifiesto, tanto en el

crecimiento de su participación financiera como de la cantidad de puestos de trabajos que ocupa. La importancia del sector también se manifiesta al ser considerado, luego de la industria, como el segundo sector de importancia a nivel nacional, con una participación del 14,5 % del PBI.

El sector inmobiliario se vio beneficiado con una fuerte expansión, generada por un movimiento que nace en la salida de la crisis del año 2001 y que comienza a notarse en los años siguientes, por ser un mercado que, en nuestra zona, absorbe los excedentes financieros de la producción agropecuaria, beneficiada con la nueva paridad cambiaria vigente desde esa fecha. Además, la falta de confianza de una buena parte de los habitantes en el sistema bancario hizo que los ladrillos vuelvan a aparecer como la mejor opción para proteger los intereses de los ahorristas.

Los altos rendimientos del cereal operados en la zona y las cotizaciones internacionales de los mismos, generó desde el año 2002 excedente en la región que afectaron al sector inmobiliario, generando un nuevo boom constructivo que se mantiene hasta la fecha y que define el valor de las operaciones.

Información obtenida de conversaciones con agentes inmobiliarios de la zona y ratificada en las publicaciones realizadas, confirman que actualmente la demanda está orientada hacia el segmento de edificios de similares características y de departamentos de uno o dos dormitorios.

Estos valores vienen variando, desde el año 2002 con un aumento que presenta idénticas características al aumento del precio de los cereales y especialmente el valor de la soja para nuestra región.

Durante el mes de marzo de 2007, se presentaron en quiebra algunos fondos de inversión de hipotecas norteamericanos generando una crisis que aceleró la caída del mercado inmobiliario en ese país. En el nuestro, se produjo un aumento de las tasas existentes para los créditos destinados al sector y que

se vio agravada por la inflación que afecta desde hace mucho tiempo a las tasas locales.

Esta crisis tuvo un alto impacto en la actividad del sector norteamericano: las ventas de viviendas descendieron un 12% en el mes de julio, y generó un incremento del 85% de despidos del personal afectado al sector.<sup>12</sup>

Esto es comprensible si se tiene en cuenta que el mercado del crédito hipotecario es muy grande en los países desarrollados.

En nuestro país, las tasas para estos créditos ya eran elevadas para los valores del mercado y como consecuencia de la crisis desatada sobre el sector en los Estados Unidos, su repercusión en nuestro país significó un aumento aun mayor de sus alícuotas, pasado del 10,20% anual en el mes de agosto, a un 16,3% en el mes de octubre 2007.

En un artículo de Fernando Martínez de Cinco Días, varios expertos opinan sobre la situación del mercado inmobiliario en el entrante 2008. López García, presidente de APETI, señala que 'La tendencia es que los precios van de una desaceleración en obra nueva a una bajada puntual en segunda mano en zonas consolidadas y a una bajada más pronunciada en los restantes segmentos'.

Otras personalidades del sector indican que hay que enfrentarse a la situación y aconsejan:

1 El comprador tiene el poder de negociación: 'Los pisos valen lo que la gente está dispuesta a pagar por ellos', dice APEI.

---

<sup>1</sup> Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios, Informe de la Consultora Callenger, Gray & Chistmas, agosto 2007

2 No retrasar la decisión de compra a la espera de gangas.

3 Olvidarse de entrar en el mercado como inversión. 'En momentos de incertidumbre como estos no es una apuesta recomendable', advierten desde Sociedad de Tasación.

4 'Ser selectivo a la hora de invertir. Hay que comprar el producto adecuado a las necesidades que se están buscando y si se encuentra, no hay que dudar', aconsejan desde Asprima.

5 Adquirir la vivienda que se ajusta las necesidades propias. 'Los jóvenes han de mentalizarse de que no se puede vivir a lo grande desde el primer día', recuerdan en APEI<sup>13</sup>

Cabe destacar que los puntos mencionados y destacados crean un escenario de particular relevancia para nuestra investigación, así como también para la confirmación de nuestra hipótesis, ya que la demanda está tendiendo a ser mucho más selectiva, exigente y precavida a la hora de comprar o vender inmuebles

Como consecuencia de la crisis financiera internacional, sumada al conflicto del campo iniciado a principios de 2008, el sector inmobiliario en nuestro país experimentó el inicio de una desaceleración de la actividad, tanto en la venta y alquiler de inmuebles como en la construcción de los mismos, la cual se fue acentuando a lo largo de los años 2008 y 2009.

Si comparamos la actividad de este año con la de 2008, estamos un 30 a 35 por ciento por debajo en promedio. Según el presidente de la Cámara Inmobiliaria Argentina, este año el sector está cauto, tanto en la decisión del comprador como en la del vendedor, y estimó que esto provocó que la oferta se haya retraído un 50 por ciento y que esa oferta, originalmente para la venta, se haya volcado al mercado de los alquileres.

---

<sup>13</sup> Extracto de artículo publicado en Urbanoticias.com – 26/12/2007. Consulta realizada el 15/11/2009.

