

UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Administración y Marketing Estratégico

TESIS

*“ Marketing ONE TO ONE para pequeñas
empresas, del Sector de la Construcción /
Inmobiliario, con bajos recursos.”*

Autor: *Dr. Dalmasso, Jorge Marcelo*

Director: *Dr. Rico, Ruben Roberto*

Lugar: *Buenos Aires, Argentina*

Fecha: *20 de diciembre de 2003*

***“ A mis padres, Bety y Guillermo, sin
cuyo apoyo moral y financiero no hubiera
podido terminar el presente proyecto ”***

INDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Proposición | 3 |
| Capítulo 1 – Problemática en el negocio de los Bienes Raíces | 4 |
| I. Introducción | 5 |
| II. Evolución de la actividad | 6 |
| a. Tendencias en el negocio inmobiliario | 7 |
| III. El consumidor es quien manda | 8 |
| a. Acceso a la información | 8 |
| b. Comunicación eficaz | 9 |
| c. Precio y valor | 9 |
| d. Relación con los clientes | 10 |
| e. El marketing de bienes raíces | 10 |
| IV. Reestructuración de la Industria | 11 |
| a. La construcción globalizada | 11 |
| b. Empresas muy grandes o muy pequeñas | 12 |
| c. Capacitación y política de calidad | 12 |
| d. Generación de empleos | 13 |
| e. Caída de la rentabilidad | 13 |
| V. Nuevas realidades y futuro de la Actividad | 14 |
| a. El presente | 14 |
| a.1. Falta de financiación | 16 |
| a.2. Vinculo Cliente-Constructor | 16 |
| b. El futuro | 17 |
| b.1. La excelencia | 19 |
| b.2. La innovación | 20 |
| b.3. La previsión | 20 |
| Capítulo 2 – Mix de Marketing Inmobiliario | 21 |
| I. Introducción | 22 |
| II. Enfoques Estratégicos | 22 |
| III. Producto-Servicio | 23 |
| a. Posicionamiento | 24 |
| b. Calidad | 24 |
| c. Características | 25 |
| d. Diseño | 25 |
| e. Marca | 25 |
| f. Packaging | 26 |
| g. Servicios | 26 |
| IV. Precio | 27 |
| a. Factores internos | 27 |
| b. Factores externos | 28 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| V. Place..... | 30 |
| a. Comercialización directa | 31 |
| b. Comercialización mediante inmobiliarias..... | 32 |
| VI. Promoción..... | 33 |
| a. Publicidad | 34 |
| b. Promoción | 35 |
| c. Ventas..... | 36 |
| d. Relaciones públicas | 36 |
| Capítulo 3 – <u>Análisis de la importancia del marketing “One to One”</u> | 38 |
| <u>en el negocio de los Bienes Raíces</u> | |
| I. Introducción..... | 39 |
| II. Marketing inmobiliario individualizado | 41 |
| a. Identificar al potencial cliente | 42 |
| b. Diferenciar al comprador prototipo..... | 43 |
| b.1. Diferenciación por valorización..... | 43 |
| b.2. Diferenciación por necesidades | 43 |
| b.2.I.Evolución de las motivaciones del mercado en la última década | 44 |
| c. Relacionarse con el cliente..... | 45 |
| d. Personalizar el inmueble..... | 47 |
| III. ¿Cómo preparar a la empresa para el marketing “One to One” ?..... | 48 |
| a. Situación actual de la empresa | 49 |
| b. Preparar a la empresa para el cambio..... | 49 |
| Capítulo 4 – <u>Marketing “One to One” para pequeñas empresas constructoras</u> | 51 |
| <u>con bajos recursos</u> | |
| I. Introducción..... | 52 |
| II. Ventajas competitivas para pequeñas empresas | 53 |
| a. Menor participación de mercado, pero mayor | 55 |
| participación por cliente | |
| b. Menor rentabilidad total, pero mayor rentabilidad | 56 |
| por operación y por cliente | |
| c. Menor economía de escala, pero mayor economía | 57 |
| de alcance | |
| d. Menor cantidad de clientes, pero mayor valor | 58 |
| por cliente | |
| e. Menor estandarización del producto, pero mayor | 59 |
| flexibilidad para su personalización | |
| f. Menor administración de productos, pero mayor | 60 |
| administración de clientes | |
| g. Menor volumen de ventas, pero relaciones con | 61 |
| clientes más duraderas | |
| h. Menor diferenciación de productos, pero mayor | 63 |
| diferenciación de clientes | |
| i. Menor impacto publicitario masivo, pero mayor | 64 |
| impacto por cliente | |
| j. Menor costo en herramientas de marketing totales, pero | 65 |
| mayor costo total por cada cliente | |
| k. Menor caudal de nuevos clientes, pero mayor | 66 |
| satisfacción por cliente | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| I. Menor lealtad a la marca, pero mayor lealtad por cliente | 67 |
| m. Menor recursos involucrados, pero mayor resultados esperados | 68 |
| III. Una herramienta de marketing eficaz y eficiente para pequeñas empresas con bajos recursos | 68 |
| a. La comunicación one to one | 69 |
| b. El posicionamiento individualizado | 71 |
| c. Las viviendas a medida | 73 |
| d. Las ventas individualizadas | 76 |
| e. La relación de post-venta | 78 |
| IV. Infraestructura necesaria para pequeñas empresas | 80 |
| a. Sistemas de información | 81 |
| b. Administración de clientes | 83 |
| c. Los recursos humanos | 86 |
| d. Gestión y evaluación de los intervinientes del negocio | 89 |
| V. Otras cuestiones de bajos recursos | 90 |
| a. Fidelización de la clientela | 92 |
| b. Proteger la intimidad | 93 |
| c. Centro de atención telefónica | 95 |
| d. Creación de una Pag. Web | 97 |
| e. Nuevo escenario para la Administración y la Contabilidad tradicional | 98 |
| f. Otras cuestiones | 100 |
| Capítulo 5 – Análisis de Costos | 110 |
| I. Introducción | 111 |
| II. Análisis | 111 |
| a. Vivienda unifamiliar | 112 |
| b. Vivienda en altura | 115 |
| c. Vivienda en dúplex | 117 |
| d. Resultados del análisis | 119 |
| Capítulo 6 – Investigación de Mercado | 120 |
| I. Introducción | 121 |
| II. Investigación | 121 |
| a. El cuestionario utilizado | 122 |
| III. Exposición de los resultados | 124 |
| a. Presentación | 124 |
| b. Interpretación | 128 |
| Conclusión | 129 |
| Anexos | 141 |
| ANEXO A - Principios básicos de la publicidad | 141 |
| ANEXO B - Aspectos a tener en cuenta para un anuncio eficaz | 142 |
| ANEXO C - Mecanismos para realizar promociones | 144 |
| ANEXO D - Algunas técnicas para lograr ventas | 145 |
| ANEXO E - Planes de marketing de frecuencia | 147 |
| ANEXO F - Las cuatro estrategias de la individualización masiva | 148 |
| ANEXO G - Siete opciones para identificar sacrificios | 149 |
| ANEXO H - Estrategias de posicionamiento y diferenciación | 150 |
| ANEXO I - Principios generales para estructurar una base de datos | 151 |
| Bibliografía y Referencias | 153 |

PROPOSICION

Demostrar que el marketing ONE TO ONE es la herramienta más conveniente y eficiente en cuanto a la utilización de recursos destinados a herramientas de marketing, permitiendo el ofrecimiento de un producto a medida, más adaptado a las necesidades de los mercados metas, permitiendo a la empresa posicionarse con un producto diferenciado, justificando un mayor precio en base a un mayor valor agregado, destinado a pequeñas empresas con bajos recursos del ramo de la Construcción.

Por otra parte, presentaré un Análisis de Costos y una Investigación de Mercado, demostrando que la utilización de dicha herramienta, incrementará la porción del mercado existente, así como la rentabilidad del ramo específico, atrayendo y compatibilizando segmentos interesados por la comodidad de las casas, la seguridad de un edificio y una distinción social.

*Problemática en
el negocio de los
Bienes Raíces*

CAPITULO

1

Pag 4

I. INTRODUCCION

La industria inmobiliaria está lejos de ser inmune a los rápidos cambios que afectan a las empresas en particular y a las economías de los países a nivel general, especialmente para los países de Latinoamérica. Estos cambios, impulsados a su vez por los cambios demográficos y tecnológicos, se producen con rapidez cada vez mayor. Pienso que los sobrevivientes de la industria inmobiliaria, como en todas las demás, serán quienes sean capaces de adaptarse y aprovechar estos cambios; la cantidad y la magnitud de éstos, crean tiempos caóticos y turbulentos, donde el futuro se hace difícil de predecir; el viejo adagio de que *“lo único constante es el cambio”* no podría ser más acertado.

Pero las empresas inmobiliarias y los profesionales que trabajan en ellas, como en muchas otras industrias de productos-servicios, han tardado en reconocer estos cambios. Casi todas, por no decir todas las compañías del ramo de la Construcción / Inmobiliarias, operan como lo hicieron 50 años atrás:

- Se producen bienes raíces en gran escala (edificios y/o barrios privados), sin tener en cuenta los deseos y necesidades de los potenciales clientes.
- Existe una mala comunicación y demostración de que dichos deseos y necesidades se conocen y se desean satisfacer.
- Los recursos empleados en publicidad se gastan en gran parte en anuncios clasificados en periódicos y anuncios en revistas especializadas, que no se dirigen a clientes objetivo precisos.
- Mala o inexistente utilización de herramientas de marketing.
- Escasa utilización de marketing y publicidad directa.
- Baja o inexistente capacitación a la fuerza de venta inmobiliaria.
- Baja o inexistente capacitación a la mano de obra especializada que interviene en la elaboración del producto.
- Deficiente control de calidad del producto terminado.
- Alta pasividad en la fuerza de venta.
- La fuerza de ventas (agentes y corredores inmobiliarios), permanece en sus respectivas inmobiliarias a la espera de una llamada, de que entre un cliente o de que el teléfono suene, no se comunican los bienes raíces que se disponen para cada cliente meta.
- En el mejor de los casos se envían grandes volúmenes de correo impersonal, sin el análisis de una base de datos previa, con la esperanza de que un pequeño porcentaje de las personas contactadas tengan algún interés en adquirir (o vender) bienes raíces.
- Las quejas más comunes de los potenciales clientes, especialmente para quienes desean adquirir propiedades, es que las inmobiliarias o constructoras rara vez se ponen en contacto con ellos.

Enumerados dichos problemas, entre otros, podemos decir que los éxitos que tuvimos en el pasado, no son garantía cuando las reglas cambian, y esto puede significar la pérdida de nuestra ventaja competitiva y el reinado del caos y la turbulencia, todo lo cual desemboca en menor productividad en base a menores ventas, baja moral, mayor tensión y utilidades reducidas. Algunos reaccionan a los peligros de los cambios llegando a un estado de parálisis, ofreciendo resistencia al cambio, la cual nos hace ver sólo las amenazas que el cambio trae consigo y nos deja encajonados por las reglas y normas del paradigma actual, sin ver más allá de él; las ideas nuevas suelen ser enfiadas por quienes piensan que el futuro no es más que una extensión del pasado. Otros, en cambio, atrapan los peligros inherentes a los cambios como oportunidades, tienen flexibilidad mental y se convierten en pioneros. Aquellos que piensen que los negocios de siempre continuarán manteniéndose y perdurando no podrán sobrevivir.

Cuando cambiamos a un nuevo paradigma, esto puede representar una auténtica ventaja, pues encontramos diferentes e innovadoras formas de resolver los problemas, nuevas ventajas y opciones de capitalizar las oportunidades; pero a medida que nuestros competidores cambian y se adaptan también, el paradigma ahora “antiguo”, puede convertirse en un obstáculo invisible, ahora el viejo paradigma es negativo, presenta cierta tendencia a cegarnos a otras soluciones y oportunidades.

Puesto que muchos de los cambios que enfrenta hoy la industria inmobiliaria son verdaderamente transformadores, tanto constructores como agentes inmobiliarios que sobrevivan deberán adaptarse a nuevas creencias, valores y comportamientos, dando paso a una nueva disciplina indispensable, no tenida muy en cuenta por el ramo hasta el momento, estamos hablando del marketing. Dichos pioneros tienen nuevos modos de pensar, nuevas herramientas, mayor tecnología e información, están abiertos a percepciones nuevas que por lo común aportan novedosas soluciones de viejos supuestos, medios de comunicación más eficaces, en definitiva, el marco antiguo cede el paso a nuevas perspectivas, estamos en definitiva ante un cambio de paradigma.

En base a esto, para tener éxito y adaptarse a los cambios reinantes, las empresas constructoras / inmobiliarias, deben pensar en fundamentar sus estrategias competitivas en el modelo de la diferenciación, ofreciendo un producto a medida de las necesidades y deseos de los mercados meta, deberán enfocarse en un solo cliente a la vez; en el futuro, cuando se entre a sistemas de información más refinados, el proceso de personalización se enfocará cada vez más en las necesidades individualizadas tanto del comprador conjuntamente con las del vendedor.

Esta estrategia competitiva es vital para empresas con bajos recursos del ramo, las cuales en años venideros se enfrentarán, si bien a un menor número de empresas en el negocio, pero también más expertas, mejor preparadas, con mayor recursos y absolutamente comprometidas con alcanzar el éxito.

Por otra parte, se enfrentarán con clientes mejor informados y más exigentes. La tecnología pone al consumidor al mando de los negocios, porque permite que la información se comparta; asimismo, la tecnología posibilita a empresas con menores recursos cambiar su enfoque de marketing, para investigar mucho más acerca de sus clientes, a medida que se conoce más los deseos y necesidades de éstos, las Cías pueden pasar del marketing de masas al marketing enfocado, específico, de “Uno a Uno”. Emplearán mejor sus recursos para identificar a los potenciales clientes que tienen el máximo valor para ellos, para después aprender tanto acerca de ellos, como ellos conocen de sí mismos, y luego ofrecerles un producto a medida de sus necesidades, con un mayor valor agregado que posibilite un mayor precio y la consecuente mayor utilidad. De esta manera se podría esperar una red de contactos (con la consecuente formación de una base de datos) de quienes se espera recomienden a otros potenciales clientes en función de necesidades similares y a la espera de un servicio ejemplar.

Cuando esto sucede, el consumidor se torna cada vez más refinado y seguro de sí, no se conforma con menos de lo que desea, cuándo y cómo lo desea, y menos cuando se trata de adquisiciones tan importantes como la de bienes raíces. Ahora y en el futuro, “**el consumidor es quien manda**”.

II. EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD

La industria inmobiliaria ha experimentado cierta evolución, con respecto a los tiempos de mayor estabilidad y teniendo en cuenta que los cambios antes eran secuenciales, son ahora discontinuos e impredecibles. Literalmente, la visión del futuro carece muchas veces de claridad suficiente.

El futurista Alvin Toffler, autor de “*Future Shock*” (El Shock del Futuro), fue el primero en señalar que la primera Ola – la tecnología agrícola – abarcó más de 100 generaciones y duró aproximadamente 6.000 años. El cambio se producía con lentitud a lo largo de todos esos años. La segunda Ola, la era industrial, llegó más o menos en 1760 y ha durado cerca de 300 años. El poder

comenzó a pasar de la realeza, que adquiriría títulos y tierras por herencia, a las de quienes los ganaban por medio de mejores ideas, aprovechando las tecnologías mecánicas.

La tercera Ola, la era de la información, inició su tendencia a mediados de la década de 1960 y llegó a un punto máximo cerca de 1985; si bien es posible que la tercera Ola no concluya en diez años más, la cuarta Ola está ya presente en países desarrollados. Caracterizada como la Ola de la productividad y la nueva vida, impulsada principalmente por la bioingeniería, la robótica, los nuevos materiales, la cognición por las máquinas, la nanotecnología y la energía exótica.

Es decir, los ciclos evolutivos son cada vez más cortos, afectando todo lo que hacemos en lo que respecta a nuestra industria y nuestra propia vida. El modelo de Olas histórico de evolución señala claramente que el cambio mismo se está acelerando y para el profesional inmobiliario se dificulta cada vez más adaptarse a él y mucho más aprovechar las oportunidades que crea.

Para visualizar la evolución que tuvo lugar dentro de la industria inmobiliaria actual, con respecto a algunas décadas atrás, se pueden compilar los cambios en la siguiente tabla de fácil interpretación:

II.a. TENDENCIAS EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO

| <i>Lo anterior</i> | <i>Escenario</i> | <i>Lo actual / Tendencias</i> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Más predecible | Futuro | Incierto |
| Evolutivo | Cambio | Acelerado |
| Nacional | Contexto | Mundial / Global |
| Más estable | | Turbulento |
| Primitiva | Tecnología | Avanzada / Aceleradamente cambiante |
| En aumento / Estable | Rentabilidad | En descenso |
| Débil / Amigable | Competencia | Fuerte / Despiadada |
| Financiamiento | Capital | Capital propio o Pull de inversores |
| Empresas pequeñas, medianas y grandes | Estructura de la Industria | Empresas desproporcionadamente grandes o muy pequeñas |
| Negocio con enfoque completo | Estructura del negocio | Negocio con enfoque especializado |
| Costos más bajos | Productividad | Costos más altos |
| Inflexible | | Flexible |
| Uniformidad | Producto / Precio | Mayor opciones |
| General | Información | Específica / Individualizada |
| Limitado | Acceso a la Información | Inmediato |
| Capacitada | Mano de Obra | Incapacitada para el manejo de la nueva tecnología |
| Media | Capacitación | Muy baja |

II.a. TENDENCIAS EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO (continuación).

| Lo anterior | Escenario | Lo actual / Tendencias |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Masivo | Marketing | Enfocado |
| Impersonal | Publicidad | Directa |
| Inexistente | Comunicación | Fluida |
| Ingenuos | Potenciales Clientes | Refinados |
| Resignado a adquirir el producto ofertado | Expectativas del Cliente | Amplio menú de ofertas |
| Generales | Conocimientos del Cliente | Expertos, información exacta |
| Exclusiva | Relación Constructor vs Agentes Inmobiliarios | Normal / Indiferente |
| Semipermanente | | Transitoria |
| Especializada | Fuerza de Ventas (Agentes Inmobiliarios) | Poco especializada |
| Pasividad | | Mayor actividad |
| Productividad | Reto | Proyectar un paquete de valor para Potenciales Clientes |
| | | |

III. EL CONSUMIDOR ES QUIEN MANDA

El modelo de creencias de que a los consumidores se les podía imponer condiciones sobre el estilo, la calidad, el precio y el servicio de los productos (como lo expresó Henry Ford, en su célebre frase: *“puede tener el color de auto que desee, siempre y cuando sea negro”*), funcionó bien hasta principios de los años 70, y puede que lo esté haciendo en nuestro país en el presente, en especial en industrias con fuerte resistencia al cambio y con baja utilización de herramientas de marketing, como lo es la industria de la Construcción / Inmobiliaria.

El concepto de que *“Una talla sirve para todos”*, funciona sólo hasta que al consumidor se le ofrece opciones, es decir, cuando la competencia se incrementa y se hace fuerte. Cuando esto sucede, el consumidor se hace cada vez más refinado y seguro de sí mismo, no se conforma con menos de lo que desea, cuándo y cómo lo desea, pretende información exacta sobre cada una de las opciones, en definitiva desea maximizar la satisfacción de sus necesidades y deseos, y adquirirá aquel producto que le ofrezca más beneficios por cada \$ invertido, aquel que tenga mayor valor para él. Ahora y en el futuro, *“¡el consumidor es quien manda!”*.

III.a. ACCESO A LA INFORMACION

La tecnología está suministrando al consumidor acceso directo a la información referente a las opciones, mercados y valores de las viviendas. El acceso a todo esto aumenta con gran rapidez y quienes deseen continuar funcionando como hasta ahora, se encontrarán con dificultades en el futuro. Este tipo de tecnología está disponible hoy día, y lo que es mejor, sin costo adicional en

muchos casos para el consumidor. Ciertos tipos de tecnología permiten al potencial cliente “navegar” en la información sin interactuar con agentes inmobiliarios de la zona (Internet).

Estos consumidores más refinados y seguros de sí, desean información oportuna, exacta y completa, pero no están dispuestos a leer mucho ni a pagar por ella, pero está en dicha información, combinada con asesoramiento, consejos e intermediación, lo que da como resultado la comunicación del valor agregado que los bienes raíces ofrecen a los potenciales clientes, y el mayor precio o no, que deberán pagar por ellos. Se conseguirá poco o ningún valor agregado, con la simple transmisión de información existente, si la misma no está enfocada, no especializada y en los propios términos que los consumidores desean.

III.b. COMUNICACION EFICAZ

No basta, sin embargo, con tener simplemente los conocimientos y que los mismos estén a disposición del consumidor, es crucial comunicarlos. Los consumidores no pueden leer la mente de otras personas, no se enteran de lo bien que trabaja una empresa constructora, de las comodidades, diseño, calidad que una propiedad ofrece, a menos que exista una comunicación eficaz.

Para ser eficaz, los profesionales de la construcción, tienen que:

- Interpretar los deseos y necesidades del consumidor, tan bien o mejor que ellos mismos.
- Comunicar y demostrar que se están satisfaciendo esos deseos y necesidades mejor que la competencia.