Esto ha llevado a que hoy exista un 45 por ciento más de oferta de inmuebles en alquiler.

En tiempos donde la crisis todavía está instalada, las inmobiliarias se muestran más accesibles a la hora de vender, escuchan contraofertas y ofrecen financiación sin interés a sus potenciales inversores, situación impensada hace algunos años. Si bien los precios de los bienes inmuebles se mantendrán estables (no bajarán) a lo largo del 2009 se advierte que en 2010 se elevarán sensiblemente a causa de la recuperación económica que anticipan algunos especialistas.

Toda la situación descrita, demuestra las razones por las que muchas empresas inmobiliarias han comenzado a utilizar *herramientas de marketing* para poder estabilizar sus situaciones y lograr vender y/o alquilar sus inmuebles. Como consecuencia, se revalorizó el concepto de “*posicionamiento*” entre ellas, y quien no este listo para adaptarse a los cambios que se proponen tanto en el escenario local como en el internacional corre serios riesgos de ser “barrido” del mercado.

### **3.3 Características generales del sector en la actualidad**

La alta dinámica social, hace que las necesidades y hábitos de vida cambien constantemente, por lo que se vuelve imprescindible un permanente estudio de mercado y una permanente capacitación del personal.

La incorporación de la mujer al ámbito laboral y profesional ha sido un factor de alta incidencia en la demanda de vivienda, influida por la necesidad de su traslado al lugar de trabajo y por su doble rol de madre y ama de casa. Según informes oficiales, en Argentina la mujer supera en la actualidad el 40% de participación en el mundo laboral. Se debe considerar además el incremento de mujeres como “sostén del hogar” – solteras, viudas, separadas o divorciadas-, quienes tienen otras prioridades en su búsqueda y comportamientos diferentes a los que el inmobiliario está acostumbrado.

No podemos dejar de mencionar los nuevos hábitos de vida de la población. Los nuevos conceptos “ecológicos”, de “vida más sana” y de “favorecer el mejor desarrollo de los niños” han hecho emigrar a parte de la población a los *countries* o *barrios cerrados*.

El considerable acceso de los ciudadanos argentinos a los medios masivos de comunicación ejercen una fuerte influencia en sus decisiones, por lo tanto, los mismos se constituyen como una fuerte herramienta para transmitir a la sociedad los mensajes de las empresas.

Para finalizar, todos estos cambios originaron la necesidad de buscar permanentemente adecuarse a las expectativas y necesidades de los consumidores que son cada vez más exigentes

### **3.4 Características del sector en la ciudad de Santa Fe**

A fines de los `80, el mercado inmobiliario en ciudad de Santa Fe se encontraba dominado por unas pocas empresas, las cuales siguen en pie hoy día. Sin embargo en los últimos 15 o 20 años aproximadamente, el número de inmobiliarias se multiplicó de apenas 20 a más de 100. Cabe destacar que muchas de las empresas surgieron de una integración hacia delante, al pasar de ser esencialmente constructoras a incorporar el rubro de servicios inmobiliarios a las mismas. Además, durante estos años surgieron nuevos y poderosos competidores, representados por los *countries* que se instalaron en las afueras de la ciudad, ofreciendo un estilo de vida diferente, tranquilo, natural y distinguido. Esto demuestra el cambio rotundo de escenario que se produjo en cuanto al crecimiento del sector y a la competitividad.

Muchas de dichas empresas han tenido que adaptarse a un mercado donde la oferta comenzó a crecer cada vez más y donde los competidores iniciaron la implementación de programas estratégicos de marketing para lograr posicionarse tanto en el mercado como en la mente de los consumidores. Se

comenzaron a utilizar herramientas tales como la publicidad gráfica, televisiva, radial, gigantografías en las calles, programas de fidelización de clientes, CRM y servicios post-venta, entre otros.

Sin embargo, solo unas pocas empresas se capacitaron y lograron implementar dichas herramientas con éxito y, como era de esperarse, son éstas las inmobiliarias que dominan el mercado hoy día y que son líderes en la venta y alquiler de inmuebles, y muchas de ellas mantienen esos niveles a pesar de la crisis que atraviesa el sector en la actualidad.

Dichas inmobiliarias son: Benuzzi, Orcu, Atilio Salas, Ureta Cortez, Pilay y Aldaba. Los country clubs están conformados por: El Pinar, El Paso, La Tatenguita, Las Palmas, Dos lagunas, Los molinos y el último, todavía en construcción, Aires del Llano. De todas ellas, analizaremos en el capítulo dos los casos más destacados y exitosos respecto los temas estudiados en este trabajo: Benuzzi, Atilio Salas y Aires del Llano; empresas que compararemos con la inmobiliaria Vivienda Fácil, para ayudar a afianzar la hipótesis planteada.

### **3.5 División y segmentos del sector**

El mercado presenta la característica de una segmentación muy grande y variada. La demanda de departamentos pequeños es muy alta, la venta de casas tiene otro ritmo, y las operaciones de campos poseen también ritmos diferentes y propios, así como las de galpones o locales de negocios. Además, no debemos olvidar la demanda de terrenos en countries para la construcción de viviendas.

El perfil de los demandantes es también distinto, se divide entre los que buscan vivienda propia, e inversionistas que ven a las propiedades (o el campo) como una opción tradicional para la colocación de fondos y de rentabilidad. En épocas de crisis, generalmente se ve a las operaciones inmobiliarias como una operación de resguardo de valor.

Además de la segmentación, el comportamiento de oferentes y demandantes posee una sensibilidad muy grande como consecuencia de los aumentos en los costos de construcción, la mayor o menor cautela de los inversores, las incertidumbres sociales (por ejemplo las preelectorales), las variaciones de costos internacionales, las variaciones de la moneda dólar, entre tantos factores que caracterizan al sector.

Como consecuencia, estamos ante la presencia de un mercado altamente diversificado, que abarca varias actividades y cuenta con ofertas para diferentes tipos de consumidores. De aquí se desprende la importancia que reviste el concepto de “posicionamiento” en uno de esos mercados. Ya que como mencionaremos más adelante, no se puede ser “todo para todos”, sino que el éxito de una empresa dependerá de su capacidad para posicionarse como líder en algún nicho específico del mercado.

Por otro lado, al ser nuestra provincia, y especialmente nuestra zona fundamentalmente agrícola y ganadera, abundan los propietarios de campos que buscan comprar casas y departamentos como una inversión segura, por lo que la construcción de nuevos edificios y complejos de viviendas también encuentran una demanda muy atractiva.

Además, hay aún muchos terrenos y zonas no explotadas, adecuados para la construcción tanto de viviendas, como de countries y casas quinta, situados en la zona de Colastiné, Rincón, Los Zapallos y Arrollo Leyes, lo que se traduce en una clara oportunidad para las empresas inmobiliarias y constructoras.

Como consecuencia, a pesar de la crisis que atraviesa tanto el sector inmobiliario como el agrícola-ganadero hoy día, las expectativas de crecimiento son realmente positivas.

## **Capítulo IV: Posicionamiento de las empresas inmobiliarias en Santa Fe. Análisis de sus ventajas competitivas.**

A continuación, realizaremos un análisis detallado de dos inmobiliarias – Benuzzi y Atilio Salas – que lograron aplicar el cambio organizacional con éxito, y por lo tanto desarrollarse, crecer y posicionarse y afianzarse firmemente en el mercado y en la mente de los competidores y consumidores. Demostraremos mediante sus prácticas y el volumen de negocios que manejan que el posicionamiento ha sido de fundamental relevancia para lograr dichos niveles de desempeño, mediante la realización de una comparación de estas empresas con el caso de la inmobiliaria Vivienda fácil, ya que esta empresa tradicionalista que se ha negado a incorporar el cambio y la innovación, ha quedado rezagada ante sus competidores.

A su vez, analizaremos el caso de un Country club nuevo en la ciudad y demostraremos cómo sus prácticas y acciones a nivel profesional llevaron a que éste alcance una ventaja competitiva importante y logre posicionarse como un lugar distinguido y diferenciado en la mente de los consumidores, lo cual desembocó en un éxito rotundo en el nivel de ventas de la empresa.

### *4.1 Benuzzi inmobiliaria*

Benuzzi Inmobiliaria S. A., es una empresa con más de 60 años de existencia en el mercado inmobiliario. Desde sus inicios, la empresa ha visto como fueron surgiendo cada vez más competidores en el sector y como consecuencia, desarrolló la necesidad de realizar cambios institucionales que le permitieran posicionarse en el mercado como una de las inmobiliarias más prestigiosas de la ciudad de Santa Fe.

En primer lugar, cabe destacar la importancia que le otorga el dueño a la capacitación permanente de sus empleados y a la profesionalización de los mismos, para poder ofrecer un servicio diferenciado y de calidad superior a aquellos clientes que se acerquen a la inmobiliaria. A partir de ello, Benuzzi ha desarrollado una imagen de prestigio y calidad imborrable en la mente de los consumidores, lo que hace que incluso en épocas de crisis la empresa no deje de tener clientes que deseen realizar operaciones inmobiliarias con ellos. Además de ofrecer servicios inmobiliarios, se ofrece un asesoramiento legal, jurídico y arquitectónico llevado a cabo por profesionales en cada una de sus áreas, lo que respalda cualquier decisión de inversión, compra o alquiler. Además cuenta con un departamento dentro de la empresa dedicado a la decoración y diseño de interiores, lo que representa un servicio diferenciado para quienes deseen contratarlo, reforzando así su imagen de inmobiliaria dedicada a la calidad de servicio al cliente.

Uno de sus objetivos principales consiste en brindar un trato personalizado, con un profundo conocimiento de la zona y un compromiso de servir con profesionalismo, ética y eficiencia a cada uno de los clientes para que encuentren lo deseado.