Una buena comunicación permite que el consumidor perciba el mayor valor agregado y las diferencias entre opciones de productos.

III.c. PRECIO Y VALOR

Para algunos autores, como Michael Treacy y Fred Wierseman (en *The Discipline of Market Leaders: Choose your Customers* – Ed. 1995), existen dos clases de consumidores:

“ *El primer tipo define el valor dentro de una matriz de precio, conveniencia y calidad. Para ellos, el precio es lo más importante*” (1); lo que hace atractivo la adquisición de bienes raíces económicos o dentro de los valores que se manejan en el mercado inmobiliario de cada zona. No pagarán un mayor precio por cada m² que aquel que surge de revistas especializadas o diarios de la zona.

“ *El otro grupo se preocupa más por obtener exactamente lo que desea o necesita*” (1). Para estas personas, las características específicas del inmueble y la forma de proporcionar el servicio son mucho más importante que cualquier sobreprecio razonable. Los consumidores de este segundo grupo definen por tanto el valor de acuerdo con las características en las cuales el bien que se ofrece parece hecho a la medida para ellos.

Es decir, para tener éxito, las empresas inmobiliarias deben pensar en fundamentar sus estrategias competitivas en el modelo de diferenciación, que sugirió, hace más de una década, el profesor de Harvard Michael Porter, quien señaló que “*los consumidores distinguen los productos y los servicios basándose en solo dos ingredientes claves: PRECIO y VALOR, y en cualquier estrategia eficaz es necesario ocuparse de ambos*” (2). No se puede establecer una ventaja competitiva sólo con base en el costo, el valor debe ser perceptible y al alcance del consumidor.

El valor es un elemento esencial de la estrategia que se conoce como adquisición de clientes de por vida. La estrategia se basa en la premisa de que todo cliente es fuente de más de una sola transacción, porque “*el de los bienes raíces se considera en general como un negocio de*

(1) (2) Ver referencias

recomendaciones, y los clientes satisfechos con el producto-servicio, hacen recomendaciones y regresan con nuevos negocios” (3).

III.d. RELACION CON LOS CLIENTES

Las relaciones positivas con clientes satisfechos, fuentes de nuevos negocios, se logran por medio de contactos regulares, esto se puede hacer manteniendo una base de datos actualizada, de información personal y de negocios realizados. Estas relaciones vinculan a los consumidores con los proveedores, el consumidor enseña cada vez más acerca de sus preferencias y necesidades personales, mientras que el proveedor adapta su producto y servicio para satisfacer los gustos individuales del cliente.

Las empresas inmobiliarias que cultivan relaciones con sus clientes, crean una inmensa ventaja competitiva que será difícil de superar por otras Cías y ayuda a conservar sus negocios con ellos por mucho tiempo, lo cual se traduce en utilidades también por mucho tiempo.

Las relaciones con los clientes son buenas también para éstos, pues aumentan la probabilidad de recibir exactamente el producto que cumple con sus deseos y necesidades, cómo, dónde y cuándo lo desean. Esto representa un cambio importante respecto al pasado, donde los inmuebles construidos se valoraban por encima de todo y la venta era un mero problema correspondiente a los agentes inmobiliarios.

Poniendo énfasis en las relaciones personales más que en lograr simplemente una operación, se apunta a relaciones de largo plazo, más que en ganancias inmediatas. La meta es crear clientes de por vida y de esta manera apuntar al crecimiento del negocio a largo plazo y fijar una ventaja competitiva sostenible.

III.e. EL MARKETING DE BIENES RAICES

Desde principio de siglo hasta nuestros días, la consigna que primó en los negocios inmobiliarios fue *“los compradores se generan a partir del inventario de propiedades en venta”*, es decir que nada sucedía hasta que una propiedad se construía, se ponía en el mercado y se ofrecía a la venta. En la actualidad, los compradores están interesándose en propiedades específicas que pueden no estar disponibles fácilmente y este cambio se está agilizando dramáticamente debido a la falta de capitales y a que los mercados de compradores se están achicando drásticamente. Por otra parte, se experimenta un creciente refinamiento del público comprador.

Una buena parte de este cambio lo está realizando el marketing de propiedades, el cual se está desarrollando con innovaciones tecnológicas y con nuevos participantes en el negocio, como empresas de monumentales dimensiones, como ser AT&T y IBM, que en EEUU estudiaron muy de cerca el negocio inmobiliario por años, a la espera del momento oportuno. Se tratan de las entidades constructoras del futuro, con un muy buen manejo de herramientas de marketing y recursos casi ilimitados.

Las nuevas tecnologías pueden dejar el asunto de la siguiente manera: una persona desea comprar una propiedad, en vez de llamar al martillero de la zona, a quien ni siquiera lo conoce, se sienta ante su conocida computadora, se conecta a Internet y selecciona un icono de *“servicios inmobiliarios”* y en el menú de opciones selecciona *“viviendas exclusivas”*, y procede a ver propiedades, precios, zonas, diseños, etc. Algunos de dichos productos pueden coincidir con lo que busca, si no fuese así, procede a responder una serie de preguntas; el servicio electrónico buscará en las diversas bases de datos para sugerir opciones similares a las buscadas, y en caso que no existan, se informará al cliente los planes para futuras construcciones o los plazos que se manejarían para que dichas propiedades o algo similar estén en el mercado. Por otra parte, puede suscribirse al interesado a planes específicos de viviendas, brindando plazos, costos, honorarios y profesionales

(3) Ver referencias

que intervendrán en el proyecto. Dichos sistemas ya están disponibles y se crean otros nuevos todos los días. Innovaciones tan interesantes como la realidad virtual, la televisión interactiva, la Internet/world wide web y muchas más están revolucionando el acceso al inventario de bienes raíces disponibles.

Es decir, la respuesta a los varios interrogantes radica en entender qué es lo que en verdad se requiere para satisfacer las necesidades de los consumidores.

IV. REESTRUCTURACION DE LA INDUSTRIA

“Toda organización se debe preparar para dejar de lado todo lo que hace. El mundo se está volteando de cabeza. Esta convulsión es del tipo de las que se presentan cada dos siglos y por ello resulta casi imposible de imaginar para las personas que han estado vivas durante 25, 35 o incluso 50 o 60 años. La revolución de la tecnología está tomando velocidad justo a tiempo para coincidir con la llegada de la aldea global”. Esto nos expresa Peter Druker, en el Harvard Business Review, un destacado intelectual de la administración de nuestro tiempo, filosofando acerca de los cambios que se están presentando a nivel mundial.

Para dar cabida a esos y a muchos otros cambios se hará necesaria y forzosa una reestructuración significativa en la industria inmobiliaria. En los próximos títulos exploraremos los primeros indicadores de que estos cambios se están produciendo en efecto, en el presente.

IV.a. LA CONSTRUCCION GLOBALIZADA

A pesar de que el mercado de la construcción está lejos de ser global, existe una tendencia irrefrenable hacia la internacionalización de técnicas y productos. Así lo creen figuras muy conocidas en el mundo inmobiliario, como es el francés Frederic Theux, empresario y titular de Batimat París, una de las exposiciones de construcción más importantes del mundo, quien explica: *“cada vez más estudios de arquitectura e ingeniería trabajan en varios continentes y lo mismo sucede con contratistas y proveedores de insumos”* (4), Theux cita el caso de los rascacielos como un ejemplo más de que la construcción tiende a globalizarse: *“este tipo de edificios hoy no varía demasiado según la ciudad del mundo que se realice, tanto en Europa como en Argentina, las remodelaciones son hoy la principal fuente de trabajo para los constructores”* (4). Esto lo confirma el desembarco de la empresa francesa en nuestro país, constituyendo un pilar clave dentro de una estrategia mundial.

Batimat es una exposición Europea de la construcción y la vivienda, que reúnen a 2.500 empresas de 42 países de ese continente y más de medio millón de profesionales, e intenta a nivel mundial, que los fabricantes piensen en términos de soluciones más que en los productos mismos, que los profesionales adquieran cada vez más habilidades y conocimientos, que los distribuidores se conviertan directamente en internacionales y que las constructoras modifiquen algunas formas de trabajar, adaptándose a estándares mundiales; lo cual puede crear nuevas oportunidades para el Mercosur y las economías emergentes.

Pero esto no coloca a las empresas medianas y pequeñas en una situación de privilegio, como nos explica Dave Liniger, presidente de RE/MAX International, en el número del 18 de julio de 1994 del Real Estate Insider: *“a medida que el costo de permanecer en los Bienes Raíces aumenta, los jugadores marginales van dejando el negocio a un ritmo cada vez más rápido...no me sorprendería en absoluto ver que nos reducimos a más de la mitad para finales de esta década. Hay demasiada gente en el negocio inmobiliario”*.

(4) Ver referencias

IV.b. EMPRESAS MUY GRANDES O MUY PEQUEÑAS

Tradicionalmente, el tamaño de las empresas constructoras ha variado mucho en nuestro país, desde las pequeñas y las medianas, hasta las grandes. Esto ha comenzado a cambiar, viéndose un aumento en el número de empresas muy grandes, debido a los costos de los proyectos de gran jerarquía que se están encarando luego de la crisis, agravado esto con la falta de créditos bancarios a empresas, o bien las muy pequeñas, que apuntan a proyectos menos ambiciosos, dedicadas también a reformas y remodelaciones de viviendas ya existentes. Esta tendencia se inició a principios de la década de 1990 y se acelera en gran medida actualmente y en especial después de la crisis.

Antes era necesario tomar unas 100 empresas constructoras para obtener el 50 por ciento del mercado inmobiliario; ahora podemos hablar de 10 a 20 empresas, que responden o son parte del organigrama de grandes grupos económicos, que tienen el 50 al 80 por ciento del mercado (entre las más destacadas podemos mencionar Techint, Benito Roggio, Sade-Skanska, José Cartellone Construc. Civiles SA, IECSA (Sideco), Constructora Sudamericana, Caputo SA, Roque Mocchiola SA, Riva SA, Siemens-Schüker, Pulte Homes, ESUCO SA, ECA SA, Constructora Lantschner SA, Hotchieff Construcciones SA, Enobra, Pecom Nec SA, Presidente Inmobiliaria SA y Kineret SA).

En combinación con la tendencia hacia empresas muy grandes está el surgimiento de las muy pequeñas. En Francia, las 280 mil Pymes de la construcción hacen el 70 por ciento de todas las actividades relacionadas con la remodelación y el mantenimiento, y estas tareas representan el 55 por ciento del total de la actividad constructiva que se realiza en Francia. Esas empresas de hasta veinte empleados, se agrupan en la Confederación de los Constructores y Pequeñas Empresas de Francia (CAPEB) y hoy deben adecuar sus políticas de gestión a un mundo que está en cambio constante (5).

Como explica Jean Lardin, presidente de la CAPEB de Francia: *“la construcción es una actividad que está en cambio constante y que, en su mayoría, llevan delante las pequeñas empresas. Hoy, la construcción debe contemplar el estilo de vida y las ocupaciones de la gente, así como su actividad social. Entre las fases principales de la vida de las comunidades, la realización de casas y espacios urbanos representa etapas importantes. Las empresas constructoras no sólo tienen la misión de levantar grandes edificios, contribuyen además a mejorar el individuo y así participan en la cohesión de la sociedad. Está claro que cumplir con esta ambición es posible gracias a la confianza establecida con los clientes y por consiguiente, en una política de calidad. Es decir, la capacidad de contestar de una manera conveniente a las necesidades del cliente. Hoy el individuo está en el centro de las preocupaciones de nuestras sociedades; nosotros debemos poder personalizar la construcción, respetar su autenticidad y ser responsable con el mantenimiento; es decir, en definitiva el objetivo que se apunta es asegurar un mayor confort en la vida de todos”* (5).

IV.c. CAPACITACION Y POLITICA DE CALIDAD

CAPEB desarrolló una marca profesional de calidad y una carta constitucional que clarifica cinco compromisos de parte de los constructores, esto marca los estándares de calidad a que apunta la actividad en los países más desarrollados de Europa:

-
1. Haga especialización
 2. Siga todas las demandas del cliente
 3. Proporcione una estimación realista de los plazos
 4. Respete esos plazos
 5. Controle la satisfacción de los clientes
-

Fuente: *Ver nota (5)*

(5) Datos obtenidos del Diario Clarín - Suplemento Arquitectura - Art. “Una Construcción Social” – Pag. 27 – 12 de mayo de 2003

Esto constituye un primer paso hacia una certificación real de los servicios por parte de las empresas constructoras europeas.

Por otra parte, lo que hace única a la construcción es su necesidad de tener un conocimiento exhaustivo de las últimas tecnologías, combinado con una profunda experiencia acumulada durante siglos, la construcción requiere conocimientos y procedimientos complementarios; esto explica por qué la continua capacitación constituye un paso fundamental para asegurar la calidad de los procesos, y especialmente en nuestros días, donde la tecnología se torna más compleja, y algo muy necesario hoy en la Argentina, donde la capacitación y la educación pasaron a planos irrelevantes, lo cual desemboca en bajas medidas de calidad constructivas.

Como nos explica al respecto Jean Lardin: *“Hoy la construcción debe estar muy involucrada con la educación, esto es lo que CAPEB hace en Francia, definición de políticas de entrenamiento, cursos de gerenciamiento, consultoría y oportunidades para los miembros, actividades dirigidas a los jóvenes y a aquellos en busca de empleos. La preocupación por hacer que las profesiones especializadas en la construcción sean más atractivas para las jóvenes generaciones ya está instauradas en gran cantidad de países de Europa. Revalorizar estas profesiones por medio del entrenamiento completo permitirá un brillante futuro para el mundo de la construcción”* (5).

IV.d. GENERACION DE EMPLEOS

Educar y capacitar es la principal generadora de empleo, directo e indirecto y por eso, debe ser objeto de políticas voluntaristas. Para la Cámara Argentina de la Construcción (CAC), un millón de pesos invertido en construcción, crea alrededor de 60 mil empleos directos e indirectos. En base a ello, la entidad elaboró su plan posible para la realización de obras públicas, en el que se propone una inversión estatal por un monto total de 37 millones de pesos en los próximos cinco años en obras públicas, ya sea en viviendas o infraestructura.

Pero la realidad indica hoy que un plan generoso de obras públicas sólo servirá si se complementa con la inversión privada, sin esta combinación no habrá crecimiento sostenido luego de recuperarse los niveles razonables anteriores a la crisis; solo se le reconoce al estado la función de **“servir de palanca”**, es decir *“asegurar un mínimo de masa crítica para arrancar y arrastrar a la inversión privada”* (6). Para lograrse estos objetivos, la Cámara propone dotar a la construcción de dos herramientas indispensables: **un paquete de reglas básicas**, que fije una política previsible para el sector y **una escalera de financiamiento**, que permita sortear la ausencia actual de crédito.

Una de las medidas más efectivas para impulsar la construcción en Francia consistió en reducir el valor al impuesto agregado en trabajos de remodelaciones, el cual bajó del 20,6 por ciento al 5,5 por ciento; el resultado de esta medida fue, ante todo, una disminución del trabajo ilegal, ya que la acción se complementaba con un aumento en las multas para el trabajo en negro. Asimismo, estos cambios produjeron un incremento anual en las ganancias de 1.700 millones de dólares, pero principalmente permitió crear 54.500 nuevos puestos de trabajo, algo muy necesario hoy día en la Argentina.

IV.e. CAIDA DE LA RENTABILIDAD

Los márgenes de utilidad en la industria de la construcción han descendido en picada, en menor medida antes de la crisis debido a la fuerte competencia reinante y de manera importante luego de la crisis por la devaluación del peso con respecto al dólar.

Los costos generales de construcción crecientes, motivados por una inflación real superior al 100 por ciento, para el 2002 y lo que va del 2003, son también un factor que contribuye a la baja de las utilidades de la industria.

(5) (6) Ver referencias

El costo de la tecnología es también otro factor muy importante; la revista *Fortune*, en su “Informe Especial sobre Tecnología de 1998”, señala que: “por lo general las grandes empresas invierten hasta el 8% de sus ingresos en telecomunicaciones, equipos de cómputo y software, y esto solamente para sobrevivir en el mundo de la información, sin embargo la productividad cambia muy poco e inclusive disminuye”. Tan solo para conservar algo de competitividad, las empresas constructoras deben contar al menos con lo básico en cuanto a tecnología: Computadoras, software de dibujo y arquitectura, correo de voz, teléfonos de línea y algunos teléfonos celulares, y simplemente se trata de tecnología para mantenerse en el negocio.

Por otra parte, existe un gran número de otros factores que causan la caída de la rentabilidad: un crecimiento económico nulo o decreciente, las presiones del consumidor para reducir precios e incrementar estándares de calidad, la creciente corruptibilidad institucional, tanto para organismos estatales y privados de servicios públicos, que encarecen e incluso atrasan las aprobaciones de algunos proyectos, la corrupción y trabas sindicales, los litigios por parte de la mano de obra e incluso de clientes insatisfechos y los altos costos en publicidad, son algunos de los más significativos. Sin contar que en el futuro se ejercerán mayores presiones sobre las constructoras para que asuman responsabilidades financieras y jurídicas desconocidas para nuestro país hasta el presente, pero que ya son una realidad en EEUU, como las demandas por cargos de tergiversación, vivienda justa y antimonopolios.

No obstante la rentabilidad se puede aumentar ya sea **aumentando los Ingresos y la Productividad**, o bien **moderando los Costos**. ¿A qué aspecto se debe dedicar mayor importancia?, por supuesto que a los ingresos, son lo principal de cualquier empresa y por consiguiente se deben buscar por encima de todo lo demás. Por otra parte, no existen límites para aumentar los ingresos utilizando ingenio, creatividad, innovación y trabajo, pero sí existen límites reales en cuanto a la reducción de costos. La conclusión para recuperar la rentabilidad del sector no existe como regla, cada empresa debe crear su propia solución; éste es un proceso que requiere trabajo en equipo, no sólo en el ambiente interno de la Cía, sino también externo, y sobre todo, considerar a cada potencial cliente como un centro de utilidades y de esta forma elaborar planes para hacer rentable a cada uno de ellos, lo cual, a su vez, da por resultado una Cía rentable. Siendo eso conocido y aceptado por toda la organización, proveedores, martilleros, fuerza de ventas y demás participantes del negocio, podrán asignarse los costos de manera apropiada y pretender en el futuro continuar en la actividad.

V. NUEVAS REALIDADES Y FUTURO DE LA ACTIVIDAD

Existe un antiguo adagio: “*el presente guarda las semillas del futuro*”. Casi todos los cambios son evolutivos, podemos ver los comienzos de cada uno y seguirle el rastro hasta su expresión presente. Solo unos pocos son de carácter revolucionarios y presentan grandes avances, pero inclusive estos tienen antecedentes que los definen y los apuntalan. Por lo tanto, lo primero que se debe realizar es buscar los cambios que se están produciendo en nuestro mercado, determinar si están ocurriendo sucesos similares en otras partes del país y adaptar nuestra empresa a estos cambios. De esta manera, estaremos mejor preparados para lo que vendrá el día de mañana.

V.a. EL PRESENTE

La devaluación trajo aparejado más de un problema para la construcción; bajaron las ventas, se pararon las obras y subieron los costos de los materiales importados. Pero una vez que el dólar se estabilizó, comenzó a aparecer un nuevo tipo de cliente, que los especialistas en marketing llaman “*el inversor dolarizado*”. Este potencial cliente tenía dólares en su poder y zafó del corralito y del corralón, o bien tienen actualmente capacidad de ahorro en dólares o capturan sus ahorros liberados actualmente por los bancos, y disponen de capital. En todos los casos no piensan llevar el dinero a

las entidades bancarias y menos tenerlo debajo del colchón en su propia casa. La mejor solución que encuentran y les aconsejan es “invertir en ladrillos”.

Muchas personas entonces guardaron sus dólares fuera de los bancos y ahora ven la posibilidad de adquirir propiedades o construir empleando menos dinero que antes. Aquel que cuenta con capital hoy, puede construir un metro cuadrado de una casa con 250 a 350 U\$, cuando un año antes de la crisis, tenía que invertir más del doble. Entre los clientes dolarizados, muchos se pueden decidir a construir para satisfacer una necesidad postergada, aprovechando la diferencia de costos, otros pueden especular con una recuperación de los precios de los inmuebles en el mediano plazo.

Especialistas en marketing reconocen un patrón predominante en estos clientes dolarizados:

| | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Edad: | entre 30 y 35 años |
| Estado civil: | matrimonio con hijos chicos |
| Nivel educativo: | profesionales que viven de su trabajo |
| Nivel económico: | clase media y media alta que busca calidad de vida para los hijos |
| Actitud: | están dispuestos a viajar para llegar a su trabajo, cuentan con dos autos |
| Zona de residencia que prefieren: | Pilar, Escobar, Luján, Moreno, Esteban Echeverría, City Bell, Berazategui, todas localidades donde florecen los countries. |

Fuente: Artículo “Perfil del nuevo cliente”
 Diario Clarín de Arquitectura
 Lunes 31 de Marzo de 2003 – Pag. 13 -

En el primer trimestre de 2003 se notó la búsqueda de buenos terrenos para edificios de viviendas. Son productos para el mercado ABC1, que exigen excelentes ubicaciones, gran calidad de terminación y a un reconocido desarrollador del proyecto. Son obras con diversas historias, escalas y características, apuntan a un mercado que apenas comenzó a despabilarse; son proyectos de viviendas que salieron al ruedo a pesar de la crisis y su aparición, especialmente en zonas como Recoleta, Palermo y Belgrano, parecen anunciar el fin de la sequía de nuevos emprendimientos que tuvo la actividad durante el 2002, cuando los constructores se dedicaron casi exclusivamente a continuar obras que tenían empezadas. Las tendencias son apostar muy fuerte a edificios de 15 a 20 semipisos con elementos de confort e infraestructura en las áreas comunes. Se trata de apostar a los servicios, hacer departamentos con plantas más flexibles, pensar proyectos con menos unidades y captar a los compradores que no necesitan del crédito.

Tanta infraestructura es indispensable para el target bien alto, pero los constructores de dichos proyectos son grupos muy fuertes, como ser *Nuevo Complejo Figeroa Alcorta*, *Grupo Town House*, *Tu Habitat Constructora* y *Empresa Eidico*. Todas apuntan a captar el segmento de mayor poder adquisitivo del país, hoy pareciera ser que la lucha se da en atraer a las personas que cuentan con capital propio, que no necesitan financiación para la compra.

Pero qué pasa con los inversores dolarizados, con los targets de clase media y media alta, e inclusive aquellos que no cuentan con el dinero en su totalidad y necesitan algo de financiación, quizá por parte de la constructora o mediante algún plan de cuotas mientras dura la obra hasta la entrega del inmueble, inclusive de aquellos clientes que pretenden requerimientos más específicos que aquellos que ofrecen los proyectos a gran escala, en base a necesidades del grupo familiar. Es decir, existen nichos de mercado no explotados todavía luego de la crisis, y éstos representan una buena oportunidad para pequeñas constructoras, expertas y más preparadas que sus mayores para atender nichos de mercado.

V.a.1. FALTA DE FINANCIACION

El parate de la economía argentina, la falta de financiación tanto a empresas constructoras como hipotecarios para la vivienda, puso en crisis el desarrollo de nuevos emprendimientos.

En cuanto a los créditos particulares para viviendas, existen en mercado algunas variantes, como ser el “*fideicomiso hecho al costo*”, en el cual se realiza una preventa, en la que se recibe una seña por el porcentaje de incidencia del lote hasta cubrir el 100 % del costo del terreno, el resto consiste en una financiación natural, el comprador paga una cuota mensual a medida que se hace el proyecto, que puede durar hoy entre 12 a 36 meses, es decir que se le traslada el costo de la obra y la ganancia de la constructora al comprador. Otra variante es pagar hasta la posesión del inmueble un 70 % del valor en dólares y el 30 % restante se financia hasta diez años, mediante cédulas hipotecarias; por ejemplo, si alguien debe 30 mil dólares, se hacen 30 cédulas de mil dólares cada una, que se venden a distintos inversores. De esta manera se deja el camino abierto para cuando se retome la financiación bancaria, ya que los bancos pueden comprar estos pagarés.

En cuanto a los créditos para el desarrollo de nuevos proyectos, existen mecanismos dentro del fideicomiso, que se organizan con participantes que realizan diferentes aportes; para levantar un edificio puede ser que un dueño ponga el terreno, un estudio de arquitectura haga el proyecto, una empresa constructora haga la obra y que uno o más inversores brinden dinero para construir; las partes firman un contrato y le dan un mandato a un fiduciario, que cobra un honorario mensual.

Aunque desembarcó en 1994, con la sanción de la ley 24.441, recién en los últimos tiempos se están implementando los fideicomisos. Existen distintos tipos, están los “*financieros*”, que cotizan en bolsa y por su costo y características sirven para proyectos muy grandes, y los llamados “*en garantía*”, que son aptos para todo tipo de obras, por ejemplo, para edificios de propiedad horizontal. Otro tipo utilizado es “*consorcio al costo*”, que es un sistema que consiste en que los inversores y/o compradores aportan cuotas para pagar el costo de la construcción, que se desembolsan contra los certificados de avance de obra, esto ayuda a garantizar que se concrete el proyecto porque se cuenta con mecanismos de castigos para los que no pagan y permite buscar inversores alternativos.

V.a.2. VINCULO CLIENTE - CONSTRUCTOR

En el vínculo entre el cliente y el constructor, se corren ciertos riesgos de que el cliente despliegue todo un sistema de valores que no guarden ninguna relación con los del constructor. “*Desde siempre, el momento de construir, remodelar o adquirir una vivienda es también el de proyectar la vida propia y la de una familia para los próximos años, incluidas las expectativas de progreso profesional o económico, el modelo de vida que se pretende para los hijos y muchas otras variables*” (7), teniendo en cuenta ello, el constructor debe estar en condiciones de escuchar con una actitud abierta.

A partir de este momento, se abre un abanico de actitudes posibles en las cuales el constructor deberá demostrar su predisposición para aceptar la demanda del cliente. Hay empresas que están dispuestas a escuchar, mientras que otras no, y eso dificulta la relación. Escuchar los deseos del cliente es un reaseguro para no someterlo a las ideas preconcebidas del arquitecto, quien tendría que ayudar a clarificar el deseo y necesidades de aquel, bajo un buen criterio profesional. Esta es una de las principales dificultades que presentan los arquitectos, la de zafar de ideas preconcebidas, de modelos y de ideologías incorporadas y poder adaptarse a la demanda ajena, esto dificulta que se forme un “*ida y vuelta con el cliente*” (7). Cuando no existe este intercambio, se da el riesgo de que el constructor, en su ansiedad por satisfacer la demanda existente, confunda sus propios deseos con los del cliente.

(7) Ver referencias

Antes un constructor o arquitecto se juntaba con el cliente y diseñaba una casa a la medida de sus sueños, esto incrementaba en gran medida los costos y se incurría muchas veces en una mala calidad de la construcción y una fuerte incidencia del terreno, que si no se lo disponía había que salir a comprarlo. Ahora el cliente está mucho más dispuesto a aceptar proyectos ya pensados, que le aseguren una realización en tiempo y forma, menores costos, evitando el riesgo de apuestas a largo plazo, pero sin dejar de lado los requisitos que se ajustan a sus pretensiones.

Asimismo, *“en la consulta profesional a un arquitecto se produce una situación comparable a la del análisis psicoterapéutico: uno habla de sí mismo, de lo que pretende y el otro escucha para tratar de comprender qué es lo que se requiere de él, el arquitecto se convierte en una pantalla en la cual quien lo consulta proyecta todo, deseos, expectativas y necesidades”* (7); explica el psicoanalista Roberto Losso, miembro de la Asociación Psicoanalítica Argentina (APA), hablando sobre el tema y echando mano al concepto freudiano de proyección.

El arquitecto Sergio Corian, con doce años trabajando en el campo del marketing arquitectónico, manda un mensaje para tener muy en cuenta: *“hay que abrir bien los ojos, si vas a ser generalista, cobras como un médico clínico, si te especializas en algo vas a ganar dinero. El mercado no termina a veinte cuadras de tu casa”* (8).

Por ello, el mayor éxito para una empresa de la construcción, se da cuando el cliente puede decir *“hice yo mismo mi propia casa”* (7), aunque detrás de cada proyecto se sepa que trabajan infinidad de profesionales, de esta manera se puede decir que tanto uno como otro de los profesionales que intervienen, en el área que le corresponda, se encargan de interpretar correctamente lo que desea y necesita la persona y/o la familia que tienen enfrente.

V.b. EL FUTURO

El futuro está aquí ahora, y basta con abrir los ojos para verlo. El universo que nos rodea cambia con rapidez y pienso que los sobrevivientes en nuestra industria, como en todas las demás, serán quienes sean capaces de adaptarse y aprovechar estos cambios, aprendiendo a detectarlos, adaptándonos a la mejor manera de manejarlos y así ubicarnos a la vanguardia de cualquier modificación significativa del paradigma.

Los mercados están cambiando, las tendencias en el consumo están dominadas cada vez más por los compradores; los estilos, las responsabilidades y la tecnología en el trabajo cambian también. De lo expuesto en este primer capítulo podemos desprender 10 tips a tener en cuenta para el futuro de la industria inmobiliaria.

1. El futuro es de los intuitivos

Para alcanzar el éxito en un ambiente cambiante y turbulento, donde no se tiene una visión clara del futuro que nos espera en 5 o 10 años, y torna las técnicas de la planificación estratégica ineficaces, se requiere de la capacidad de tomar decisiones con base no ya en la información disponible aunque insuficiente, sino en un criterio intuitivo.

Quienes tengan confianza en su propio criterio y consigan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, estarán mejor preparados para abandonar lo familiar y avanzar hacia lo nuevo y desconocido.

2. La lucha se librará en el servicio al cliente

“Ninguna empresa que maneje productos o servicios se puede dar el lujo de no brindar un servicio al cliente excelente” (9). Las expectativas del cliente en cuanto al confort, diseño, infraestructura y conveniencia de las propiedades han crecido conforme la tecnología ha

(7) (8) (9) Ver referencias

avanzado y lo ha permitido. Las empresas inmobiliarias del futuro pondrán en práctica métodos nuevos y elevarán los estándares del negocio y aquellas incapaces de igualarlos se irán quedando en el camino.

3. Trabajadores con autoridad y responsabilidad individual aumentan la productividad

Las formas jerárquicas de las organizaciones, hacia empresas descentralizadas, permiten a los trabajadores influir de manera directa en los procesos de producción, disminuyéndose errores, tiempos y por consiguiente costos.

Estos conceptos, que ayudan a aumentar la productividad hicieron su aparición con el modelo japonés de delegación, que ha probado ser tan competitivamente satisfactorio. Las empresas del futuro que no los tomen en cuenta, se colocarán en una situación de riesgo.

4. Clientes más refinados

La cantidad de información disponible para los clientes se ha expandido enormemente, ya sea gracias a las computadoras on-line, al crecimiento de los grupos de defensa al consumidor, a la televisión o a los materiales publicitarios más detallados distribuidos por la Cías, casi todos los consumidores saben más acerca de los productos que en cualquier otro momento pasado y esto continuará en aumento.

5. Cautivar el canal de aprendizaje

La diferencia real no está en el simple aumento en el suministro de “juguetes” tecnológicos, sino en la manera como las empresas, en particular para aquellas que se apoyan en alto grado en la información, ven las relaciones con sus clientes. Es decir, para vender una propiedad se debe cautivar el “canal de aprendizaje” del individuo. Esto es válido para cualquier empresa, pero es fundamental para las inmobiliarias, que “comercializan con información”.

6. Tendencias a la personalización

Las empresas inteligentes de todo el mundo se están dando cuenta de que el mejor enfoque de marketing es el que individualiza al cliente y personaliza la relación, y están empleando tecnología para adaptar el producto al individuo.

En la industria de bienes raíces, este enfoque personalizado tiene un leve esbozo en presentaciones específicas, show rooms y exclusividades, que con la utilización de bases de datos se integra información sobre edificios y barrios privados en un paquete, personalizándose el envío. Pero en el futuro, con sistemas más avanzados, el proceso de personalización se tratará directamente en las satisfacciones de las necesidades individuales del comprador y las empresas se enfocarán en un solo cliente a la vez.

7. El consumidor controlará el marketing

La tecnología ha multiplicado los canales de flujo de información en nuestra sociedad, y los ha individualizado, a tal punto que el consumidor puede elegir los mensajes que recibe y el momento en que necesita de ellos.

El negocio de los bienes raíces se ha construido sobre cimientos de acceso preferencial a la información sobre propiedades y de conocimientos especializados sobre las mismas. La tecnología que pone al cliente al mando debilita este paradigma y equipara el poder en el mercado entre constructores y consumidores.

8. La batalla principal se llama “información”

Las empresas están cada vez más consientes de que su negocio es la información y que el valor adicional que suministran, y lo que tienta al consumidor a usar sus productos, es el contenido de información que se percibe de sus productos y servicios. ¿Pero qué significa esto de percepción?. A medida que la tecnología proporciona al consumidor cada vez más acceso a la información sobre propiedades y le permite seleccionar opciones de viviendas, el valor agregado consistirá, ya no en el de simple proveedor de información, sino como el de guía a través del laberinto de hechos, cifras y opciones que el cliente enfrenta. *En otras palabras, el profesional inmobiliario se convertirá más en filtrador, que en transmisor de información.*

9. Obtener más de un cliente, no más clientes

Las empresas constructoras del futuro emplearán la tecnología para identificar a sus clientes más valiosos y conocer sus necesidades y deseos mejor que cualquiera de sus competidores, como nos aconseja Philip Kotler (“Mercadotecnia”, 6ta edición, 1994): *“Las empresas sólo deben ingresar a los segmentos en los que pueda ofrecer un valor superior y llevarle ventaja a la competencia”* (10).

También lo resume William Sherdem (“How Market Ownership Works”, Marketing Forum, febrero de 1995), de la siguiente manera: *“La primera y más importante características de las compañías que son dueñas de sus mercados, es una visión clara del cliente atractivo (rentable)...La maximización del valor para el cliente representa el deseo de la empresa de saber mejor que sus competidores qué es lo que el cliente valora más en términos de características, calidad y precio de los productos y servicios”*.

10. Diversificación de servicios

Muchas empresas constructoras intentan aumentar su rentabilidad diversificando sus servicios afines, como ser: depósitos en garantías, garantías de viviendas, decoración, administración de propiedades, seguros de propiedad, asesoramiento inmobiliario, corretajes, inspecciones de viviendas, etc.

Este tipo de diversificación es lo que el futuro traerá consigo. Sin embargo, esto tendrá un costo, nada garantiza que el consumidor quedará satisfecho adquiriendo esta clase de servicios para los cuales puede no estarse preparado para ejecutarlos convenientemente.

Muchos de estos puntos pueden parecer imposibles de alcanzar, sobre todo si no se cuenta con la creatividad y el equipo de trabajo adecuado. No obstante existen habilidades que nunca deben perderse de vista para sobrevivir en cualquier mercado: **la excelencia, la innovación y la previsión.**

V.b.1. LA EXCELENCIA

La búsqueda de la excelencia exige un proceso de mejoramiento continuo, nunca constituye una meta por alcanzar, porque tan pronto como se alcanza, alguien encontrará una manera mejor de hacerlo; la lucha por alcanzar la excelencia es por consiguiente un compromiso de largo plazo y debe impulsar cualquier actividad de negocios.

Si bien para algunos, excelencia y calidad son en esencia sinónimos, se percibe que la calidad tiene grados y niveles, en tanto que la excelencia es simplemente alcanzar lo mejor. La metodología más común para inculcar esta actitud es comenzar a trabajar en las organizaciones con la *Administración de la Calidad Total*. La convicción de que la calidad es primordial y que las

(10) Ver referencias

necesidades del consumidor es el valor que antepone lo demás, la búsqueda de la excelencia es un esfuerzo que impregnará la vida de cada individuo y de la empresa entera.

V.b.2. LA INNOVACION

En un mundo donde la tecnología permite al consumidor hacer parte de la operación por sí solo, los productos y servicios innovadores, serán la diferencia que agregará valor a las operaciones inmobiliarias.

La innovación puede consistir en muchas cosas, un cambio de perspectiva, una nueva metodología, nuevas percepciones de hacer negocios, diferentes alternativas de brindar servicios habituales e inclusive diseños y arquitectura de avanzada. Desde hace tiempo, la empresa BMW aprovecha sus edificios como reflejo de la excelencia. Los dirigentes de la empresa entienden que una arquitectura de alta calidad les permite reforzar su imagen empresarial y difundir una filosofía corporativa moderna e innovadora. En 1972 se inauguró la BMW Tower, “las cuatro torres” como las conoce la gente, se convirtieron en estandarte de la Munich moderna y de la Alemania desarrollada, las cuales fueron construidas como símbolo del dinamismo, el futuro y el progreso tecnológico. En 1980, esta construcción fue seguida por otro prodigio innovador de la arquitectura, el BMW Research and Innovation Centre.

Para la BMW, valores como la innovación, flexibilidad, individualismo, autenticidad y calidad sobresaliente han estado presentes en cada uno de sus edificios. En la arquitectura de la nueva generación ya se anotan la planta de BMW en Leipzig, de Zaha Hadid y el BMW Welt de Munich.

V.b.3. LA PREVISION

Muchas empresas de la actividad no entienden todavía cuan crítico es prever y participar en los cambios subsecuentes para sobrevivir en el mercado. El objetivo de la previsión acertada es proporcionar información que nos permita estar en el lugar correcto, en el momento adecuado. Esto parece imposible, pero existen dos técnicas que han probado ser eficaces para encarar el futuro. La primera consiste en “*buscar los cambios*” que se están produciendo e incorporarlos a nuestra empresa. La segunda técnica consiste en la “*planificación de escenarios*” lo cual requiere un seguimiento computarizado y asesores con experiencia.

La única forma segura de descubrir el futuro consiste en esperar que éste llegue, pero en ese momento será demasiado tarde, se habrá perdido la ventaja competitiva y recuperar nuestro lugar en el mercado será difícil, sino es que imposible. Poner en practica las habilidades de excelencia, innovación y previsión no solo valen la pena, sino que es indispensable para continuar en el negocio.

Mix de
Marketing
Inmobiliario

CAPITULO

2

Pag 21

I. INTRODUCCION

Hoy, las empresas que trabajan en el negocio de satisfacer las expectativas del público interesado en realizar operaciones con propiedades, en especial adquisiciones, pueden trabajar utilizando sistemáticamente concepciones y herramientas de marketing, pueden hacerlo a medias o directamente no utilizarlas. Pero hoy y en el futuro, ¿tendrán más éxito las que recurran al marketing que aquellas que no lo hagan?, mi opinión es que *si*. Es más, creo que aquellas que continúen trabajando con los sistemas tradicionales, que no se adapten a las características del mercado, terminarán siendo desplazadas.

Es un hecho que las principales empresas del mundo y de la Argentina desarrollan políticas de marketing, pero esto no quiere decir que las Pymes renuncien a usar el marketing. Muchos empresarios medianos y pequeños frecuentemente reaccionen de manera prejuiciosa; asocian el marketing como estrategias y tácticas de grandes corporaciones y multinacionales. Las reglas generales del marketing se aplican en forma intuitiva a la totalidad de la vida de relaciones entre los seres humanos, las Pymes no pueden seguir actuando como si esta disciplina fuera exclusiva de un puñado de megaempresas transnacionales y locales, en una época en que la misma iglesia la está utilizando, sirviéndose de ésta para atraer nuevos fieles y retener a los actuales.

No existe un marketing específico para el ramo inmobiliario, existe un marketing general, el cual se puede transformar y adaptar a las necesidades del negocio inmobiliario y de esta manera opere con resultados satisfactorios en el sector. El marketing pretende estimular el consumo de productos coincidentes con las expectativas preexistentes de los individuos, de esta manera se pretende que el ser humano se beneficie y eleve su calidad de vida, la filosofía del marketing apunta a la satisfacción integral del cliente, una empresa moderna y competitiva es aquella que permanece siempre orientada al cliente, atenta a los reclamos de éstos, con el objetivo de servirlos cada vez mejor dentro de las expectativas de precios de los consumidores. El marketing apunta sustancialmente a operar como desencadenante de mejores opciones para la calidad de vida.

Se puede definir al marketing como *“la disciplina que nos permite armonizar la oferta y la demanda mediante el uso de cuatro variables controladas (las cuales se conocen en inglés como las cuatro P): **Producto, Precio, Place** (en inglés **lugar**) y **Promoción**”* (11); esta es una definición entre tantas que se pueden citar, formuladas por distintos autores y organizaciones; la mezcla de estas cuatro variables, por parte de la empresa, para obtener las respuestas que quiere obtener del mercado hacia el cual se dirige, es lo que se conoce como **Mix de Marketing**. En este capítulo presentaré el mix de marketing inmobiliario, como todo aquello que pueda hacer cada empresa del ramo para influir en la demanda de su producto.

II. ENFOQUES ESTRATEGICOS

La estrategia global de la empresa y la estrategia de marketing tienen muchos puntos en común. Las estrategias analizan las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas y son estos factores los que guían la **“Visión”, “Misión”** y **“Objetivos”** de la empresa.

En primer término, el marketing ofrece una filosofía conductora: *“la estrategia de la Cía debe centrarse en satisfacer las necesidades de grupos importantes de consumidores”* (12). En segundo término, el marketing ofrece *“insumos”*, ayudando a identificar oportunidades atractivas del mercado y evaluando el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, el marketing diseña estrategias, para toda la Cía, a fin de alcanzar los *“objetivos pretendidos”* y todo esto se debe ejecutar de manera rentable.