El panorama descrito anteriormente sobre la crisis que sigue atravesando el país en la actualidad, y que afectó particularmente al sector inmobiliario, no tuvo el impacto y consecuencias para Benuzzi como sucedió con otras inmobiliarias. Si bien los niveles de alquiler se redujeron, aquellos inversionistas que no se vieron afectados por la crisis recurrieron a la empresa para comprar algún inmueble, sobre todo aquellos relacionados con sus nuevos proyectos y emprendimientos, que aún sin finalizarse ya se han vendido.

El posicionamiento logrado por la inmobiliaria le ha permitido a la misma ser la primera elección que viene a la mente de muchos clientes que desean realizar algún tipo de transacción de este tipo. Como consecuencia, Benuzzi maneja hoy día el volumen más amplio de alquiler y venta de viviendas ajenas, así como también de la construcción, venta y alquiler de departamentos a

estrenar. Gracias a todo ello, la inmobiliaria se ha expandido hacia nuevos mercados como el de la ciudad de Rafaela y Punta del Este, donde se están gestando nuevos emprendimientos. Como podemos ver, el crecimiento de la empresa sigue siendo importante en la actualidad.

En cuanto a las políticas de comunicación que utiliza y utilizó la empresa para lograr el posicionamiento del que goza hoy día, podemos mencionar las siguientes:

- Utilización de técnicas de comunicación convencionales: avisos en diarios, cartelería en los inmuebles, cartelería en el local.
- Utilización de página web para informar sobre la empresa, sus políticas, sus beneficios, sus acciones y ofrecer sus servicios y aquellos inmuebles destinados a la venta o al alquiler.
- Beneficios para aquellos clientes asiduos o que realicen inversiones importantes (reducción de porcentajes en precios y comisiones)
- Fidelización de clientes a través del trato personalizado, beneficios otorgados y servicios de seguimiento post compra o alquiler.
- Apadrinamiento de espacios públicos (refacción y acondicionamiento de plazas, parques, etc.) donde luego se colocan gigantografías con la leyenda: “disfrute su plaza y ayúdenos a cuidarla. Grupo Benuzzi”, con lo que se logra una mejor imagen y posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores, no solo como empresa con servicios profesionales y de calidad, sino también como inmobiliaria socialmente responsable. Esta actividad podría ubicarse dentro de lo que se denomina “marketing filantrópico”.
- Apadrinamiento de las fundaciones “Hospital de Niños” y “Padre Gasparoto”.
- Participación y esponsorización de eventos como Expocom y Exporural.
- Merchandising: ambientación y decoración de las sucursales que dan al cliente que ingresa a las mismas una sensación de seriedad, seguridad y compromiso.

- Publicidad gráfica en la vía pública: gigantografías en los distintos ingresos a la ciudad y en carteles ubicados en plazas y paradas de colectivos y estáticas en las canchas
- Actividades de relaciones públicas: realiza eventos en los que convoca a personas referentes del rubro y a potenciales clientes cuando se realiza el lanzamiento de un proyecto finalizado, ya sea edificios o complejos de viviendas.

Queda entonces demostrado que la empresa cubre todas las actividades de comunicación que mencionamos en el capítulo 1, necesarias para lograr posicionarse firmemente en el mercado y para generar una ventaja competitiva sostenible frente a la creciente aparición de competidores en el rubro. Como consecuencia, Benuzzi goza hoy día del liderazgo del mercado inmobiliario en la ciudad de Santa Fe y un amplio crecimiento y desarrollo que se proyectan en el largo plazo.

#### *4.2 Atilio Salas inmobiliaria*

Desde la década del '60 la empresa es reconocida en la ciudad de Santa Fe y su zona de influencia por la trayectoria ininterrumpida y una política basada en la ética profesional y la honestidad. La inmobiliaria se propone como principal objetivo brindar a todos sus clientes un asesoramiento técnico y profesional en la compra venta, tasación y administración de inmuebles.

La experiencia adquirida en las transacciones inmobiliarias y la constante adaptación a los cambios transformaron una pequeña inmobiliaria familiar en la pujante Empresa que presta servicios en la actualidad. Por ende, queda demostrado que se tuvo que producir un cambio cultural dentro de la organización como paso previo para que la empresa pueda desarrollar todas las políticas y acciones que la llevaron a posicionarse como una de las inmobiliarias con mayor prestigio debido a los servicios profesionales y de calidad que brinda.

El dueño impulsa, como en el caso anterior, la capacitación y profesionalización de todos sus empleados, para asegurarse así generar una ventaja competitiva que le permita hacer frente a sus principales rivales, ofreciendo un servicio diferenciado, personalizado y profesional. Gracias a ello, Atilio Salas ha sido la elección no solo de miles de personas sino también de instituciones y empresas de prestigio que buscaron sus servicios de asesoramiento como Wal-Mart, Banco Nación, Coto, Shell, la Cámara de Diputados y Senadores, el Ministerio de Justicia y los clubes Colón y Unión de Santa Fe, entre otros. Esto demuestra que lograr un posicionamiento a través de la calidad y la profesionalización del servicio resulta vital para las empresas en el sector inmobiliario en la actualidad.