Existen tres objetivos de marketing, los tres tienden a maximizar el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, el empresario debería seleccionar el que más le conviene en base a las

(11) (12) Ver referencias

características de la organización y de la competencia. En primer lugar podemos hablar de un **marketing no diferenciado**, donde no se presta atención a la diferenciación de segmentos en el mercado y utiliza una estrategia única de mix de marketing para alcanzar ese mercado. En segundo lugar nos referimos al **marketing diferenciado**, donde se pretende alcanzar distintos segmentos, para lo cual se implementa un mix de marketing para cada uno de éstos. Por último se puede recurrir al **marketing concentrado**, cuando las empresas desarrollan una estrategia de segmentación del mercado, pero utilizan un mix de marketing unificado para llegar a todos los segmentos.

Es recomendable que empresas pequeñas de la industria inmobiliaria, y algunas no tan pequeñas, se concentren en el marketing diferenciado. Dentro de esta estrategia, apunten a conseguir un **“nicho”** (segmentos dentro de segmentos) del mercado, que los competidores grandes suelen desconocer o pasar por alto o simplemente no les resulta rentable. Las partidarias de esta estrategia evitarán el enfrentamiento directo con las grandes, especializándose de acuerdo al mercado, a los clientes, a los productos y a la mezcla de marketing. Estas Cías con pequeña participación de la industria, si son hábiles para manejar los nichos, pueden ser tan rentables como sus grandes competidores; esto es frecuente tratándose de empresas pequeñas que cuentan con pocos recursos. ¿Por qué puede resultar rentable a una empresa pequeña ocupar nichos?...la razón principal sería que la Cía conoce tanto a los clientes que forman parte de ese nicho, que satisfacen sus necesidades mejor que empresas más grandes, que también les venden, pero que apuntan a un mercado más general, cubriendo también necesidades más generales. En consecuencia, la empresa que se ocupa del nicho, puede cobrar un recargo sustancial sobre sus costos, justificado en un mayor valor agregado, en un producto más adaptado al cliente.

El concepto fundamental de la estrategia de nichos es la **“especialización”**, encontrándose especializaciones en servicios, calidad-precio, tamaño del cliente, geográfica y otras. El presente trabajo apunta a que pequeñas empresas del sector de la construcción/inmobiliario se inclinen a clientes específicos, operando por medio de una interacción selectiva que involucre a clientes reales y potenciales; en lugar de seguir las tradicionales reglas del marketing masivo, que apuntan a llevar los productos al mayor número posible de clientes, el marketing **“One to One”** se relaciona con un cliente por vez, nutre esta relación mediante medios avanzados de comunicación y ofrece productos adaptados a menos personas, logrando así una mayor rentabilidad.

III. PRODUCTO-SERVICIO

La primera de las cuatro “P” es la correspondiente a **“Product”**. Dentro de esta denominación entran no solo los productos sino también los servicios. Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Quienes proyectan productos tienen que tener en cuenta tres niveles; en el primer nivel se encuentra el **“producto básico”**, este se compone de los servicios que resuelven algún problema o de los beneficios centrales que los consumidores pretenden obtener cuando adquieren un producto. En el caso que nos compete, el producto básico sería la propiedad propiamente dicha, es decir el inmueble, el bien raíz, que resuelve la necesidad primaria de vivienda de los consumidores.

Un segundo nivel sería proyectar un **“producto real”**, y aquí podemos hablar de hasta cinco elementos: *grado de calidad, características, diseño, nombre de marca y empaque*. Es en esta instancia donde se le ofrece a los clientes viviendas de calidad, con ciertas características, diseños exclusivos de arquitectos y respaldo con un nombre de constructora y martillero y un empaque que si bien se relaciona con el envoltorio (packaging) de los productos industriales, también juega un rol importante en la industria inmobiliaria, en las que se relaciona con la presentación que se hace del producto-servicio al momento de la operación o entrega del bien. Esta presentación debe permitirnos tener un perfil que nos distinga de la competencia y nos posicione en la mente del potencial cliente, para que cuando éste pretenda una operación venga a buscarnos a nosotros.

Por último se deberá crear un **“producto aumentado”**, ofreciendo otros servicios y beneficios al consumidor. Se debe ofrecer algo más que una propiedad de calidad y con determinadas características, se debe ofrecer una solución completa para los problemas que se enfrentan al habitar una vivienda, es decir por ejemplo, se puede ofrecer a los compradores de una propiedad las garantías de todos los artefactos instalados, lecciones gratuitas para aprender a utilizar cierta tecnología (calefacción, alarmas, seguridad, etc), servicios de reparación en caso de ser necesario, asesoramiento sobre nuevas instalaciones (aire acondicionado, estufas, portones electrónicos, sistemas por control remoto) y/o reformas de fachadas e interiores y un número telefónico al que puedan llamar, gratuitamente, en caso de que tengan dudas o problemas. Todos estos elementos extraordinarios pasan a formar parte importante del **“producto total”**.

Los consumidores consideran que los productos son paquetes complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Hoy las empresas triunfadoras suman beneficios a sus ofertas; los empresarios al desarrollar los productos, primero tienen que identificar las necesidades básicas de los consumidores que apuntan a satisfacer, luego tendrán que diseñar el producto real y encontrar la manera de aumentarlo, cada aumento le costará dinero a la empresa, entonces se deberá preguntar si los clientes pagarán lo suficiente para cubrir los costos extra. Es más, los beneficios aumentados no tardarán en convertirse en beneficios esperados y conforme a los precios aumenten, muchos consumidores pueden pretender productos más básicos a un precio mucho menor, es decir que los consumidores atribuirán valor a un producto en proporción a la utilidad de éste para ayudarlo a resolver sus problemas o a satisfacer sus necesidades. El desarrollo de un concepto eficaz para un producto es el primer paso para los planes de la mezcla de marketing. Este concepto será comunicado y ofrecido a través de atributos tangibles, por ejemplo: *la calidad, las características, el diseño, la marca, el packaging y los servicios como apoyo del producto*, sobre los cuales la empresa tendrá que tomar decisiones para manejar las reacciones que tendrán los consumidores ante su producto, es decir la posición que ocupará el producto en la mente del consumidor.

III.a. POSICIONAMIENTO

El lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia, es lo que se conoce como **“posicionamiento”**. La posición de nuestro producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre sus futuras viviendas, en comparación con las propiedades ofrecidas por nuestra competencia. Es importante no dejar el posicionamiento de nuestros productos-servicios librado al azar, los consumidores posicionan los productos, los servicios y las empresas con o sin ayuda del marketing.

El posicionamiento tiene una relación directa con la segmentación, cuando una empresa ha decidido a qué segmentos del mercado entrará, debe decidir que posición va a ocupar en esos segmentos.

III.b. CALIDAD

La calidad es uno de los instrumentos más importantes que tienen las empresas para posicionar su producto y se mide en términos de la percepción de los compradores. No se trata de que las empresas constructoras ofrezcan el grado de mayor calidad constructiva, debido a que pocos compradores quieren y pueden pagar la máxima calidad posible. Las Cías deben optar por ofrecer la calidad que los clientes meta pretenden y en los grados de calidad que manejan los productos de la competencia.

Hoy, la construcción en nuestro país es de baja calidad, inclusive en estratos con niveles de ingresos altos de nuestra sociedad, los materiales constructivos son fabricados con defectos, los profesionales intervinientes (como ser arquitectos e ingenieros) no se comprometen con la calidad y se presentan muchas veces mal pagos y desmotivados, la mano de obra no es especializada y no

tiene capacitación y los niveles gerenciales no tienen un compromiso claro y real por alcanzarla y mejorarla. Las políticas reinantes tratan, una vez entregadas las unidades de viviendas, encontrar y corregir defectos después de ocurridos, los cuales en muchas oportunidades son señalados por los mismos compradores. Administrar y comprometerse con la calidad entraña prevenir los defectos antes de que ocurran, por medio de un mejor diseño y mejores procesos de construcción. La meta última de la calidad total es aumentar el valor para los clientes. Para algunos esto es un problema, para otros una ventaja competitiva.

III.c. CARACTERISTICAS

Una vivienda se puede ofrecer con diversas características, el punto de partida puede ser una construcción austera, la empresa puede ir sumando más características, las cuales son un instrumento competitivo para diferenciar el producto de aquel que ofrece la competencia, como pueden ser características tales como: calefacción y aire acondicionado central, mayor seguridad, exclusividad, accesos particulares, posibilidad de realizar deportes, compras y adquirir ciertos servicios sin salir de las instalaciones, entre otras.

Es importante que la empresa esté enterada de lo que opinan los compradores que están utilizando las viviendas, por ejemplo por medio de encuestas. Las características a las que el cliente concede poco valor, comparadas con los costos que representan para la empresa, se deben abandonar; aquellas que merecen gran valor para los clientes, en relación con los costos, se deben aumentar.

III.d. DISEÑO

Este aspecto es muy importante a la hora de construir, en algunos casos se convierte en el arma más poderosa para competir. Un buen diseño contribuye tanto al aspecto como a la utilidad de la vivienda. Un buen diseñador considera no solo un diseño creativo, sino también medidas, costos, seguridad, comodidad, distribución de espacios, utilización inteligente de materiales estándar, usos y servicios fáciles y poco caros, aprovechamiento del terreno, vistas y orientaciones, una construcción sencilla y económica.

Un proyecto inteligente y creativo permite aprovechar mejor los espacios comunes y permite mejorar los puntos débiles de mayor interés en los potenciales clientes: *los accesos y la privacidad*. Por otra parte, un diseño moderno y adaptado a las necesidades de los clientes, refuerza el nicho del mercado al que está dirigido el producto, dándole una clara ventaja competitiva.

Es importante que el arquitecto no confunda el pedido del cliente con sus propios deseos, un aspecto fundamental en la relación entre proyectistas y clientes reside en conocer las necesidades del grupo familiar, por ello, el profesional debe adentrarse de los detalles de la vida cotidiana y conocer los hábitos grupales de esa familia.

III.e. MARCA

El prestigio que se asocia al nombre de una empresa constructora, de un agente inmobiliario o al proyecto con la firma de un reconocido arquitecto, así como el logo que puedan utilizar, es un factor preponderante a las necesidades perceptibles de los clientes. Los consumidores consideran que la marca suma valor al producto y los diferencia de la competencia. Las buenas marcas transmiten una garantía de calidad, características, beneficios y servicios a los compradores. Todo ello sugiere que una marca es un símbolo complejo, si las empresas constructoras tratan una marca como si fuera solo un nombre, pasan por alto el punto central de las marcas, que consta en desarrollar una profunda serie de significados para los clientes. Los significados más duraderos de una marca son sus valores y personalidad; las marcas atraen personas que tienen una imagen de sí mismas, real o deseada, que se corresponde a la imagen creada de la marca.

El antiguo criterio de designar las empresas constructoras con el apellido de sus titulares, así como para operadores inmobiliarios, puede ser sustituido por modalidades más modernas y actualizadas, como una palabra, un símbolo, una señal o la combinación de estos tres elementos, es decir, nombres más vendedores y atractivos. La propiedad y el control de la marca deben estar estrechamente relacionados con la estrategia de marketing concebida para el producto-servicio. La designación del nombre tiene que contribuir a la concreción de operaciones y facilitar su memorización y frecuentemente un consolidado prestigio de un nombre de marca puede ser utilizado como respaldo de nuevas construcciones que se lanzan al mercado.

Por otra parte, las marcas nos pueden facilitar las estrategias de segmentación, utilizando nombres de mucho prestigio para construir en los sectores del mercado de ingresos elevados, utilizando otras denominaciones para cuando apuntemos a los segmentos más populares. En definitiva, es decisión de la empresa poner o no marca a sus productos; podrían no hacerlo e inclinarse a que la sola mención de ciertos martilleros en determinadas zonas, lleven a los clientes a optar por las propiedades que ellos ofrecen, aún más, se pueden compartir la venta con varias inmobiliarias, y hasta se puede pautar el cobro de comisiones más bajas e incluso éstas a cargo del constructor, pero no olvidemos que ello reclama un cierto compromiso y exclusividad por parte del martillero.

III.f. PACKAGING

Los empaques innovadores y creativos pueden ofrecer a la empresa cierta ventaja sobre la competencia. Si bien los bienes raíces no se venden empaquetados, podemos considerar este atributo como todo aquello que la empresa puede realizar para propiciar que los consumidores reconozcan enseguida, mediante algún aspecto en la presentación del producto, a una empresa o marca. En un entorno muy competitivo, esta diferencia bien perceptible por el cliente puede ser la última oportunidad que tenga la Cía de vender su producto.

El embalaje en el campo de la actividad inmobiliaria sólo puede mencionarse entonces con sentido metafórico, y alude a todos los elementos visuales que sirven para llamar la atención sobre el producto e informar al público acerca de éste y los servicios asociados, como podría ser que una determinada empresa constructora maneje cierta conjunción de pinturas, como sello distintivo para identificar su producto, algún estilo de columnas, portones, etc; es decir, elementos de diseño, materiales, carteles, luces, colores y tonos, iluminación, en fin todos aspectos más relacionados con el *Merchandising*. ¿En qué consiste una estrategia de Merchandising?. Consiste en organizar toda una serie de elementos visuales para contribuir a la venta de un producto-servicio, en nuestro caso viviendas. Las formas, las combinaciones de colores, las reglas estéticas deben ser estudiadas por los mercadólogos, pretendiéndose lograr que sean agradables y adecuados a los gustos del segmento al que se dirigen; dichos estilos y colores pueden reafirmarse en la cartelería, en las cartas que se envían al público si se utiliza el mailing, inclusive en los colores de la marca y en la folletería.

III.g. SERVICIOS

La oferta de la empresa puede incluir servicios, que aumentan el producto en sí, le agregan valor, se trata de “*servicios como apoyo del producto*”; la generación de nuevas ideas sobre los servicios adicionales ha sido crucial para la supervivencia de muchas empresas, inclusive para aquellas que se destacaron en brindar servicios adicionales de gran calidad y responsabilidad, pudiendo cobrar más por sus productos.

Los clientes no adjudican el mismo valor a todos los servicios, es importante que la Cía realice encuestas periódicas para conocer la escala de valores que tienen para los compradores los distintos servicios ofrecidos y las calificaciones que éstos merecen. En la actividad inmobiliaria, existe una importante gama de servicios que los consumidores valoran luego de realizada la venta; algunos quieren obtener créditos y financiamiento, otros entrega rápida y puntual, asesoramiento de usos y

reformas, reparaciones gratuitas, adaptaciones de espacios y ambientes, instalaciones inmediatas, mantenimiento, entre otros.

En conclusión, los servicios posteriores a la venta es otro elemento de la estrategia del producto y son buenos para el negocio, no deben interpretarse como una pérdida, no olvidemos que mejora la buena voluntad de los clientes existentes, y no nos olvidemos que **“cuesta menos conservar los clientes existentes, que atraer clientes nuevos o volver a ganar a clientes perdidos”** (13).

IV. PRECIO

En su definición más simple y general, precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos que nos interesan, el precio sería la suma de los valores que los consumidores estarían dispuestos a intercambiar por el beneficio de poseer, disfrutar y usar una propiedad.

El estudio del tema precio nos obliga a inmiscuirnos en temas económicos, entre los que podemos mencionar, los costos, el comportamiento de la demanda, variaciones en la oferta y los volúmenes de créditos existentes en plaza, lo cual extendería demasiado el presente capítulo, solo mencionaré estos factores en relación con la estrategia de precios en la industria inmobiliaria.

Desde siempre, el precio ha sido un factor central en la elección de los compradores, en especial en los países pobres, entre grupos pobres y en los productos de primera necesidad. Sin embargo, en la actualidad el comprador le está otorgando importancia a otros atributos ajenos al precio al momento de elegir y esto es fundamental en el negocio de los bienes raíces. Las empresas constructoras deben tener en cuenta tanto **“factores Internos como Externos”** de la organización, a la hora de fijar el precio.

IV.a. FACTORES INTERNOS

Los factores internos a tener en cuenta tienen que ver con: *los objetivos de la empresa, con el mix de marketing, con los costos y con una decisión que deberá tomar la organización.*

- **Objetivos de la empresa:**

El precio puede desempeñar un papel importante para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, cuanto más claros sean estos objetivos, más fácil le será establecer precios. Podemos mencionar entre otros, aumentar las utilidades, incrementar la participación del mercado, sobrevivir ante condiciones económicas adversas, precios que impidan el ingreso al mercado de competidores, precios elevados pero líder en calidad, los precios más bajos del mercado siempre, etc.

- **Mix de marketing:**

Las decisiones que se toman para producto, distribución y promoción, afectan al precio. El precio es la única variable del mix que produce ingresos, el resto representan costos, además es la más flexible de las cuatro variables, puede ser sujeta a cambios rápidos, lo cual no es muy recomendable porque reciente a los consumidores y provoca confusión. Sin embargo, existe un error frecuente en la industria inmobiliaria, fijaciones de precios muy orientados a los costos, se colocan precios sin tomar en cuenta los cambios y las opiniones del mercado y se modifican sin tener en cuenta el resto de la mezcla de marketing. Por lo tanto, la empresa deberá tener muy presente el **mix de marketing total** al momento de establecer y variar precios.

(13) Ver referencias

- ***Los costos:***

La empresa deberá cobrar un precio que cubra todos sus costos, de construcción, administración y venta, más una utilidad por el esfuerzo y el riesgo incurrido. Aquellas que trabajen con costos bajos, en base a una producción en gran escala, gran aprovechamiento del terreno, curva de aprendizaje (en base a la experiencia acumulada en la actividad constructora), y obtención de importantes descuentos en sus compras, podrán fijar precios bajos, lo cual le puede incrementar el número de ventas, o bien precios altos e incrementar así la utilidad por cada operación.

Aquellas que ofrezcan un producto diferenciado, podrán cobrar un precio mayor, las empresas deberán utilizar un inteligente mix de marketing para crear el valor que perciben las mentes de los compradores, asimismo saber qué valor le asignan a los diferentes productos que ofrece la competencia y en base a esto establecer un precio acorde al valor percibido.

- ***Una decisión de la organización:***

La gerencia de la empresa deberá decidir si los precios los fijará el martillero, si los fijará la empresa constructora y tendrá en cuenta tasaciones alternativas realizadas por inmobiliarias de la zona o realizadas a productos similares, si se tendrá en cuenta el metro cuadrado que se publican en revistas especializadas y suplementos de diarios, o por el contrario, diferenciará el producto, cobrando por esto un mayor valor. En lo que a esto respecta, existe una íntima relación entre precio y calidad, puede asegurarse que siempre hay clientes dispuestos a pagar más por mejores propiedades, pero esto dificulta la planificación, debido a que la idea de calidad es muy subjetiva en esta industria y varía mucho de un individuo a otro.

IV.b. FACTORES EXTERNOS

Así como los factores internos de la Cía establecen el piso de los precios, los factores externos establecen el techo; aquí podemos hablar de cuatro aspectos: *las condiciones económicas, el mercado, la demanda, la tasación y el gobierno.*

- ***Las condiciones económicas:***

En la teoría económica clásica el precio se forma como consecuencia de una tensión entre la oferta y la demanda, es decir cuando aumenta la oferta mientras la demanda se mantiene estable, los precios tienden a bajar y en el caso inverso los precios tienden a la suba. En la actualidad, existen infinidad de fenómenos que hacen que los precios no sean determinados por el libre juego de la oferta y la demanda; estos son apenas dos factores, pudiéndose mencionar otros como la inflación, el auge o la recesión, las tasas de interés, el desempleo, el valor del dólar y de otras divisas, la abundancia del crédito en plaza, el nivel de salario, la inversión pública y privada, la rentabilidad y el riesgo en la actividad, entre otros. Estos factores económicos afectan las decisiones sobre los precios porque impactan tanto en los costos de construcción, como en la forma en que los consumidores perciben el precio y el valor de la vivienda.

- ***El mercado:***

La libertad de la empresa de colocar el precio varía con el tipo de mercado, los economistas reconocen cuatro tipos de mercados que pueden ser la realidad de nuestro negocio, cada uno con características particulares:

1. **Competencia pura:** este mercado está compuesto por muchos compradores y vendedores, que negocian una mercancía uniforme y ninguno de ellos influye mucho en el precio.
2. **Competencia monopolística:** el mercado consta de muchos compradores y vendedores, cada vendedor diferencia el producto que ofrece, lo que genera una amplia gama de precios.
3. **Competencia oligopólica:** consta de pocos vendedores, y cada uno está atento a las estrategias y los conocimientos de la competencia; existe una alta sensibilidad a los precios y a las estrategias de marketing utilizadas.
4. **Monopolio puro:** el mercado está compuesto por un solo vendedor; los monopolios no regulados pueden cobrar el precio que aguante el mercado, lo cual no siempre es aconsejable, debido al temor de no atraer la mirada del gobierno o de algún posible competidor.

- **La demanda:**

En definitiva, *“aquel que decidirá si el precio de la vivienda es adecuado o no, es el cliente”*. Se puede hablar de dos clases de demandas, una demanda individual y una demanda de mercado, la cual es la suma de las primeras. Cuando nos adentramos en las demandas individuales, nos escapamos un poco de la economía para internarnos en los campos de la psicología y la psicología social. Cada persona, tanto en su faz individual como integrante de una estructura social, establece una relación absolutamente subjetiva entre el beneficio que se propone obtener por medio de una propiedad y el precio que está dispuesto a pagar por ésta, y esta percepción no solo es consecuencia de procesos psicológicos individuales, sino que además se transforma a lo largo del tiempo; entonces podemos afirmar que en base a la utilidad que el bien representa para el individuo, conjuntamente con el valor que para él representa su dinero, sus demandas individuales aumentarán o disminuirán.

Estimular la demanda mediante la reducción del precio, reforzando la publicidad y la promoción, pueden aumentar el deseo de los potenciales clientes por adquirir propiedades, pero a veces el público desarrolla conductas paradójicas y la baja del precio no solo no incrementa las ventas, sino que por el contrario, puede desalentarlas. Los clientes pueden preferir gastar su dinero en adquirir otras propiedades más caras porque presentan ventajas que no se dan en las otras, o simplemente porque las perciben como de mayor calidad, exclusivas y únicas o también por simple capricho. Por el contrario, podría darse que si bajamos abruptamente los precios de algunas de las unidades en venta, éstos piensen que ello se debe a que las viviendas presentan problemas, vicios ocultos y que en el futuro se pague por ellos y por lo tanto se abstengan de adquirirlas.

- **La tasación:**

Al determinar el precio de una vivienda, debemos tener en cuenta las tasaciones realizadas para propiedades similares. En los EEUU y otros países del mundo existen pautas estandarizadas para determinar dicho valor, mismo en nuestro país está ganando terreno la propuesta de establecer una normativa generalizada a nivel nacional para la tasación de propiedades.

Al tasar un inmueble se tienen en cuenta, además de los aspectos de diseño, ubicación, exclusividad y factores técnicos y de calidad, otros que le añaden atractivos y que facilitan su colocación en el mercado, entre los que se puede mencionar: que la vivienda tenga o no balcón, quincho, pileta, jardín, que sea apta profesional, que cuente con baulera, lavadero, entrada de servicio, calefacción y aire central, que posea o no dormitorios en suite, cantidad de baños, salón de fiestas en el edificio o barrio privado, cocheras, portero visor, portones

electrónicos, medidas de seguridad y/o seguridad privada, el monto de las expensas, cantidad de departamentos por piso, que la unidad dé al frente o al pulmón de manzana, número de ascensores, la categoría de la entrada principal y de los palieres, la calidad del entorno, del vecindario, si la vivienda se ubica en una avenida y si tiene buen medio de transporte. Inciden también el piso en el que se encuentra, la orientación, la luminosidad y la vista, cuanto mayor sea la cantidad de metros cubiertos y no cubiertos mayor será el valor, el costo por metro variará según la zona y el área, la aceptación de otra propiedad como parte del pago total, la antigüedad del edificio, la calidad de los materiales utilizados; en fin todos elementos que contribuyen al confort y la comodidad y que influyen en el valor del inmueble y como consecuencia en una tasación más elevada.

- ***El gobierno:***

El gobierno es otra influencia importante para la fijación de los precios, ya sea por su intervención directa en la construcción de viviendas como indirectamente en el cobro de impuestos y en la aprobación de proyectos y planos, cuyos trámites se tornan interminables no cumpliéndose con los plazos obligatorios que se establecen por ley (artículo 1 y otros de la Ley 19.549); justamente esta es una de las razones del por qué la administración pública, tanto centralizada como descentralizada, nacional, provincial y municipal se presentan con eternas demoras, viéndose en sus mismos funcionarios desconocimiento sobre la ley que deben hacer cumplir y respetar. Esto sin mencionar la cantidad de trámites excesivos y otros aspectos que sería mejor no indagar, todas causas que aumentan los costos, lo cual se traslada a los precios.

V. PLACE

Place es la variable controlable que está directamente relacionada con la cuestión de los “***canales de distribución***”, las decisiones a tomar pueden involucrar compromisos a largo plazo con otras organizaciones, los cuales pueden formalizarse por medio de contratos, haciendo difícil el reemplazo de dichos intermediarios si las condiciones de ventas cambiaran. Por tanto las empresas deben diseñar sus canales con gran cuidado, poniendo la vista no solo en las ventas de hoy, sino también en el contexto probable de las ventas del mañana.

La mayoría de los productores recurren a intermediarios para que lleven sus productos al mercado, estas organizaciones interdependientes se involucran en el proceso con el objetivo de lograr que el público pueda acceder, usar y consumir el producto y/o servicio, juntas forjan los canales de distribución. El estudio de la distribución pareciera vincularse exclusivamente con productos industriales de consumo, los temas principalmente analizados son los canales, la logística y los mecanismos para la acumulación de stocks; no obstante, la distribución juega un papel preponderante en el terreno de los bienes raíces, y es aquí donde es fundamental la presencia de agentes, corredores inmobiliarios, brokers, comisionistas y otros, quienes en nuestro país se nucleán en lo que se conoce como inmobiliarias (martilleros). Por otra parte, las empresas constructoras pueden interactuar con los consumidores, recurriendo a varios medios para que los potenciales clientes respondan de manera directa, esto es lo que se conoce en marketing como “***comercialización directa***”.

Los objetivos y funciones de un buen canal de distribución, son los siguientes, cuanto más funciones realice el constructor, los costos y los precios pueden aumentar, cuanto más de éstos pueda distribuir a intermediarios, se puede apuntar no solo a la baja en los costos, sino que las tareas se realicen de manera más eficaz y eficiente, lo cual en la práctica no siempre es así:

- ***Información:*** realizar investigación de mercado, obtener y distribuir información, tanto a constructores, proveedores y clientes.

- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicación persuasiva sobre nuestras propiedades en venta.
- **Contactos:** establecer relaciones con los clientes y potenciales.
- **Adaptación:** adaptar el producto a las necesidades de los mercados meta.
- **Negociación:** llegar a un arreglo entre la oferta y la demanda.
- **Entrega:** allanar el terreno para permitir la transferencia del dominio y la posesión de la propiedad.
- **Autofinanciamiento:** generar los fondos necesarios para que el canal se autogestione.
- **Responsabilidad:** aceptación de riesgos y responsabilidades que trae aparejado la realización de operaciones inmobiliarias.

En fin, las empresas enfrentan decisiones en cuanto a los canales de distribución, cada uno entraña diferentes grados de compromisos, costos y ventas, la opción elegida afecta el resto del mix de marketing y las relaciones con nuestros clientes meta; las alternativas que se enfrentan para acceder a un mercado van desde la comercialización directa hasta el uso de intermediarios (inmobiliarias).

V.a. COMERCIALIZACION DIRECTA

En esta modalidad, las empresas constructoras no trabajan con intermediarios y venden de manera directa sus viviendas a los consumidores, estableciendo su propia oficina de ventas, con personal especializado en asesoramiento, show room, maquetas y folletería, etc; de esta manera pueden recurrir a “*medios directos*” para interactuar con los clientes, dichos medios pueden ser utilizados también por inmobiliarias, otros intermediarios y todo tipo de organizaciones.

Los cuatro medios más nombrados de comercialización directa que se pueden utilizar en sus diferentes formas, son: *el correo y catálogos, el teléfono, la televisión e Internet*, y dos metodologías, *ventas de puerta en puerta y ventas automáticas*:

- **Correo y catálogos:** se tratan de envíos que incluyen cartas, folletos, ejemplos, anuncios y otros. Hoy los envíos pueden realizarse vía correspondencia o e-mail. Esta metodología permite una buena selección de los clientes meta, puede ser muy personal, flexible y permite la fácil medición de los resultados.
Las ventas por catálogos implican vender mediante el envío de éstos por correo o su entrega personalizada en tiendas.
- **El teléfono:** se utiliza el teléfono para vender directamente a consumidores y empresas; también se utilizan los números 0800 sin costo, para recibir reclamos, quejas, pedidos de compras e información y opiniones. En este aspecto hay que tener mucho cuidado con la utilización indiscriminada del teléfono y las ventas mal dirigidas, sobre todo aquellas no requeridas y realizadas en horarios inoportunos; lo mismo ocurre con los envíos de mailing.
- **La televisión:** Se realiza publicidad para obtener respuesta directa, el objetivo es lograr que el cliente una vez visto el anuncio, realice el pedido a un número gratuito. La metodología puede ir desde simples anuncios hasta canales completos dedicados las 24 hs a vender bienes y servicios, inclusive inmuebles y viviendas prefabricadas, muy utilizado en EEUU.
- **Internet:** Posibilita las ventas directas mediante el sistema on-line; el armado de una buena página Web brinda información, publicidad y conocimiento de la Cía a los interesados. Hoy es fundamental que toda inmobiliaria y empresa constructora tengan una página Web informando los inmuebles que están en cartera para la venta o alquiler.

- ***Ventas de puerta en puerta:*** son ventas de productos de puerta en puerta, de oficina en oficina o en reuniones caseras. Tienen la ventaja que son cómodas para los consumidores y muy personalizadas, pero de alto costo y de futuro incierto con la aparición de Internet.
- ***Ventas automáticas:*** se trata de ventas vía máquinas expendedoras, muy buenas para ventas de bienes de consumo y antojos (golosinas y cigarrillos), para operaciones bancarias y estaciones de servicios, son cómodas y rápidas para los clientes, pero de elevado costo y de difícil mantenimiento.

V.b. COMERCIALIZACION MEDIANTE INMOBILIARIAS

Por otra parte, las empresas constructoras podrán encargarse de la tarea a inmobiliarias (martilleros) de que sus productos lleguen a manos de sus clientes meta, y aquí las decisiones recaen en varios aspectos que van desde factores relacionados a: *las oficinas, imagen y nombres, exclusividad y/o compromisos, y servicios adicionales que brindan*, y un tema muy actual como el de *franquicias*, que puede modificar sustancialmente la operatoria inmobiliaria para el futuro:

- ***Las oficinas:*** en primer lugar se debe definir la ubicación que debe tener la inmobiliaria con la que vamos a trabajar, ésta deberá estar cerca de las propiedades que tenemos para la venta, pero también lo más cerca posible de los clientes meta y en el territorio donde su nombre y logo tienen presencia fuerte.
Esto entraña el segundo aspecto a tener en cuenta, que es el número de sucursales que se pretende, porque si bien las inmobiliarias tienen que estar en la cercanía de nuestras propiedades, también es bueno que se encuentren en un área de intensa circulación de público, para que los potenciales clientes no puedan dejar de verlas; en zonas residenciales, tranquilas, inclusive en zonas de veraneo, donde el cliente se siente distendido para realizar su análisis anterior a la compra. Debería estar situada cerca de playas de estacionamiento, sobre todo en barrios donde la gente suele movilizarse en auto. En calles con buena iluminación nocturna, así como tampoco deben olvidarse factores como el vecindario, el entorno, el crecimiento y la categoría poblacional, el perfil de la cartera de clientes, la cantidad promedio de visitantes diarios y carteles en fachada. Esto nos encamina al tercer aspecto, el exterior e interior de la oficina, el cual debe ser como un imán que atraiga al público, básicamente el aspecto tiene que estar acorde a los clientes meta que se apunta con nuestro producto, el aspecto exterior e interior de la inmobiliaria debe contribuir a la consolidación de nuestra imagen institucional y al posicionamiento que le queremos dar a nuestro producto, en base a los potenciales clientes y el área donde estemos desarrollando propiedades para la venta. Aquí, hasta los colores con que están pintadas las oficinas tienen relación con el segmento de clientes que pretendemos obtener; los individuos de mayor ingresos son más receptivos a los colores fríos (ocres, celestes, blancos, azules, etc), mientras que los de menores ingresos perciben mejor los colores cálidos (naranjas, amarillos, rojos, etc).
- ***Imagen y nombre:*** relacionado a este aspecto conviene reiterar que hoy, en un mundo de servicios casi idénticos, lo que hace la diferencia entre lo que ofrece una inmobiliaria y otra, es la imagen que el público se forma sobre cada una de las firmas que actúan en plaza; es importante entonces que el nombre y el logo de la inmobiliaria tengan una imagen fuerte y clara para el segmento al que se apunta.
- ***Exclusividad y/o compromisos:*** el grado de compromiso que nos puede dispensar una inmobiliaria puede ir desde la exclusividad total hasta un cierto compromiso, que puede consistir en una vidriera con una pizarra con la oferta de nuestras propiedades, la utilización de carteles luminosos, pantallas de computadoras, etc; asimismo en el salón de la inmobiliaria, acondicionado para que el cliente pueda esperar cómodamente hasta

ser atendido, se pueden colocar revistas, publicaciones institucionales y folletería, que sirvan para informar sobre nuestra firma y sobre las características de nuestras viviendas y servicios, así también como la colocación de monitores de televisión o pantallas de grandes dimensiones en los que se alternan la exhibición de propiedades en venta de nuestra cartera, beneficios, ventas realizadas con clientes satisfechos y datos de nuestra Cía. Inclusive la inmobiliaria puede destinar parte de sus instalaciones para que los clientes sean atendidos por nuestros propios vendedores y asesores técnicos, este primer contacto personal resalta la importancia de nuestra firma y aliviana un poco la carga de trabajo de la inmobiliaria.

- **Servicios adicionales:** hay inmobiliarias que brindan servicios adicionales, como ser decoración de interiores, instalaciones, negociación con bancos para el otorgamiento de créditos para la compra, servicios de plomería, luz, gas, administración de consorcios, de alquileres, refacciones y mantenimiento, escribanos, gestoría y otros; todos estos servicios aumentan nuestro producto y le agregan valor.
- **Franquicias:** el sistema de franquicias, que consiste en asociaciones contractuales entre una parte que concede la franquicia y la otra parte, un concesionario independiente que adquiere el derecho de poseer u operar una o varias unidades que forman parte del sistema, es empleado por las firmas del rubro en numerosos países y con excelentes resultados especialmente en EEUU, pero en nuestro país todavía no se impuso esta modalidad. Ejemplo de esto lo encontramos en Brasil, donde el grupo económico Fernández Mera, que también actúa en el campo de la construcción, es titular de la cadena inmobiliaria “*Sol*”; en los EEUU, la más exitosa de las inmobiliarias es “*Century XXI*”, cuya cede central se encuentra en Los Angeles, California y hoy cuenta con más de 6.597 filiales a lo largo de todo Estados Unidos, y actualmente se está extendiendo a México y otros países de América.

El sistema de franquicias permite a las inmobiliarias reducir costos y aumentar la imagen corporativa. Los costos en publicidad y la inversión para posicionar la marca o logo bajan drásticamente y los costos y beneficios se reparten entre todos los integrantes del sistema.

El optar por una cadena de inmobiliarias franquiciadas, aumenta el potencial de nuestra empresa constructora, lo que nuestros posibles clientes registran a primera vista es la denominación de la cadena con la que trabajamos e incluso formamos parte. Debajo del nombre o logotipo, aparecen las direcciones correspondientes a cada una de las sucursales que operan en el marco de esa red de franquicias, lo cual refuerza al lector del aviso la imagen institucional, que también nos beneficia a nosotros, porque el potencial cliente nos percibe como un miembro más del sistema. Por otra parte, es poco probable que se otorguen franquicias a dos integrantes en la misma zona, por el contrario lo harán en zonas distintas y bien definidas, esto nos abre un abanico de posibilidades interesantes para la venta de nuestros productos. Todo esto es fundamental en el marco de la crisis que enfrentan las pequeñas y medianas empresas constructoras, con bajos recursos, para el futuro dicho sistema puede potenciar la imagen y los beneficios de todos los intervinientes de la red.

VI. PROMOCION

Desarrollar buenas viviendas, colocarles un precio atractivo y que éstas se encuentren al alcance de los clientes meta para su adquisición, no es suficiente en los tiempos que corren, las empresas deben “*comunicar*” todo esto a sus potenciales clientes y esta comunicación no pueden dejarse libradas al azar. La variable promoción tiene que ver con todas las acciones que

desarrollemos para contribuir al conocimiento y la difusión del producto-servicio que ofrecemos. Estas acciones están compuestas por una mezcla específica de instrumentos relacionados a: *la publicidad, la promoción, las ventas y las relaciones públicas*, que las empresas utilizan de manera coordinada para el logro de sus objetivos. Pero antes de abordar cada materia en particular, nombraremos los nueve elementos para que una comunicación sea eficaz, aplicados a la industria inmobiliaria:

1. **La fuente o emisor:** es el sujeto que envía el mensaje, puede ser la empresa constructora, la inmobiliaria o una agencia de publicidad.
2. **El código:** son los términos que se utilizan para la transmisión del mensaje. Existen códigos en la actividad inmobiliaria que son compartidos tanto por el emisor como por el receptor.
3. **El mensaje:** es la idea que el emisor pretende hacer llegar al receptor, lo que deseamos que comprendan nuestros clientes meta.
4. **Los medios:** son los canales de comunicación por medio de los cuales el mensaje pasa del emisor al receptor. Por ejemplo, la TV, la radio, revistas especializadas y suplementos de diarios dedicados a la actividad inmobiliaria.
5. **El receptor:** es el sujeto al que va dirigido el mensaje; por ejemplo el individuo que recibe un llamado de una inmobiliaria para formularle una propuesta.
6. **Decodificación:** es la acción que realiza el receptor para interpretar el significado del mensaje.
7. **La respuesta:** es la reacción del receptor luego de haber tenido contacto con el mensaje; ésta dependerá del campo de experiencia que se haya formado el receptor, en base a los conocimientos ya asimilados, sea por la investigación, la experiencia y el uso de otros productos similares y los recuerdos de mensajes anteriores.
8. **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor que le regresa al emisor, es aquí donde el emisor analiza si la idea que quería transmitir fue recibida como pretendía.
9. **La distorsión:** cuando la idea que pretendía comunicar el emisor no fue recibida de esa manera, se produjo una distorsión en el proceso de comunicación, y el emisor deberá trabajar para que ello no suceda en futuras comunicaciones.

VI.a. PUBLICIDAD

Cuando mostramos por televisión, en una revista o en los agrupados del diario, imágenes de inmuebles que forman parte de la cartera de una empresa o inmobiliaria, estamos haciendo publicidad; *“la publicidad es la actividad consistente en hacer público nuestro producto-servicio”*. Esta puede también referirse a las empresas que ofrecen esos productos, en este caso la publicidad se denomina institucional.

Si bien no se pueden pronosticar con certeza cuáles serán las consecuencias de una determinada campaña publicitaria, sí es importante que la misma se desarrolle de conformidad con las recomendaciones de los especialistas en esta disciplina (para mayor detalle ver ANEXO A). Cada uno de los clientes meta tienen características distintivas que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar **el medio** de comunicación que utilizaremos, sobre todo evaluando que los costos en los medios de difusión son altos.

Otro punto importante en publicidad es **la creatividad**, siendo un elemento fundamental para toda empresa sea cual fuere su tamaño, pero toma vital importancia para las medianas y pequeñas, éstas a diferencia de las grandes, no disponen de gran capital para invertir en publicidad, es por eso que los pocos avisos que publiquen deben tener una gran eficacia. Las **agencias de publicidad** medianas o pequeñas suelen ser las más creativas, con un trato más personalizado con sus clientes. Esto puede interpretarse en costos elevados para empresas con bajos recursos, las cuales en lugar de recurrir a agencias de publicidad, pueden contratar los servicios de un creativo free lance, que los hay con buena experiencia, también pueden tratar directamente con los medios de difusión o

recurrir a mayoristas de espacios, en vez de canalizar todos estos temas a través de las agencias, lo cual eleva los costos. Lo importante es apuntar a la creación de un **anuncio eficaz**, para esto los creativos deben tener en cuenta varios aspectos, como ser: *el contenido del aviso, su armado general, el medio que se elija, la redacción del anuncio, los titulares, los resultados y el impacto del aviso, la oportunidad de la presentación, la ubicación que se le dará teniendo en cuenta los distintos medios* y otros aspectos también importantes (para mayor detalle ver **ANEXO B**).

El aviso más utilizado en la actividad inmobiliaria es aquel que se presenta por medios gráficos, por ejemplo en clasificados y revistas especializadas del ramo, generalmente por zonas. Este aviso puede hacerse de diferentes formas, uno muy utilizado es el denominado “*aviso globalizado*”, que consta de un recuadro donde el elemento destacado es el nombre de la empresa constructora o de la inmobiliaria, debajo del mismo, con un cuerpo de letra menor se enumeran las viviendas, comodidades y características que forman la cartera de la empresa. Este tipo de avisos apuntan a resaltar la imagen institucional, son buenos para imponer una imagen de marca en el mercado.

Otro aspecto a tener en cuenta es la distinción de nuestro aviso del conjunto de anuncios que aparecen en la página; es necesario que presente alguna característica gráfica que lo diferencie y que atraiga la atención de nuestros potenciales clientes. Es importante también ayudar al lector a encontrar lo que busca, con lo cual el aviso debe estar redactado con una secuencia lógica, por ejemplo mencionando el barrio donde se ubica el inmueble, el tamaño de la propiedad, luego las ventajas de dicha vivienda, en cuarto lugar la dirección precisa de la propiedad, colocar también el nombre de una persona con la cual podamos ponernos en contacto y por último el precio, este aspecto no es indispensable pero sí importante, ya que se pueden perder muchas consultas de interesados que crean, por falta del precio, que la propiedad no se encuentra a su alcance.