El crecimiento y desarrollo de la empresa se demuestra en la incorporación de servicios tales como asesoramiento legal y jurídico y la comercialización de campos en distintas regiones del país; de grandes áreas destinadas a la construcción de countries privados y de establecimientos agropecuarios y fabriles. Dichas actividades no podrían realizarse con éxito si la empresa no hubiera logrado el posicionamiento y reconocimiento por parte de los consumidores en distintas áreas del país.

Entre las acciones de comunicación que realiza la empresa encontramos las siguientes:

- Utilización de técnicas de comunicación convencionales: avisos en diarios, cartelería en los inmuebles, cartelería en el local.
- Página Web con un diseño vanguardista y profesional, donde se informa a los clientes acerca de los inmuebles disponibles para el alquiler y para la venta, además de especificar los servicios que presta, responder a las preguntas frecuentes y mostrar los emprendimientos propios y alianzas comerciales de utilidad para los clientes.
- Fidelización de clientes a través del trato personalizado, beneficios otorgados y servicios de seguimiento post compra o alquiler
- Apadrinamiento de espacios públicos y de esparcimiento

- Apadrinamiento de organismos destinados a la salud y a la educación como el hospital Orlando Alassia y la Universidad Nacional del Litoral.
- Merchandising: cuidado y atención a la ambientación de sus oficinas, para brindar la imagen de seriedad y compromiso que quiere lograr la empresa.
- Publicidad televisiva: permite el recuerdo y posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores.
- Publicidad gráfica: gigantografías en los distintos ingresos a la ciudad y en carteles ubicados en plazas y paradas de colectivos y estáticas en las canchas.
- Reparto de volantes en ocasiones especiales: día del padre y de la madre en reconocidos restaurantes de la ciudad, lo que permite el recuerdo de la marca a los consumidores.

En el caso de esta inmobiliaria, el cambio dentro de la organización se logró por iniciativa del dueño, quien solicitó el asesoramiento de un consultor para comprender qué actividades era necesario desarrollar con el objetivo de posicionar a la empresa en el mercado frente a sus competidores y en la memoria de los consumidores. Esto demuestra que el cambio para lograr el crecimiento se origina siempre en un cambio de paradigma organizacional.

#### *4.3 Aires del Llano Country Club*

Si bien Aires del Llano no es una inmobiliaria en sí, consideramos importante analizar esta empresa ya que brinda un claro ejemplo de cómo una adecuada política integrada de comunicación, un correcto plan de marketing y un gerenciamiento profesional de la actividad pueden lograr posicionar con éxito a la empresa en el mercado y, como consecuencia, alcanzar el éxito en la venta de terrenos y construcciones de viviendas. Además, el surgimiento de countries y barrios privados representan un nuevo competidor para las agencias inmobiliarias, por lo que su análisis resulta de vital importancia para las mismas. Hoy día existe una fuerte tendencia por parte de la población a

apreciar y valorar la seguridad y la vida tranquila al aire libre y muchas de las inversiones que antes se realizaban en “ladrillos” actualmente están moviéndose hacia los terrenos en countries privados.

Decidimos estudiar este caso debido al posicionamiento efectivo que la empresa logró en muy poco tiempo tanto en el mercado como en la memoria colectiva de los consumidores.

La empresa desarrolladora del proyecto es Pioneros Argentina. Se trata de una sociedad anónima de capitales argentinos y chilenos debidamente constituida bajo la ley argentina de sociedades. A su vez, Pioneros Chile cuenta con 50 años de trayectoria. Ambas sociedades tienen una alianza estratégica para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, tanto en sus respectivos países como también en toda la región.

A través de sus proyectos inmobiliarios, se comprometen a innovar y buscar permanentemente la manera de satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes e inversores. Destinando los recursos adecuados y contando con un equilibrio motivado, flexible y competente, llevan adelante el cumplimiento de los requisitos del sistema de calidad.

Aires del Llano se encuentra ubicado en una de las regiones de mayor crecimiento económico del país, y en la zona donde se desarrollan la mayoría de los emprendimientos inmobiliarios de Santa Fe (countries y barrios privados). Al invertir en uno de sus terrenos se obtiene ingreso a todas las instalaciones que brinda el lugar: grandes espacios verdes, club house, spa, gimnasio, deportes, caballeriza y lago artificial. Además se ofrecen los servicios de arquitectos y decoradores profesionales para diseñar las casas a la medida de cada consumidor en particular, satisfaciendo así sus deseos y necesidades de manera específica. Esta política permite a la empresa acercarse mucho más al cliente, priorizándolo y estableciendo una relación personal con cada uno de ellos, logrando de esta manera su apoyo y fidelización y convirtiéndose así en un referente del sector. Además, si se satisface de esta manera a los clientes se logra un posicionamiento efectivo y duradero en sus memorias y se genera

en ellos la necesidad de compartir esa satisfacción con otros clientes potenciales.