VI.b. PROMOCION

La publicidad hace blanco en la mayor cantidad de público posible, en cambio en la promoción apuntamos a personas determinadas, bien diferenciadas. Podemos conocer su nombre, edad, dirección, estado civil, niveles de ingreso, pasatiempos favoritos, etc; es decir, para planear una eficiente promoción de marketing es necesario conocer las personas a las que voy a apuntar mi mensaje. La información que se pueda recabar puede ser almacenada en una base de datos, la que se utilizaría cada vez que se desee efectuar una comunicación personalizada con el cliente. Algunos de los mecanismos más utilizados para realizar promoción son: los mailing, el videomailing, el telemarketing, las promociones de ventas y los eventos (para mayor detalle ver **ANEXO C**).

Muchas empresas de la actividad inmobiliaria organizan convenciones y ferias del ramo, para promover sus construcciones y de esta manera obtener algunos beneficios, como la posibilidad de encontrar futuras ventas, tomar contacto con potenciales clientes, introducir productos, ideas y tecnologías nuevas, obtener clientes nuevos y educar a los actuales, a proveedores, estudios de arquitectura y otras empresas mediante publicaciones y material audiovisual, también para llegar a prospectos que habitualmente no se alcanzan mediante nuestra fuerza de ventas; las empresas constructoras entonces enfrentarán varias decisiones, por ejemplo en qué exposiciones van a participar, cuánto gastar en cada una, cómo preparar stands llamativos que atraigan la atención y como ingeniárselas para realizar ventas.

Otro punto a tener en cuenta es la evaluación de los resultados, el método más común es comparar las ventas, antes, durante y después de realizada una promoción. Las investigaciones sobre los consumidores también arrojan el tipo de personas que respondieron a las promociones, cuántos las recuerdan, qué pensaron de ella, quiénes las aprovecharon y si ellas afectaron las decisiones de compras, para la obtención de esos datos son muy utilizadas las “*encuestas*” y los “*preinformes*”, la información que se obtiene vía dichos medios, almacenada en una base de datos mencionada anteriormente, puede transformarse en el servicio de información de marketing que las empresas o inmobiliarias necesitan para conocer las necesidades y deseos de sus clientes.

VI.c. VENTAS

Es aquí donde los conceptos de ventas y de marketing deben diferenciarse, el marketing incluye la venta así como otras actividades mencionadas hasta el momento, incluye también actos lucrativos y no lucrativos, las ventas en cambio persiguen un fin de lucro, y son un elemento más del mix de marketing. En la actualidad prevalecen las ventas a sectores segmentados del mercado y nichos, más que la realización de ventas masivas como lo eran años atrás. Las empresas están viendo que se consiguen mejores resultados en conservar a sus clientes actuales que en invertir para captar otros nuevos. Un buen número de constructoras ya están constituyendo alianzas estratégicas con inmobiliarias, primando el marketing relacional con los clientes, especialmente en la venta de bienes raíces y otros productos complejos donde se moviliza mucho tiempo y dinero, en estos bienes “*la venta marca el comienzo de la relación*”.

La mayoría de las organizaciones de cualquier ramo cuentan con vendedores, quienes son muy efectivos para comunicar, vender, reunir información y relacionarse con los clientes, así también para alcanzar los objetivos de marketing. Asimismo todavía muchas constructoras no presentan un departamento de ventas, ni una fuerza de venta bien diseñada, se limitan a ofrecer sus productos a inmobiliarias (martilleros) para la realización de las ventas, es decir que las relaciones con el mercado son casi inexistentes y de esa manera se resigna a terceros mucha información y contactos que esta relación genera.

Los vendedores representan uno de los activos más productivos de la empresa y también uno de los más caros, por consiguiente al aumentar el número de vendedores subirán las ventas pero también lo harán los costos, los cuales también se elevarán ante la elección del personal equivocado o si el mismo está mal remunerado, con problemas personales o desmotivados, cuyo resultado final será perder ventas. El personal de ventas es importante para las constructoras, pero lo es de suma importancia para las inmobiliarias. No se puede pretender que se nazca vendedor, pero sí hay que tener en cuenta que algunos individuos tienen más cualidades que otros; las personas seleccionadas deben ser capacitadas y entrenadas para alcanzar los objetivos propuestos, además es fundamental que los vendedores sean motivados, en este sentido toman relevancia mecanismos de retribución adecuados para elevar la moral de dichos empleados.

El vendedor debe utilizar técnicas para lograr cerrar las operaciones (para mayor detalle ver **ANEXO D**) nunca debe demostrar ansiedad, por el contrario debe conservar su aplomo; es inteligente sondear los beneficios que el cliente espera obtener de la compra de una vivienda, para luego describir las características de éstas de forma tal que parezcan adecuadas para satisfacer las necesidades y deseos de los interesados. A pesar que existen muchos factores que hacen que la conducta de los clientes sea difícil de predecir, se puede afirmar que la calidad en la atención que brindemos, o indirectamente brinden por nosotros los intermediarios, jugará un papel fundamental a la hora de que el individuo tenga que tomar la decisión de la compra.

VI.d. RELACIONES PUBLICAS

Establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, tanto internos como externos, crear una imagen social favorable manejando los rumores y hechos negativos a favor de la Cía, obtener una propaganda favorable, es lo que hoy conocemos como relaciones públicas.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países, y son un aspecto de suma importancia para las empresas constructoras, que muchas veces un proyecto arquitectónico determinado puede afectar a un vecindario e incluso a una ciudad, cambiando el ánimo y los hábitos del público en general, presentándose grupos que se resisten a los cambios en la fisonomía y las tradiciones culturales de los barrios, o simplemente por resistirse; dicho esto igualmente es la excepción ver constructoras con departamentos de relaciones públicas, por no decir que casi ninguna cuenta con uno.

Los instrumentos más utilizados por los profesionales de esta rama son varios, como por ejemplo **“noticias”**, que se pueden inventar o no, referentes a datos positivos sobre proyectos, nuevas construcciones, mejoramientos y mantenimientos de lugares. También se utilizan **“discursos”** que pueden apuntar a propagandas de nuevas construcciones que mejorarán el bienestar de toda la sociedad, los ejecutivos de las Cías pueden pronunciar estudios especializados, contestar preguntas, cuestionarios y conferenciar en asociaciones comerciales, juntas barriales y vecinales, lo cual puede elevar la imagen de la empresa y mejorar las ideas preconcebidas sobre reformas o modificaciones en la infraestructura existente de una zona.

Otras variantes utilizadas son los **“eventos especiales”**, que van desde conferencias de prensa, espectáculos, comidas con la presencia de alguna personalidad conocida de buena reputación y credibilidad. También se preparan **“escritos”** para que lleguen a los mercados meta e influyan sobre ellos, los cuales podrán consistir en folletos, artículos, revistas, boletines, informes vecinales, etc. Se podrá organizar también actividades de bienestar público, actividades solidarias y otras, todas tendientes a crearle una identidad favorable a la Cía y que el público la reconozca rápidamente.

Las relaciones públicas son un instrumento importante a tener en cuenta por parte de las constructoras, de un gran potencial para crear conciencia y preferencia y quizás el menos usado por ellas. Las RRPP obligan a los ejecutivos a establecer los objetivos que se quieren alcanzar, elegir los mensajes y los vehículos para alcanzar al público meta, ejecutar los planes y por último medir los resultados alcanzados.

*Análisis de la importancia
del marketing “One to One”
en el negocio de los Bienes Raíces*

I. INTRODUCCION

Lento pero implacable, la forma como se interpretaron los mercados en el siglo pasado está desapareciendo, en su lugar comienza a mostrarse una nueva idea que está cambiando la forma en que las empresas y los consumidores ven las intrincadas relaciones que se generan entre ellos y que forman parte de los diferentes sistemas económicos; esta idea compromete una nueva forma de pensar, le agrega un valor exclusivo a cada cliente, coloca en evidencia que los productos estandarizados no satisfacen las necesidades y deseos particulares, que cada cliente puede encontrar el producto que cubre sus expectativas a un precio razonable, inclusive a igual precio que los de producción en serie, o quizá a un precio mayor que se esté dispuesto a pagar en base al mayor valor agregado que se percibe en el producto. Esta nueva concepción desplaza la noción conocida de mercados masivos, donde los consumidores se atendían de la misma forma y con productos y servicios estandarizados, por el contrario, la idea de que cada cliente es único con necesidades y deseos individuales perfila la nueva concepción de que **“cada cliente es un mercado”** (14).

Los mercados *masivos* surgieron luego de la revolución industrial, donde la fabricación en serie creaba la idea de una demanda homogénea. La evolución de la competencia empresarial llevó a *segmentar* el mercado masivo conforme a factores sociodemográficos y creaba productos claramente diferentes, la evolución de estas diferenciaciones llevó a interpretar a grupos de clientes como *nichos*. Hoy, los mercados siguen evolucionando, los mercados de nichos dan paso a que cada cliente sería un mercado, cada uno es único e individual, la competencia para el futuro se librará en la obtención de información sobre cada uno de éstos clientes a fin de ofrecerles un producto exclusivo, de valor único para dicho cliente y a un precio razonable, es decir lo que ya algunos autores de vanguardia están mencionando como **“la individualización masiva”**.

La muerte de los mercados masivos obliga a las empresas a rediseñar su manera de producir y de interpretar los mercados, reemplazando la tradicional producción en serie y el marketing masivo, que explotaban aquel **“factor común”** de todos los clientes, justamente por el pensamiento contrario, ahora se deben interpretar a los clientes como personas, relacionarnos uno a uno con éstos para identificar sus necesidades, es decir el empleo de una producción y un marketing individualizado; la vista hoy debe estar depositada en el **“factor singular”** presente en cada uno de los clientes, es decir entonces, de los mercados de nichos damos paso a los mercados “One to One”. El marketing “One to One” será tan importante para las empresas en el siglo XXI como lo fue el “masivo” en el siglo XX.

Si bien hay que destacar que la delantera en la producción a medida se encuentra en el campo de los bienes de consumo, otras industrias de bienes durables están acusando los primeros síntomas, como ser las de computación, como DELL que configuran las PC conforme a las necesidades de cada comprador, las de indumentaria, como LEVI'S con sus jeans hechos a medida, también otras en los rubros de cosmética (para los perfumes), fábricas de muebles (para el hogar y oficinas), colchones, e inclusive las automotrices, como ser MERCEDES BENZ, FORD, SATURN en Estados Unidos, que construyen vehículos a medida de cada cliente o con partes como tableros, parrillas, focos y pinturas intercambiables a gusto del consumidor. Esto nos pone en alerta de que cuando la gente comienza a disfrutar de productos y servicios hechos y diseñados a la medida de sus necesidades en algún aspecto de la vida y a precios que están dispuestos a pagar en base al valor que le atribuyen a este beneficio, tarde o temprano comenzarán a exigirlos en otros aspectos de la vida, lo cual no dejará exenta a la industria inmobiliaria, por el contrario momentos tan importantes para la mayoría de las personas como son el casamiento, el nacimiento de un hijo, la compra de un inmueble y de otros bienes muebles, como ser la de un automóvil, serán los que mayor exigencias van a demandar por parte del público consumidor.

Los emprendimientos inmobiliarios buscan permanentemente elementos diferenciadores y estos pueden encontrarse tanto mirando hacia dentro de la industria, como hacia fuera. Por el lado de la

(14) Ver referencias

industria existen nuevos productos que afectan las terminaciones, nuevas tecnologías que afectan los estilos y la calidad de vida y también nuevas técnicas constructivas y nuevos diseños y configuraciones de las unidades funcionales. Desde la perspectiva externa, se encuentra el cliente y los nuevos requerimientos que exige en función al estilo de vida del siglo XXI, sumado aquellas necesidades particulares de cada uno. Años atrás una persona se juntaba con un arquitecto y/o constructor y se realizaba una vivienda por pedido y a la medida del interesado, pero terminaban siendo muy costosas y requerían mucha mano de obra, y con el tiempo podían presentarse fallas de construcción, lo que en la jerga se conoce como “vicios ocultos”; con la tendencia al agrupamiento y la construcción en serie (como los grandes conglomerados y edificios), los costos bajaron considerablemente, permitiendo que las viviendas fueran más accesibles, pero los costos que se tuvieron que soportar fueron los de la monotonía, el costo de la talla estándar para todos por igual y con el tiempo nos fuimos dando cuenta que la convivencia con nuestros vecinos no era tan feliz como se esperaba, la palabra consorcio pasó a tener mala fama. Hoy y en el futuro, la tecnología nos está permitiendo disfrutar de ambas cosas, una personalización de las viviendas a los precios de la construcción en serie, o tal vez a un precio mayor que el consumidor esté dispuesto a soportar; este cambio obviamente impacta en el desarrollo inmobiliario, las empresas constructoras deben considerar estas nuevas realidades. En el siglo XIX, las casas no se construían con conductos para electricidad, hace 50 años no se preveían caños para telefonía, hace 10 años tampoco las instalaciones de TV por cable y en el siglo XXI ya se habla de cañerías de redes digitales multiservicio, que dejarán obsoleta la forma de acceder a internet a través de las líneas telefónicas. Hablamos entonces de que las constructoras preparen la infraestructura tecnológica para responder a las necesidades de hoy y del mañana y ello comunicarlo y explotarlo desde el marketing, porque los clientes están al tanto de las cosas nuevas que van apareciendo, sumado a esto sus necesidades particulares en base a su grupo familiar, si adquieren una nueva propiedad querrán estar seguros que estará preparada para el futuro, por lo menos para el previsible.

Existen muchos clientes que quedan contentos con el diseño y la funcionalidad de una obra, pero igual no adquieren más viviendas realizadas por dicho constructor, la realidad es que el constructor nunca debe perder de vista que está haciendo realidad el deseo de otro, que no es “*su obra*”, sino “*la del cliente*”, quien debe participar del desarrollo del proyecto y sentirse parte del proceso desde el principio hasta el final, de esta manera no se presentarán disgustos de último momento y si se cumplieron sus pretensiones y todo salió bien, posiblemente recomienden la adquisición de futuras viviendas a otras personas. Para que todo funcione como un reloj, desde los contratistas y proyectistas hasta los directores de obra deben estar al tanto del proyecto y de las demandas del cliente, éste debe ser escuchado por todos los involucrados, una mala interpretación del deseo del cliente puede traducirse en un proyecto que deberá rehacerse, perdiéndose tiempo y dinero.

El marketing “One to One” se basa en relacionarse con los clientes, sin embargo no se trata solamente de relaciones, en realidad se trata de cambiar la actitud de la empresa hacia cada cliente, tratar a cada cliente de un modo distinto, basándonos en la información que se obtiene de él y de sus necesidades, la configuración de cada vivienda se fundamentará en el conocimiento de las diferencias entre los clientes según las necesidades particulares de cada uno en concreto, reconociendo que no existen dos clientes iguales. Una empresa constructora puede sacar provecho de esas diferencias a la hora de desarrollar un proyecto de viviendas, sobre todo en los tiempos que corren, donde la fuerte competencia, la presencia de grandes grupos económicos en la industria inmobiliaria, la falta de capitales y de financiación y una variada oferta que se registra en el mercado, con propuestas de gran calidad y aires de modernidad, exigen que las constructoras incorporen nuevos satisfactores; a medida que esto sucede, el éxito de las constructoras dependerá cada vez más de establecer con los clientes relaciones individualizadas, duraderas y rentables, apuntando con dichas relaciones a potenciar los conocimientos sobre los clientes e interactuar con ellos, lo cual nos permitirá identificar a nuestros mejores clientes, conservarlos por más tiempo,

obviamente ofreciendo un inmueble y un servicio personalizado, aumentando el número de ventas por cliente y de esta manera mejorar nuestra rentabilidad.

II. MARKETING INMOBILIARIO INDIVIDUALIZADO

Muchas personas interesadas en el mercado inmobiliario se abstienen de realizar adquisiciones o bien postergan las compras a la espera de mejores ofertas o compran una vivienda de menor valor, postergando la repetición de nuevas adquisiciones, debido a que en cada compra que realizan deben resignar la satisfacción de algunas necesidades, deben hacer concesiones debido a que la oferta de inmuebles nuevos o usados no coinciden con lo que desean, cada una de estas concesiones es un sacrificio para el cliente y dichos sacrificios son moneda corriente en la industria inmobiliaria, donde la adquisición del bien deseado, en la zona buscada y dentro del presupuesto que se maneja, se transforma en algo casi imposible, obviamente sin sacrificar algún aspecto por mínimo que éste sea; el slogan del “tómelo o déjelo” o el de “se trata de una oportunidad” o aquel de “es un chiche” por supuesto a los ojos del martillero obviamente, primaron por mucho tiempo en la venta de los bienes raíces.

El marketing individualizado o de “One to One” propone crear valor exclusivo para cada cliente, tratando de identificar los sacrificios que éste realiza, para luego ir eliminándolos, a fin de ofrecer la vivienda que satisface esas necesidades y lograr entonces una individualización real, que valga la pena. Si bien la idea parece sencilla, trabajar con el marketing one to one no lo es, no se trata solamente de cambiar la mentalidad del sector de marketing y de ventas, sino que se debe modificar la mentalidad de toda la empresa, de todos los profesionales intervinientes en el proceso de la construcción de un proyecto desde el inicio, la empresa debe enfocar todos sus recursos para intentar satisfacer las distintas necesidades de cada cliente, éste nos cuenta alguna necesidad insatisfecha que sacrifica y la empresa personaliza el inmueble y/o servicio para satisfacerla; esos procesos van formando una “relación de aprendizaje” (15), cada interacción con el cliente aumenta la lealtad y la fidelización con nuestra empresa y nosotros mejoramos nuestro producto, el cual adquiere más valor para el cliente.

Si a la dificultad antes mencionada le sumamos que la industria inmobiliaria es un negocio con mentalidad resistente al cambio y administrado de manera tradicional, con una producción y venta de viviendas estándar, que incorporaba algunas innovaciones surgidas del marketing cuando se trataba de atraer la atención de estratos sociales altos, pero si se trataba de apuntar a estratos medios y medios bajos, con tal de cuidar medidas mínimas y una construcción convincente con materiales aceptables que no generasen problemas en el corto plazo, era suficiente. Una mentalidad muy centrada en el producto, sondeando muy de vez en cuando las necesidades cambiantes del mercado, ofreciéndose una respuesta casi inexistente a ellas, no interesándose o dándose cuenta de ellas cuando algún competidor con mentalidad más flexible y con soluciones innovadoras y de menores costos acaparaba la atención de clientes que veían que ciertas necesidades que habitualmente sacrificaban eran cubiertas. Una industria muy centrada en los costos, de muy baja reinversión y capacitación de la mano de obra casi inexistente, aquí sí podríamos utilizar el viejo adagio de Henry Ford, pero claro adaptado a la industria “*las paredes de su vivienda pueden tener el color que deseen, siempre y cuando sea blanco*”.

Entonces el implantar un programa de marketing one to one exige un cambio de mentalidad, de toda la empresa con respecto a cada uno de sus clientes, la cual comienza a considerar que cultivar, administrar y gestionar relaciones con sus clientes es su meta más importante, comprendiendo que dichas relaciones determinarán la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo. Existen entonces cuatro tareas que se deben ir implementando, paso a paso, para que una empresa constructora comience a desarrollar una mentalidad de marketing one to one; los cuatro pasos a

(15) Ver referencias

implementar y en el orden propuesto en base a los beneficios que van aportar al programa son: **identificar al potencial cliente, diferenciar al comprador prototipo, relacionarse con el cliente y personalizar el inmueble.**

II.a. IDENTIFICAR AL POTENCIAL CLIENTE

Es fundamental para comenzar a hablar de marketing uno a uno, identificar a todos los potenciales clientes y/o aquellos clientes que realizaron con nuestra constructora o con otras, alguna operación y pueden volver a efectuar otra, o están interesados en el mercado inmobiliario, lo cual es prioritario realizar, por lo menos, para los clientes de mayor valor para nuestra empresa.

Los datos referentes a cada cliente pueden surgir de una base de datos propia, continuamente retroalimentada y actualizada, o evaluar otras fuentes de información para identificarlos, y la credibilidad que se les confiará a cada una de estas.

La primer cuestión a determinar por una empresa constructora es la “*definición de su cliente*”, el cual puede tratarse de otra empresa, una inmobiliaria o el usuario final de la vivienda, cada uno de estos clientes requerirán estrategias de marketing diferentes. La definición del cliente es fundamental, de la cual dependerán los tipos de programas de relaciones a utilizar y quedarán en evidencia los clientes más eficaces e importantes para nuestra organización, de forma de hacer el seguimiento de cada uno de ellos por separado.

Si la opción es trabajar con información que posee nuestra empresa, se debería saber la base de datos que se dispone, analizando su alcance y limitaciones, si la misma está compilada en formato electrónico o no y una vez obtenida la información disponible de los distintos sectores de la organización, se debería diseñar una estrategia para obtener más información, actualizar la presente y detectar variaciones futuras, de manera rentable. Obviamente lo anterior implica un costo, si la opción es trabajar con información compilada por terceros, como puede ser un agente inmobiliario, instituciones financieras u otros intermediarios, vale la pena analizar la confiabilidad de dicha información y si su acceso es inmediato, como así también los costos involucrados, no solo en la adquisición de la lista sino en la posibilidad que ofrece dicha base para clasificar los datos que permitan identificar a nuestros potenciales clientes. La información a la que se debe apuntar es aquella que nos sirva para diferenciar un cliente de otro, conseguir transacciones y relacionarnos con él a lo largo del tiempo.