El lanzamiento del country y la venta de lotes comenzó a principios de 2008, al mismo tiempo que se inició la crisis del campo contra el gobierno, seguida por la crisis internacional proveniente del quiebre del sector de créditos inmobiliarios en Estados Unidos. Sin embargo, a pesar del panorama poco alentador, las ventas de lotes en Aires del Llano fueron un éxito, las cuales estaban planificadas para realizarse en tres etapas. Las dos primeras tuvieron un éxito arrollador en muy poco tiempo, habiendo tenido que pasar a la tercera etapa antes de lo previsto, debido al enorme suceso comercial que se logró desarrollar. Esto demuestra el poder que tiene para concretar las ventas la realización de acciones de marketing adecuadas destinadas a lograr un posicionamiento claro de la empresa.

En cuanto a las acciones realizadas por Aires del Llano para conseguir una posición en el mercado encontramos:

- Publicidad televisiva ofreciendo la vida tranquila, segura y distinguida que toda persona anhela alcanzar, mostrando imágenes del country y todos sus beneficios y actividades que se pueden realizar en sus instalaciones.
- Publicidad Gráfica: gigantografías instaladas en los distintos ingresos a la ciudad de Santa Fe.
- Marketing relacional: newsletter emitido por la empresa para informar acerca de las últimas novedades y actividades que se realizaron en el country.
- Merchandising: Oficinas con una ambientación y diseño distinguidos para transmitir la seriedad, compromiso y profesionalidad que ofrece Aires del Llano.
- Actividades de relaciones públicas: organización de eventos en las instalaciones de Aires del Llano para que los potenciales consumidores puedan apreciar y “vivenciar” el country (torneos de

tenis y de golf, fiestas privadas en el Club House, demostraciones de equitación, entre otras)

- Página web con diseño distinguido, mediante la cual no sólo se informa acerca de las características y servicios del country sino que también cada cliente puede gestionar su compra y realización de proyectos vía online.

Como podemos apreciar, Aires del Llano cubre prácticamente todo el campo de acciones destinadas a afirmar el posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente de los consumidores, lo que se traduce claramente en el éxito en el nivel de ventas de lotes en poco tiempo, a pesar de la crisis que atraviesa la Argentina desde hace ya dos años.

#### *4.4 Vivienda Fácil*

Analizamos y exponemos este caso para demostrar que una inmobiliaria que no logre una posición defendible en el mercado y en la mente de los consumidores, puede quedar lentamente rezagada ante sus competidores y perder participación de mercado.

La inmobiliaria Vivienda Fácil surgió hace 10 años a partir de que la empresa constructora “Casater S.A” realizara una integración hacia delante de sus actividades e incorporara este rubro a sus servicios prestados. Gracias a las obras realizadas por Casater, la inmobiliaria cuenta hoy con la administración y manejo de 10 edificios, alquilando todos sus departamentos, 11 locales comerciales, una playa de estacionamiento y un complejo de 16 departamentos duplex a estrenar dispuestos para la venta. No realiza actividades de administración de propiedades ajenas ni de asesoramiento, por lo que se encuentra en desventaja competitiva frente a los líderes del mercado.

La organización se maneja con un estilo de dirección tradicionalista, donde las rutinas y procesos se encuentran fuertemente arraigados, ya que su “forma de hacer las cosas” ha dado buenos resultados en el pasado y se

considera que un cambio sería innecesario. Por lo tanto, no se produjeron transformaciones en su manera de operar para adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Esta organización se encuentra fuertemente influida por los supuestos y rutinas que se desprenden de su cultura empresarial, el director general aplica su experiencia acumulada a lo largo de los años para mantener en funcionamiento a la empresa. “La forma en que se hacen las cosas aquí” tiene un peso de gran relevancia en su manera de operar, por lo que realizar cambios en caso de ser necesarios puede llegar a resultar una tarea muy difícil.

Sin embargo, si la empresa desea sobrevivir e incluso crecer en un mercado cada vez más competitivo, deberá necesariamente adaptarse al mismo y posicionarse en él.

Consideramos que la profesionalización y capacitación de su personal son un imperativo hoy día. Las oportunidades que ofrece nuestro mercado local a los inversores nacionales e internacionales son muy atractivas. Necesitan ser orientadas por operadores altamente calificados y preparados en el dominio de todas las variables del mercado inmobiliario. Vivienda Fácil no cuenta con personal profesional, por lo que no le es posible realizar un análisis estratégico que le permita definir una posición defendible en el mercado.

Por otro lado, la inversión en políticas integradas de comunicación para lograr el posicionamiento deseado de la empresa también debería ser un imperativo para la misma, ya que no realiza ninguna de éstas.

El gerente general sólo se preocupa por el funcionamiento eficiente de la organización, por el cumplimiento de los objetivos y por el manejo eficiente de sus recursos, no dándole la importancia que se merece a la capacitación y motivación de sus empleados, a la satisfacción y consecuente fidelización de los clientes y al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por tanto, el cambio de cultura dentro de la empresa y el cambio de perspectivas del director general, deberían ser el primer paso para luego poder incorporar todos los cambios necesarios. Con una cultura innovadora y flexible ante el entorno turbulento en el que se encuentra la empresa, se pueden incorporar las modificaciones necesarias a nivel estructural, de personal, de políticas, de procedimientos y de acciones para así convertirse en una inmobiliaria más competitiva y que pueda arrebatarle mercado a las grandes empresas que dominan el mercado.