A diferencia de muchas tiendas, supermercados y otros negocios, donde pasan por sus instalaciones un gran número de clientes, que realizan o no compras, pero que no brindan su identidad ni ningún otro dato identificatorio, teniéndose que apelar a la buena memoria de los vendedores para diferenciarlos o bien proporcionar incentivos a los clientes para que suministren dicha información en cada compra, lo cual constituye un objetivo clave en los “*programas de marketing de frecuencia*” (para mayor detalle ver ANEXO E), y así poder ofrecer un trato preferencial a los clientes más valiosos y no tratarlos como un cliente más; por el contrario, las empresas constructoras cuentan, al momento de cada operación, de buena información por cada cliente, y el resto de los datos faltantes se pueden completar con la firma de la escritura de propiedad. De esta manera, si el cliente se va satisfecho con nuestra empresa y logramos establecer una relación de gran lealtad, la recomendación es fundamental para captar potenciales clientes; un buen producto y un excelente servicio nunca pasan desapercibidos y esto se comenta. Si se conocen las preferencias de cada uno de nuestros clientes y su entorno de referencia, a éstos les resultará más fácil darse a conocer y que los tengan en cuenta al momento de suministrar datos, como contrapartida pretenderán información sobre los acontecimientos locales relacionados con proyectos de viviendas que les sean de particular interés y/o viviendas particularmente individualizadas.

Si nuestros compradores son otras empresas, o un pull de inversores o un agente inmobiliario de la zona, aquí es muy importante definir, además de una estrategia individualizada de marketing para cada uno de ellos, determinar de manera precisa quién se encuentra del otro lado, si se trata del

director de la Cía, el dueño, el gerente de compras, el gerente financiero, el portavoz del grupo de inversores u otros, para determinar quién es realmente el que aprobará los contratos.

En definitiva, al cliente no le interesa todo el trabajo antes mencionado, que es propio e interno de cada Cía, lo importante e interesante a la hora de identificar a potenciales clientes y actuales, es respetar a cada uno de forma individual, ofreciéndole lo que él desea, satisfaciéndole sus necesidades particulares; si el marketing one to one ofrece esta promesa, es muy probable que los clientes presenten bajas resistencias a suministrar datos personales.

II.b. DIFERENCIAR AL COMPRADOR PROTOTIPO

En el punto anterior de “identificación”, comenzamos diciendo que era prioritario individualizar, por lo menos a los clientes de mayor importancia para nuestra empresa, “diferenciar” a los diversos compradores de nuestro producto en base a la importancia que éstos representan para nuestra Cía y lo que ellos esperan de nosotros, determinará las estrategias de marketing one to one que pondremos en práctica para dirigirnos a cada uno.

Entonces, a la hora de diferenciar clientes, tenemos que tener presente dos aspectos fundamentales, el valor que éstos tienen para nuestra empresa, lo cual pondrá en evidencia los mejores compradores de nuestro producto, para dedicarles una atención especial y las necesidades particulares y distintas que éstos pretenden que la empresa satisfaga. Entonces en el proceso de diferenciación del comprador prototipo, que se trata de aquel cliente que debemos conocer, comprenderlo y saber lo que quiere, concentrando los esfuerzos y recursos de la empresa en aquellos más importantes y valiosos, hablamos de una *diferenciación por valorización* y una *diferenciación por necesidades*.

II.b.1. Diferenciación por valorización

Entonces es prioritario determinar el valor que cada cliente representa para nuestra empresa y es aquí donde actúan un buen número de variables y conceptos, que cuanto mayor número de ellas operemos, obtendremos un valor más definido por cada cliente, entre las que podemos mencionar: los beneficios futuros por cada cliente, posibilidades de crecimiento, las ventas y márgenes de las personas que pueden traer dichos clientes, así como también tener en cuenta la colaboración, reputación y cómo funciona como referente de potenciales clientes y actuales. Estas variables nos permitirán armar una jerarquía de clientes, en base a la importancia que éstos representan a nuestra empresa; esta clasificación nos mostrará clientes muy valiosos, poco valiosos pero con mucho crecimiento en el futuro y aquellos que aportan beneficios que no cubren los costos a incurrir en estrategias de marketing one to one. Cada tipo de cliente demandará objetivos y estrategias individualizadas diferentes, inclusive para aquellos que no aportan valor, para los cuales se pueden crear programas de menores costos para que pasen a ser rentables o bien deshacerse de ellos.

II.b.2. Diferenciación por necesidades

Una vez que sabemos cuales son nuestros clientes más importantes, debemos diferenciarlos en base a sus determinadas y particulares conductas, necesidades, deseos, preferencias y prioridades; ellos nos indican lo que necesitan y nosotros adaptamos nuestros productos y servicios para satisfacer dichas necesidades. En general podemos visualizar dos tipos de necesidades:

- ***Necesidades de grupos de clientes:***

Se trata de aquellas compartidas por un conjunto de clientes, cada grupo necesita algo distinto de nuestra empresa; obtener esta información nos permite prever lo que un cliente de ese grupo desea, muchas veces antes de que él mismo lo sepa. Por ejemplo, para entender al público consumidor actual en el mercado inmobiliario, es importante interpretar características de grupos de consumidores y características del mercado y su evolución a lo largo del tiempo, especialmente en la última década, la cual produjo cambios significativos en la actividad constructora de nuestro país. El siguiente cuadro nos muestra dicha evolución en las conductas

de grupos de consumidores promedio y cómo fueron modificándose e interactuando las distintas herramientas del marketing en la última década hasta la actualidad.

II.b.2.I. EVOLUCION DE LAS MOTIVACIONES DEL MERCADO EN LA ULTIMA DECADA

| Años | Características del mercado | Motivaciones del comprador | Herramientas de marketing | Inconvenientes que se presentan |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1990 a 1992 | * demanda superior a la oferta * aparición de créditos bancarios * inseguridad en la entrega de las unidades | Interés en la adquisición de unidades a estrenar después de muchos años con ausencia de éstas. | Muy rudimentarias carteles, avisos, simples promesas descriptivas. | * edificios de calidad inferior a la esperada * falta de precisión en los tiempos de terminación * inseguridad en la calidad futura del producto |
| 1993 a 1995 | * tendencia al equilibrio entre la oferta y la demanda * consumidores inexpertos * requerimientos de la demanda insatisfechos * bajos estándares de calidad | Comprar unidades a estrenar, pero con calidad superior a las existentes con 20 años de antigüedad. | * todavía rudimentarias, se incorporan los show-rooms y las oficinas de ventas. * se intenta diferenciar el producto mediante la presentación externa. | * unidades con características distintas a las esperadas * inexistente compromiso de post-venta * necesidades y expectativas de los clientes insatisfechas |
| 1996 a 1997 | * equilibrio entre oferta y demanda * consumidores más experimentados * elevado nivel de competencia | Comienza a tenerse en cuenta motivaciones y necesidades del comprador en emprendimientos. Se buscan mejores estándares de calidad. | Repetición de formulas de ventas en cuanto a mensajes, productos y contenidos, sin una auténtica evolución de servicios al consumidor. | * situaciones económicas postequila * análisis de necesidades realmente inexistentes * la inversión en ladrillos comienza a acaparar la atención |
| 1997 a 2000 | * oferta superior a la demanda * consumidores experimentados * mayor profesionalización para lograr el éxito | Los consumidores muy informados buscan estándares altos de calidad. Diferenciación positiva en la relación calidad-precio. | Homogeneización de las herramientas de marketing. Deja de ser un mercado basado sobre la oferta para ser un mercado basado sobre las necesidades de la demanda. | * diferenciación de productos engañosa * elevados costos de construcción * la fuerte competencia y el excedente de oferta reduce la rentabilidad * fuerte guerra de precios |
| 2000 a 2003 | * desaparición de créditos bancarios * depuración del mercado * la demanda y la oferta nuevamente se equiparan | Los consumidores pretenden calidad, ubicación, buenos servicios y comodidades; a adquirido experiencia y esto lo transforma en un consumidor exigente. Hoy la relación valor-precio toma fundamental importancia debido a la falta de capitales en el sistema. | Las herramientas de marketing que en su momento fueron novedosas y podían generar necesidades de compras, hoy no logran ese efecto. En un mercado donde la oferta y la demanda se igualaron, donde los consumidores son experimentados e informados, es necesario lograr una diferenciación del producto y esta diferenciación se puede obtener solamente a través de un profundo conocimiento de cada uno de nuestros clientes, para generar el producto adecuado con el precio y la ubicación adecuada y ofrecerlo de la manera adecuada. | * fuerte caída de precios * elevados costos de construcción * la inversión en inmuebles acapara nuevamente las miradas como conservadora de valor * caída del poder adquisitivo a niveles inesperados |

Fuente: *Marketing aplicado a la Industria de la Construcción 2000*
 Art: Ensayo “José Departamento” Autor: Claudio Boloinsky – pag. 368 -
 Otras fuentes: *Diario Clarín de Arquitectura*
 Julio de 2003 – y otros -

Cada cliente tiene necesidades exclusivas, particulares, pero éstos forman parte de un grupo determinado, con el cual comparten necesidades comunes.

- **Necesidades de cada cliente:**

Existen otras necesidades que no se comparten con otras personas, o no con un buen número de ellas, porque son particulares, individuales de cada cliente. Conocer esas necesidades permite a nuestra empresa venderles productos y servicios solamente a ellos y no a otros, por eso es indispensable que se determine la rentabilidad de cada situación, para que valga la pena aplicar herramientas de marketing one to one. Deben conocerse las necesidades concretas de cada cliente a fin de dar las recomendaciones adecuadas y mediante la adaptación, llegar con nuestros inmuebles a ellos.

En la actividad inmobiliaria, donde las características de un mercado de consumidores experimentados ya se han instalado, si bien en el país se está viviendo una situación económica de recesión, pensar que las características de los viejos mercados vuelvan es un pensamiento especulativo muy peligroso; los mercados han evolucionado y los consumidores también, y seguirán evolucionando a punto tal de pretender que los tengamos todo el tiempo en cuenta.

Hoy y en el futuro, conocer las necesidades de grupos de clientes y a éstas agregarles las necesidades individuales, propias de cada uno, coloca a nuestra empresa constructora con una ventaja competitiva muy importante, otras organizaciones del ramo pueden igualar nuestras unidades de viviendas fácilmente y en cualquier momento y hasta mejorarlas en el lapso de un tiempo, lo que no podrán en el corto plazo igualar y mejorar es el conocimiento que nosotros podamos poseer de nuestros potenciales clientes y actuales, no sin antes atraer la participación de cada uno de ellos a confiarles dicha información que ya nos confiaron a nosotros, para lo cual puede perderse mucho tiempo y entonces ser demasiado tarde.

II.c. RELACIONARSE CON EL CLIENTE

El marketing actual se aleja cada vez más del solo objetivo de realizar transacciones, para dirigirse, con un criterio a más largo plazo, a establecer, mantener y reforzar relaciones plenas de valor con los clientes y otros interesados. Estas relaciones son de fundamental importancia para comenzar a trabajar con el marketing one to one, las cuales en muchos casos pueden ser la única iniciativa individualizada que perciba el cliente, éste interpreta que a la empresa le interesa la información que suministra y que su opinión siempre es tenida en cuenta; si ello no fuese así, la interacción con ellos podría ser contraproducente, lo cual se da cuando la Cía utiliza la información obtenida para otros fines, sin la intención de emplearla en una estrategia verdaderamente individualizada.

Nuestra empresa dispone de infinidad de medios para transmitir información a sus clientes y potenciales, a través de medios masivos o directos de comunicación, lo cual no ocurre por el lado del cliente, las organizaciones están en mejores condiciones para informar que para escuchar a la clientela. El gran problema que enfrentan las Cías para obtener información, es crear los medios cómodos y sobre todo económicos, por no decir gratuitos, para que nuestros clientes y otros se comuniquen con nosotros; si bien la tecnología actual se aproxima a la solución de este problema, es la empresa la que debe crear los escenarios para que el público interesado se comunique con ella; por ejemplo, dos medios relativamente baratos para los consumidores son los números telefónicos de cobro revertido (a cargo de la Cía) y las Pag Web.

Entonces, siguiendo el proceso propuesto para comenzar a trabajar con el marketing one to one en el negocio inmobiliario, *identificando* a potenciales clientes y actuales, *diferenciando* a los compradores prototipo que presenta el mercado, en base a sus necesidades grupales, comunes a un conjunto de clientes, concentrándonos en los más importantes para nuestra empresa, llega el momento de *interactuar* y *relacionarnos* con ellos para obtener información y poder conocer y

determinar bien sus necesidades particulares. Dos potenciales clientes pueden estar interesados por la misma propiedad, motivados por necesidades totalmente distintas, por lo cual es fundamental que las empresas constructoras puedan definir con exactitud lo que cada consumidor de bienes raíces está intentando satisfacer. Otro tipo de información que es importante conocer más allá del grado de satisfacción del cliente, es “*la queja*” que el usuario de nuestras viviendas tiene para formular; manejar la queja, hacer que ésta surja, que el cliente nos comunique qué es lo que la empresa puede hacer para mejorar la satisfacción del cliente en el uso del inmueble, constituye un método más de obtención de necesidades insatisfechas. Las quejas no informadas a la Cía y posteriormente solucionadas no quedan en silencio, trasladándose a parientes, amigos y conocidos.

Es importante a la hora de relacionarse con los clientes varios aspectos a tener en cuenta, no saturar con un excesivo número de contactos, los horarios en que es conveniente realizarlos, la fuerte resistencia que se está generando en grupos de consumidores ante el uso abusivo de listas de clientes, el agravio a la intimidad, la fuerte resistencia a proporcionar datos personales que tienen en general las personas, la desconfianza y el uso abusivo de la información que proporcionan, entre otros. La empresa debe trabajar programas para tener en cuenta y mejorar todos estos inconvenientes que impiden la buena predisposición de la clientela. Es importante determinar indicadores que justifiquen contactos con cada cliente; por ejemplo, la adquisición de una de nuestras unidades de viviendas, problemas con las instalaciones, con la financiación, una queja, conflictos con otros propietarios o vecinos, petición de información referente a nuevas inversiones, reformas, servicios, modificaciones en el grupo familiar que justifiquen la adquisición de unidades de mayor dimensión, casamientos, separaciones matrimoniales, emancipación de algún integrante de la familia, etc. Cada uno de estos contactos implica gastos, dentro de las variedades de medios a utilizar, algunos resultan más costosos que otros, por ello tener bien clasificados por valor y rentabilidad a cada cliente, nos permitirá la utilización de las diferentes variantes, desde la visita personal de uno de nuestros arquitectos, hasta una simple llamada telefónica o un contacto vía e-mail. Hoy Internet nos permite contactarnos con un buen número de clientes de manera muy económica, posibilitando abrir el abanico desde clientes muy rentables hasta los de menor valor, sin incurrir en elevados costos y posibilitando a la empresa analizar nuevas posibilidades en el negocio inmobiliario.

En definitiva, sea cual fuere la forma que se utilice para interactuar con los clientes, lo importante es cultivar una relación a mediano y largo plazo con ellos. Cada uno tendrá su forma preferida para comunicarse con nosotros, tal vez utilicen varias formas en un día e inclusive, luego de varios contactos, lo que pretendan sea una visita personalizada de algunos de nuestros profesionales, para que se resuelva algún problema. La empresa constructora debe entonces saber, a la hora de entablar buenas relaciones con sus clientes:

- Que existen muchas oportunidades para contactarnos con ellos.
- Que se cuenta con un buen número de medios, desde muy costosos hasta muy económicos, para realizar los contactos.
- Que al cliente le interesa que se lo conozca, cuando él se contacta sería interesante tener acceso inmediato a la vivienda que es propietario, ubicación, tamaño y ambientes, grupo familiar, día y año que efectuó la compra, el último contacto realizado y servicios pendientes, entre otros datos.
- Que los clientes no desean más información, sino información de calidad, más adaptada a sus necesidades.
- Que se deben tener mucho cuidado con aspectos intimidatorios, horarios y saturación de la relación.
- Que la mayoría de las personas presentan resistencia a brindar datos personales.

- Que la empresa debe demostrar un comportamiento coordinado a ojos del cliente; vendedores, profesionales y demás sectores de la Cía deben sincronizar sus actividades y esfuerzos que apunten a él.
- Que los clientes quieren ser tratados como “*personas*”.

II.d. PERSONALIZAR EL INMUEBLE

Si pretendemos trabajar con el marketing one to one, la etapa de personalización del producto o servicio se transforma casi en una consecuencia lógica, con qué motivos obtendría información de las necesidades de los potenciales y actuales clientes, de mayor valor para mi organización, sino es para ofrecerles lo que están buscando; si por el contrario la oferta consistiera en un producto distinto a sus necesidades, tal vez fuese adquirido por un público diferente y los esfuerzos anteriores se hubiesen transformado en gastos innecesarios.

La experiencia indica que en la mayoría de los casos, la personalización es más que interesante para servicios detallados, productos de precios elevados y para clientes que representan un buen % en la rentabilidad total de nuestra empresa. Por lo tanto, personalizar las viviendas a comercializar por una constructora, tiene sentido desde un punto de vista económico, por otra parte el valor elevado de las propiedades y la buena brecha de rentabilidad que el negocio proporciona, la cual puede variar entre un 15 y 25 % sobre costos, naturalmente en situaciones de estabilidad económica, justifica sobradamente su utilización en el negocio de los bienes raíces. Entrando en el terreno de los costos, una fuerte personalización en todos los detalles que puede pretender un cliente, puede disparar los costos de manera alarmante, especialmente para pequeñas empresas con escasos recursos del ramo; la respuesta se debería buscar en lo que los autores de vanguardia sobre el tema llaman “*personalización en masa*” o también llamada “*la individualización masiva*” (para mayor detalle ver ANEXO F); estas estrategias son fundamentales para trabajar con el principio de personalización, sin incurrir en un incremento desmedido de los costos de construcción.

Pero la personalización no solo debería limitarse al diseño de la vivienda o servicios otorgados, se pueden individualizar muchos otros aspectos intervinientes en las operaciones inmobiliarias, como ser:

- *La escrituración*: selección del escribano de confianza, del lugar y la hora de su realización, tiempos mínimos y máximos de escrituración.
- *Concesión de créditos y formas de pago*: pagos al contado y financiados, número de cuotas, moneda en que se realizarán los pagos, plazos para cancelar la deuda.
- *Seguridad adicional*: cantidad de rejas, cerraduras y trabas, portones electrónicos, garitas, cámaras de circuito cerrado.
- *Calculo del precio final*: permitir al cliente la definición de su propio precio, en base a sus intereses particulares, descuentos en los pagos, disminuir costos en la calidad de los materiales, inclusive permitir suprimir algún producto o servicio para bajar el precio final y facilitarle el acceder a la vivienda.
- *Servicios adicionales*: mayor caudal de agua, distribución de luces, reformas, instalaciones, asesoramiento profesional.

Entonces, sería importante pensar todo aquello susceptible de personalizar en el negocio inmobiliario, cuanto mayor sea la información que se dispone de las necesidades de cada cliente, mayor probabilidad existe de adaptar algún aspecto para que resulten atractivos a dichas necesidades; la combinación de éstas por grupos de clientes, también nos permite la personalización en masa, lo cual mejorará la rentabilidad de la empresa.

Así mismo, para tener éxito en la tarea de personalizar, es importante que todos los sectores de la empresa estén involucrados con ella; el obtener y registrar las preferencias de los clientes, para luego adaptar el producto y el comportamiento de la Cía a ellas, debe surgir del personal, debe lograrse un compromiso por parte de éste y para ello hay que dotarlo de información y capacitación.

También sea conveniente efectuar alianzas con otros proveedores e intermediarios y así fortalecer los lazos en la cadena de abastecimiento, mejorando calidad, tiempos y funcionamiento, incluso haciendo participar a cada uno de los intervinientes del negocio inmobiliario, en los objetivos y estrategias definidas para cada cliente.

Para comenzar a trabajar con herramientas de marketing one to one en el negocio de los bienes raíces, y que éstas brinden los resultados esperados, no nos podemos conformar con entablar una buena relación con potenciales y actuales clientes, contactándonos con ellos solamente cuando cumplen años o para ofrecerles nuevos proyectos o información requerida, las constructoras deberán ir más allá, tendrán que averiguar sus necesidades insatisfechas y ofrecer las viviendas que se adapten a ellas. La Cía deberá crear una relación de aprendizaje con el cliente, de esta forma se acreditará una importante ventaja competitiva, acrecentando también la fidelización de la clientela. Pero esto no es fácil llevarlo a la práctica, implica toma de decisiones, implica rever costos, capacitación, infraestructura y flexibilidad para el cambio, *¿está nuestra empresa preparada para el marketing one to one?*.