La empresa no realiza ningún tipo de actividad de comunicación, sino que tiene una actitud “reactiva” frente a los negocios: cuando se genera una vacante en los inmuebles en alquiler simplemente espera a que las personas se acerquen a averiguar sobre la disponibilidad que posee la empresa. Esto es así porque en el pasado ha dado resultados, pero no se está teniendo en cuenta que el entorno en el sector cambió y evolucionó en gran manera.

Podemos demostrar consecuencias visibles que se desprenden de la falta de políticas por parte de la empresa para posicionarse en el mercado. En el año 2007 se finalizó la construcción de un complejo de departamentos dúplex, dispuestos en forma de barrio cerrado, ofreciendo así una combinación de factores muy valorados por los consumidores hoy día: la seguridad en la vivienda y la ubicación de la misma dentro de la ciudad, a diferencia de los countries club. Sin embargo, hasta la fecha no se ha podido vender ninguno de ellos. Consideramos que más allá de la crisis global y específica del sector que se viene llevando a cabo en nuestro país a partir del año 2008, la imposibilidad de venta de los departamentos se avoca más a una falta de acción por parte de la empresa y a una falta de un posicionamiento fuerte tanto en el mercado como en la mente de los consumidores. Es así que las personas ya no concurren a la empresa en búsqueda de ofertas inmobiliarias, porque hay que tener en cuenta que la población en la ciudad de Santa Fe se incrementó en gran manera en los últimos 10 años y muchos no tienen conocimiento siquiera de la existencia de Vivienda Fácil. Además, se produjo también un cambio en la cultura social y las formas de buscar inmuebles también han evolucionado. Hoy día internet es una poderosa herramienta para lograr ofrecer de manera

eficaz cualquier tipo de productos o servicios. Todas las inmobiliarias mencionadas que alcanzaron el éxito en el mercado cuentan con una página web donde se presentan como empresa profesional y responsable y ofrecen sus inmuebles al público: Vivienda Fácil no cuenta con una página web diseñada para tales fines.

## Conclusión

Retomando la hipótesis planteada al inicio de nuestro trabajo, estamos ya en condiciones de afirmar que *"El firme posicionamiento de las empresas inmobiliarias tanto en el mercado como en la mente de los consumidores, influye favorablemente en el nivel de ventas y alquiler de inmuebles"*.

A lo largo de todo el análisis realizado, hemos incurrido en argumentos teóricos que dejaron demostrada la importancia que tiene el posicionamiento de una inmobiliaria en el mercado hoy en día, lo cual reflejamos luego con indicadores, a través del análisis de empresas del rubro en la ciudad de Santa Fe. Por otro lado, hicimos hincapié en la relevancia de llevar adelante un cambio cultural dentro de las empresas pymes para que éstas puedan incorporar el cambio interno que les permita adaptarse a los cambios producidos en el entorno y a las nuevas fuerzas competitivas.

Mediante una investigación e indagación profundas en las inmobiliarias más representativas del sector en dicha ciudad, pudimos comprobar de manera empírica que los conceptos teóricos expuestos a lo largo del capítulo uno y dos se aplican de manera fehaciente a la realidad del mercado actual. Aquellas organizaciones que modificaron su manera de “pensar” y de “hacer las cosas” y se abrieron al cambio y al desarrollo de nuevas estrategias competitivas, son las que disfrutan hoy día del liderazgo en el mercado. Éstas inmobiliarias son las que se propusieron “arraigarse”, como sus gerentes mencionaron, o más bien “posicionarse” en el mercado y en la mente de los consumidores y así incrementar sus ventas y alquileres.

Para ello, realizaron cambios dentro de la empresa (como la profesionalización de sus empleados y la incorporación de nuevos servicios) y comenzaron a aplicar políticas de comunicación tendientes a lograr el objetivo mencionado: publicidad gráfica y televisiva; CRM; participación en eventos populares; merchandising; relaciones públicas, entre otras. Todo esto permitió que actualmente dichas inmobiliarias sean la primera opción de la mayor parte de los santafesinos a la hora de cualquier transacción de éstas características. Por lo tanto, pudimos comprobar que el posicionamiento de dichas empresas *permitió incrementar sus ventas y alquileres* y permanecer en el mercado como los líderes indiscutidos.

Como contrapartida, presentamos el caso de Vivienda Fácil, una inmobiliaria que se arraigó fuertemente a su cultura y su manera de hacer las cosas y no aceptó la incorporación de nuevas técnicas de mercado para poder hacer frente a la cantidad creciente de competidores. Además de mantener una actitud “reactiva” frente al mercado, no realiza ningún tipo de actividad tendiente a lograr esa *posición defendible* en el mismo y en la memoria de los clientes. Como consecuencia, en los últimos años ha perdido participación de mercado frente a sus competidores y enfrenta hoy una dificultad muy grande para poder concretar la venta de los departamentos de los que dispone. Quedó “rezagada” en el mercado actual, cada vez más agresivo y competitivo, al no considerar la importancia que tiene la incorporación del desarrollo del posicionamiento dentro de las estrategias competitivas de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, y luego de haber investigado el tema de manera empírica, validamos totalmente la hipótesis que nos planteamos al iniciar nuestro trabajo. Creemos firmemente que utilizar las herramientas de marketing para lograr un fuerte posicionamiento de la empresa y de la “marca” en el mercado frente a los competidores, así como también en la mente de los clientes, posee una importancia fundamental para lograr el éxito en la venta y alquiler de inmuebles de cualquier organización que a esto se dedique. Arribamos a la conclusión de que quien no tome en consideración al concepto de “posicionamiento” dentro de su planeamiento estratégico quedará poco a poco fuera del mercado, dando lugar al liderazgo

de aquellas empresas inmobiliarias que, además de aplicar dicho concepto, tengan en cuenta la importancia de profesionalizar su actividad y de comunicar los servicios que ofrece de manera eficiente y eficaz, logrando así un lugar defendible tanto en el mercado como en la memoria de los consumidores.

## Bibliografía

Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios, Informe de la Consultora Callenger, Gray & Chistmas, agosto 2007.

**Cariola**, Oscar Horacio. *“Política de Productos”*. 1ra edición. Ediciones Universo. 1999. Argentina.

**Dei**, H. Daniel. *“La tesis: cómo orientarse en su elaboración”*. 2da Edición. Prometeo Libros. 2006. Argentina

**Druker**, Peter. *“La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”*. Editorial BCE. 2005. Argentina

**Kotler**, Philip y **Amstrong**, Gary. *“Fundamentos de Marketing”*. Sexta edición. Editorial Pearson. 2003. Méjico.

**Lovelock**, Christopher H. *“Mercadotecnia de servicios”*. 3ra Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 1997. Méjico.

**Porter**, Michael E. *“Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. 2da edición. Editorial C.E.C.S.A. 2002. Méjico

**Ries**, Al y **Trout**, Jack. *“Posicionamiento, la Batalla por su Mente”*. 1ra edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1997. Méjico

**Sabino**, Carlos A. *“Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de estudios”*. Edición Ampliada 3ra reimpresión. Editorial Lumen Hvmanitas. 1998. Argentina.

**Scavone**, Graciela M. *“Cómo se escribe una tesis”*. 1ra Edición 4ta reimpresión. Editorial La Ley. 2006. Argentina.

**French**, Wendell y **Bell**, Cecil. *“Desarrollo Organizacional”*. 5ta edición. Editorial Prentice Hall. Méjico. 1996.

**Senge**, Peter. *“La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*. 3ra edición. Editorial Granica. Méjico. 1998.

**Alonso**, Jorge A. *“Marketing inmobiliario”*. 1ra edición. BRE (Bienes Raíces Ediciones). Venezuela. 2007.

## **Páginas Web Afines**

[www.fira.org.ar](http://www.fira.org.ar) – Federación Inmobiliaria de la República Argentina

[www.cecisantafe.com.ar](http://www.cecisantafe.com.ar) – Cámara de Empresas y Corredores inmobiliarios de Santa Fe

[www.cisfe.com.ar](http://www.cisfe.com.ar) – Cámara inmobiliaria de Santa Fe

[www.cia.org.ar](http://www.cia.org.ar) – Cámara inmobiliaria Argentina

[www.aam-ar.com](http://www.aam-ar.com) – Asociación Argentina de Marketing

[www.urbaniticias.com](http://www.urbaniticias.com) – Noticias sobre el mercado inmobiliario

[www.google.com.ar](http://www.google.com.ar) - Buscador

## Anexos

En esta sección desarrollaremos brevemente las principales preguntas que se utilizaron para entrevistar a los gerentes de las inmobiliarias investigadas:

1. ¿Qué importancia de la a la capacitación de sus empleados?  
¿Considera que es necesario un nivel profesional de los mismos?
2. ¿Debieron realizar cambios en su empresa en cuanto a la manera de operar en los últimos años? ¿Cuáles? ¿Y en cuanto a su manera de “pensar” y de “hacer las cosas”?
3. ¿Considera que fue necesaria la incorporación de las herramientas de marketing para lograr una buena comunicación con los clientes y posicionarse así en el mercado? ¿Qué herramientas implementaron?  
¿Cuáles fueron los cambios y resultados obtenidos?
4. ¿Conoce el concepto de “posicionamiento”? ¿Se convirtió en un objetivo a alcanzar durante los últimos años?
5. ¿Qué estrategias utilizan para comunicarse con sus clientes o con su mercado objetivo? ¿Las consideran necesarias y efectivas?
6. ¿Cómo ven a la competencia actualmente en el sector? ¿Debieron tomar medidas frente a ello?
7. ¿Podrían describir brevemente porqué consideran que lograron el liderazgo frente a otras empresas?
8. ¿Qué conceptos considera que son vitales desarrollar para lograr que la empresa se posicione firmemente en el mercado?