III. ¿ CÓMO PREPARAR A LA EMPRESA PARA EL MARKETING ONE TO ONE ?

Los ejecutivos de las empresas de hoy reconocen que es necesario brindar un trato sobresaliente a sus clientes, pero este objetivo suma costos y esos recursos, que en la década de los 90 se utilizaban para dar un plus de servicios y diferenciar los productos, hoy se están incurriendo en otras áreas, como las financieras, de ventas y de cobranzas de clientes morosos, el criterio pasó a ser sobrevivir. La conjunción entre el ciclo de consumismo de los 90 y la crisis de los últimos cuatro años, dejaron y eliminaron **hábitos**, el cliente *inteligente, racional y exigente* llegó para quedarse; la crisis instauró también el concepto de **austeridad**, la cual fue exagerada en el comienzo de la crisis y hoy deja como conducta el análisis de lo *esencial* versus lo que es *superfluo*.

Hoy en el mundo entero y especialmente en nuestro país, las Cías deberían esforzarse por suministrar valor exclusivo a cada uno de sus clientes de manera eficiente, analizando de manera exhaustiva la individualización que su clientela valoraría, en un esfuerzo para trabajar con herramientas del marketing one to one al menor costo posible. Esto entraña un cambio de mentalidad empresarial, la competencia tradicional, basada en el **producto**, da paso a la competencia del marketing one to one, basada en el **cliente**. Cuanta mejor relación cultive con ese cliente, mayor información tendré para adaptar mi producto a ese cliente en particular; asimismo, para que un competidor ofrezca un producto más adaptado para ese mismo cliente, también tendrá que obtener la predisposición y la información que éste nos suministró a nosotros y el costo lapidario de ello será “TIEMPO”.

Las constructoras y los profesionales de la construcción tienen culturas organizativas muy arraigadas, que datan de modelos culturales muy anticuados, muy resistentes al cambio; los paradigmas “constructivistas” más sobresalientes, comunes a toda la actividad son:

- la construcción es el sector más castigado por la situación económica del país
- realizar el trabajo siempre igual
- escasa comunicación con los clientes
- especializar las tareas y reducir todo lo posible los costos
- bajo compromiso de todos los intervinientes del proceso
- en la actividad, lo más importante finalmente es “el precio”
- las decisiones las toma exclusivamente “el dueño” de la empresa

Muchos ejecutivos del ramo ven como inalcanzable romper estos paradigmas y comenzar a trabajar con el marketing one to one. Si bien la empresa no se transformará en una Cía individualizada de la noche a la mañana, el proceso de adaptación puede ir dando beneficios a corto

y largo plazo; esta reorientación debe comenzar con un análisis actual de nuestra empresa, para luego de diagnosticar el escenario presente, determinar los cambios que son necesarios implementar.

III.a. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La implementación del marketing one to one lleva consigo la necesidad de un cambio de mentalidad, infraestructura, capacitación y una reorientación de recursos. Si bien el grado de dificultad está directamente vinculado con el alcance de los programas de marketing one to one a desarrollar, la mecánica de implementación es compleja. Conducir a la empresa al marketing individualizado sin la debida preparación la lleva directamente al fracaso, perdiendo tiempo y recursos.

Es necesario, por consiguiente un análisis de la situación presente de la Cía para luego efectuar un diagnóstico objetivo sobre la posibilidad de comenzar a trabajar con esta herramienta, lo cual puede arrojar que “**NO**” implementar programas de este tipo sea la decisión más conveniente.

Entre los aspectos más destacados a analizar para determinar la viabilidad de conducir a nuestra empresa a terrenos de la individualización, podemos mencionar:

- Se requiere un cambio importante en la cultura organizacional.
- Se debe obtener un compromiso con el cambio de todos los miembros de la organización, especialmente de los cargos más altos y/o “dueños”.
- Es preciso invertir capital, especialmente en informática y capacitación.
- ¿Se dispone del número adecuado de empleados, éstos cuentan con la predisposición adecuada?
- Es preciso crear una efectiva escala de responsabilidades, ella en el marketing one to one no recae tradicionalmente en los productos, sino en las relaciones con los clientes.
- Contar con objetivos que se pretenden alcanzar en el largo plazo bien definidos, para guiar y determinar si la implementación ha tenido éxito.
- Analizar qué distancia nos separa de los objetivos que se desean alcanzar, lo cual nos dará la magnitud de los trabajos que se deberán implementar.

Sin embargo, si algunos de éstos puntos presentan dificultades para comenzar a trabajar con el marketing uno a uno, como una visión completa, comenzar con algunas innovaciones descuidadas por la actividad inmobiliaria, como ser mayor contacto con los clientes, mayor compromiso post-venta, administración de la queja, viviendas más adaptadas a las exigencias de la demanda, pueden dar rápidos beneficios.

III.b. PREPARAR A LA EMPRESA PARA EL CAMBIO

Una vez evaluada la situación actual de la empresa y su capacidad para comenzar a trabajar con herramientas del marketing one to one, quizá el paso siguiente sea comenzar con una iniciativa modesta, la cual aparte de ir generando pequeñas mejoras y beneficios, nos va adentrando en el trabajo uno a uno y nos brinda una idea sobre el valor que tendrían dichas herramientas aplicadas a gran escala, analizando si los ingresos que se generan en el corto plazo con pequeñas iniciativas justifican los recursos requeridos para crear una empresa individualizada, con participación de todas sus áreas.

Obviamente, el comenzar a trabajar con marketing one to one nos obliga a comenzar con los cuatro pasos mencionados anteriormente, algunas tareas pueden brindar beneficios inmediatos y

otras pueden brindar ideas sobre decisiones futuras y/o ir construyendo el basamento para el largo plazo. De todas maneras, estas tareas de fácil ejecución sirven para ir dando los primeros pasos en la implementación de la herramienta:

IDENTIFICAR A POTENCIALES CLIENTES

1. Identificar todos los clientes que realizaron operaciones inmobiliarias con nuestra empresa en base de datos propia.
2. Identificar clientes en base de datos externa, de terceros (por ejemplo, inmobiliarias).
3. Contactar a los clientes.
4. Informar sobre presentes y futuros proyectos de viviendas, detectar interés.
5. Verificar, actualizar y retroalimentar las listas y sumar potenciales clientes.

DIFERENCIAR AL COMPRADOR PROTOTIPO

1. Diferenciar los distintos compradores de inmuebles.
2. Optar por el nicho más conveniente en base a los productos que desarrolla nuestra empresa.
3. Seleccionar sobre ese nicho entre un 15 % y un 30 % de clientes que mayor perspectivas de valor presentan.
4. Diferenciar los peores clientes (que no presentan interés) y borrarlos de la lista, o no contactar por el momento.

RELACIONARSE CON EL CLIENTE

1. Contactar clientes y potenciales de mayor valor.
2. No trate de vender, solo ofrezca y obtenga información.
3. Comente los objetivos que pretende nuestra empresa y cómo beneficiarán éstos a los clientes.
4. Brinde opciones gratis para que éstos se comuniquen con nosotros.
5. Cree una tentación para que dicha comunicación se efectúe.

INDIVIDUALIZAR EL INMUEBLE

1. Detecte los clientes realmente interesados.
 2. Hágale la oferta del inmueble a medida, que no pueda rechazar.
 3. Interactúe con ellos.
 4. Clasifique las necesidades comunes a otros clientes y las individuales.
 5. Trate de comprometer al cliente con el proyecto, por ejemplo con la firma del boleto de compra-venta.
 6. Individualice el inmueble.
-
-

La enunciación de estas tareas es simplemente un ejemplo para comenzar a trabajar con programas de marketing one to one, con un criterio de mínima, pero este comienzo, aunque se pueda plantear de manera limitada para verificar sus resultados, sirve para que las constructoras comiencen a ver a sus clientes desde una perspectiva integrada y global, ayudando para que todos los intervinientes del proceso constructivo trabajen juntos para satisfacer las necesidades de la demanda y de esa manera ir avanzando gradual y constantemente, concentrándonos siempre en incrementar el trabajo sobre los cuatro puntos planteados, en mejorar las relaciones con nuestros clientes.

Comenzar con un programa de marketing one to one, modesto como el expuesto, pero bien ejecutado, allana el terreno para el logro de los objetivos de individualización propuestos para el largo plazo.

*Marketing “One to One”
para pequeñas empresas
constructoras con
bajos recursos*

CAPITULO

4

Pag 51

I. INTRODUCCION

“Un estudio realizado en 1986 por la Administración de Pequeñas Empresas (de Estados Unidos) reveló que el 55 % de las innovaciones han salido de compañías con menos de 500 empleados, y que hay el doble de innovaciones por empleado en las compañías pequeñas que en las grandes...los datos sugieren que las compañías pequeñas de capital de riesgo se apresuran a inventar productos que el mercado no desea, ni necesita o quizás ni siquiera reconoce aún; las compañías grandes aguardan con paciencia a que el mercado se desarrolle para poder entrar después con la fuerza de sus organizaciones de producción y comercialización” (16). ¿Será ésta una afirmación más que justifique la adopción del marketing one to one para la pequeña empresa?

Esto demuestra que las pequeñas empresas logran avances más importantes y en menor tiempo que las grandes, atribuyéndose a éstas últimas, elevados presupuestos en investigación y desarrollo, lo cual en muchos casos demandan demasiado tiempo llevar al mercado los productos resultantes; las pequeñas empresas, como no disponen de elevados recursos, se lanzan directamente a la etapa de desarrollo, ahorrando tiempo y dinero, éstas concentran de manera más eficiente sus esfuerzos, haciendo participar a todos los integrantes de la organización de manera conjunta, logrando más avances sin precedentes que las grandes.

Ejemplos de estos casos los encontramos en el consagrado modelo japonés, en el cual las grandes empresas subcontrataban la investigación y desarrollo a empresas pequeñas y luego aprovechaban ese conocimiento para el lanzamiento de innovaciones y dominar el mercado. Otro ejemplo es el que funcionó en Silicon Valley, en EEUU, de las 3000 empresas que se forjaron allí, solamente doce eran grandes corporaciones, la mayoría desarrollaban pequeñas innovaciones las cuales se negociaban con las grandes, creándose una relación permanente entre éstas, con bastos recursos, presencia de mercado y gran fuerza de ventas y las pequeñas, recién creadas, de alta tecnología y muy innovadoras.

La tecnología actual está cambiando las reglas del marketing, y el marketing en la era de la diversidad está cambiando las reglas en las relaciones de las organizaciones con sus clientes; algunas relaciones serán más valiosas que otras y entonces nos encontraremos no solo administrando calidad de productos sino calidad de relaciones. La tecnología para administrar estas relaciones ya está disponible y cada vez a menores costos, lo cual no hace imposible el acceso de la pequeña empresa, por el contrario, es el bajo costo lo que atrae a las que disponen de escasos recursos. Si analizamos las grandes Cías de comercialización “masiva”, necesitan vender su producto al mayor número de clientes posible, esto incluye investigación de mercado, publicidad en medios masivos de comunicación, promociones de ventas, esfuerzos innovadores del departamento de marketing para resaltar la originalidad del producto y atraer al mayor número de consumidores posibles, fuertes sumas de dinero en investigación y desarrollo, gerentes de marcas y productos, etc; todos estos costos para lograr vender una vivienda estándar al mayor número de interesados, hasta agotar stock. Por el contrario, si individualizamos nuestro accionar, trataremos de vender a un solo cliente el mayor número posible de propiedades, teniendo en cuenta que la comodidad de uno puede ser molesto para otro, en lugar de incurrir en costos para efectuar ventas, serán los mismos clientes los que se “autovenderán”, entablándose una relación de aprendizaje donde el éxito del marketing se manifestará en un interés conjunto, los clientes colaborarán con nosotros intercambiando información para obtener el producto buscado.

La problemática entonces, no se encuentra en los costos de las herramientas informáticas, el desafío para las pequeñas empresas con escasos recursos está en el momento, el modo y la comprensión de las cualidades de estos instrumentos informáticos, para entablar relaciones de largo plazo con la clientela, lo que se conoce en la jerga administrativa con el nombre de “**coeficiente intelectual corporativo**”, es decir, *la capacidad institucional para manejar la complejidad de los*

(16) Ver referencias

procesos, de capturar, compartir y extraer significado a partir de las señales del mercado (en pocas palabras “la inteligencia organizacional”).

En la mayoría de las empresas grandes, el coeficiente intelectual es **bajo**, los cambios se producen tan rápido que no es factible, ni posible financieramente, conectar, compartir y estructurar la información que se obtiene del mercado, sin que eso tome demasiado tiempo. Por el contrario, en las pequeñas, donde hay pocas fuentes de información y funciones claras y estables para los empleados, con procesos menos complicados y una estructura más achatada, se genera un coeficiente intelectual **alto**, el ambiente de complejidad organizacional es menor, se interpretan mejor los procesos claves y la información que suministran los clientes, las decisiones de los niveles altos para la ejecución implican menores tiempos, en una palabra, las empresas pequeñas presentan mayor “flexibilidad” que sus mayores.

Por otra parte, muchos ejecutivos o dueños de pequeñas Cías interpretan que colocarse en punta de la tecnología informática requiere elevados costos, pero por el contrario, esto se presenta como mucho más accesible que trabajar con medios masivos; con lo que costaba hace unos años atrás, hacer una investigación de mercado o bien realizar el seguimiento de algunas compras de un grupo de clientes, o de uno solo, la pequeña empresa de hoy puede adquirir la tecnología necesaria y relacionarse con toda su cartera de clientes y potenciales.

II. VENTAJAS COMPETITIVAS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

El marketing one to one plantea una forma completamente nueva y distinta de competir en los negocios, la información acerca de las necesidades de cada cliente nos otorgará una tremenda ventaja competitiva a la hora de luchar con las pares o bien con aquellas de mayores dimensiones y recursos, para alcanzar transacciones con dichos clientes.

Las organizaciones pequeñas, con menores opciones en productos, con un menor número de clientes, con organigramas más chatos, de un crecimiento más acelerado, aventajan a las grandes no solo porque reaccionan más rápidamente y las decisiones se toman más oportunas y con menos burocracia, sino también porque se presentan más flexibles y están más cerca de sus clientes; hoy las grandes organizaciones destinan importantes sumas de dinero en convertirse en estructuras más fluidas y orientadas a los clientes, para alcanzar este objetivo empresas gigantescas se dividieron en redes de pequeñas organizaciones casi independientes (como ser IBM en EEUU), una especie de franquicias en las cuales existe una relación económica más directa entre las tareas y las responsabilidades, asignando los medios y los motivos para que las relaciones con cada cliente sean posibles y rentables.

Hoy en nuestro país, donde trabajadores calificados, profesionales y mano de obra en general se encuentran desocupada, sólo las compañías pequeñas, domésticas y de pequeños emprendedores son las que crean empleos; esto se ve día tras día con la apertura de nuevos comercios, empresas hogareñas que generan ingresos, nuevamente con el aparente auge de las franquicias, por ahora en el sector comidas. Las grandes Cías no ven todavía el peligro, les resulta insignificante, pero competirán con esas pequeñas organizaciones y los objetivos a alcanzar serán “**los mismos clientes**”; como menciona Philip Kotler en su libro de mercadotecnia: “*en el mercado competidísimo de hoy, las empresas que cuidan mejor a sus clientes tienen una clara ventaja competitiva*” (17).

En la industria de la construcción en la Argentina, estos conceptos todavía no cuentan con la importancia que merecen, de hecho, aún muchas constructoras y profesionales del ramo se lanzan a la realización de edificios de viviendas, oficinas y comercios, guiados sobre la capacidad de acumular metros cuadrados sobre un determinado terreno, la mayor cantidad de metros como el Código de Planeamiento Urbano permita, invierten sumas de dinero millonarias, siempre

(17) Ver referencias

manteniendo la ilusión de que en algún momento de la obra o cuando ella finalice, aparezcan los compradores, gracias por supuesto, a la buena voluntad y dedicación, así como a la “creatividad publicitaria” de las empresas inmobiliarias. Los constructores y diseñadores de los proyectos seguirán creídos, como hasta ahora, que el comprador adquiere la propiedad porque era justamente lo que andaba buscando y se adaptaba a sus necesidades particulares. Por supuesto, esto ha dado resultado para algunas constructoras durante muchos años, pero en la actualidad la tendencia se está revirtiendo, dejando a muchas con un importante stock de metros cuadrados que nadie está dispuesto a comprar (como son las torres Pueyrredón en el partido de Avellaneda) o por lo menos **NO** a los valores pretendidos (como los complejos habitacionales de Puerto Madero), dando como resultado una baja importante en los precios de las unidades, comprometiéndose la rentabilidad de las constructoras.

Por otra parte, las constructoras confunden necesidades de los clientes con tipologías arquitectónicas y constructivas; por ejemplo suponer que existe un mercado de “barrios privados” o de “megaemprendimientos”, sin considerar que éstos son el resultado de “*productos arquitectónicos*”, que por sus características dan respuestas a las necesidades de ciertos segmentos muy específicos de viviendas multifamiliares, en el primer caso, y colectivo en el segundo, llevó a muchas empresas a realizar cuantiosas inversiones sin obtener el retorno esperado, y no solo esto, proyectos de barrios cerrados (como countries en E. Echeverría, Ezeiza, Moreno y Luján, entre otros) quedaron paralizados, con juicios de por medio por algunos infortunados compradores, debido a que los costos del proyecto eran imposibles de ser amortizados y tomándose conciencia de que los mercados existentes no eran tales; se mal interpretó los objetivos fundamentales del marketing, las constructoras creyeron que solo se trataba de fabricar y vender productos y servicios, perdieron de vista que el objetivo principal era **conquistar al cliente**.

Si bien las constructoras Pymes, en general, no acceden a estos megaproyectos, ni les da la estructura, cuando acceden son devoradas por los funcionarios de turno o por intereses superiores a sus capacidades. Estas compiten en la franja media de la actividad, basada sobre las necesidades concretas de las personas, en esta franja no se trata, como suponen muchas Pymes constructoras, que para tener éxito hay que desarrollar ciertas capacidades técnicas vinculadas con sistemas constructivos tradicionales o semiindustrializados, se trata sino en definir, a partir del diagnóstico particular para cada empresa, cómo se interrelacionan esos conocimientos, experiencias, capacidades y habilidades técnicas, con las necesidades, deseos, expectativas y requerimientos de aquellos clientes, que por el valor que ellos representan para nuestra empresa, hemos decidido relacionarnos y brindarles un inmueble individualizado.

Las pequeñas empresas del ramo y sus responsables tienen derecho a optar entre continuar adheridos al tipo de gestión tradicional al que están acostumbrados por años o afrontar el desafío que propone las herramientas del marketing one to one. Si la opción elegida es la primera, continuar leyendo el presente trabajo puede representar una pérdida de tiempo, si por el contrario la opción es acertadamente la segunda, mencionaremos una serie de **ventajas competitivas**, que permitirán a las pequeñas constructoras sortear los escollos de la escasez de recursos y de la pequeñez versus la magnitud, y en el futuro, cuando no sea tan importante lo que una empresa sabe acerca de **TODOS** los clientes, sino cuanto sabe acerca de **CADA** cliente, nuestra relación con cada uno de ellos pueda ser lo único que nos salve de los ataques de nuestros competidores.

¿Por qué sería rentable para las pequeñas comenzar a trabajar con el marketing uno a uno en la actividad?; la razón principal sería que la pequeña constructora acaba conociendo tanto a los clientes que tiene en la mira, que satisface sus necesidades mejor que sus competidores que no cuentan con un conocimiento en profundidad, en consecuencia el resultado es el cierre de la operación por parte de aquella que ofrece el producto más adaptado a los deseos del cliente y consecuentemente, puede cobrarse un recargo sustancial sobre costos, debido al mayor valor agregado, apuntando a menores volúmenes de ventas totales pero mayores márgenes por cada operación. Asimismo, si bien la mayoría de las constructoras del país son Pymes, la rentabilidad

resultante de los cambios que se pueden generar en el negocio, pueden despertar el interés de competidores importantes, de mayores dimensiones, tal vez hasta gigantes que no estén hoy interesados en el rubro, si eso ocurriese, *¿quién llegará primero a los clientes?*, los lentos, fatigados, complicados y soberbios burócratas de siempre o las ágiles, flexibles y visionarias Pymes emprendedoras.

II.a. MENOR PARTICIPACION DE MERCADO, PERO MAYOR PARTICIPACION POR CLIENTE

La participación de mercado es una medición propia de las grandes corporaciones, lo cual le otorgaba una seguridad engañosa e impedía como una barrera el ingreso al mercado de otras empresas interesadas en el negocio, pero dichas mediciones deberían carecer de significado para las pequeñas empresas, en primer lugar porque no cuentan con los recursos y la estructura necesaria para competir en los mercados que cubren las grandes corporaciones y que, por otra parte, manipulan y controlan, segundo porque los patrones del consumidor masa ya no son tan válidos como se interpretaban los mercados años atrás (con el marketing masivo), tercero la idea de participación de mercados puede representar una trampa que brinda una falsa seguridad, llevando a la empresa al estancamiento o a la ejecución de soluciones fáciles (“*hacemos un poco de publicidad y listo*”), cuarto los negocios donde la proliferación de Pymes es importante (como en el caso del negocio inmobiliario) incrementa la incertidumbre del mercado, el cual indudablemente sufre cambios permanentemente, colocando la estabilidad que ofrece la participación mayoritaria en el mercado como una receta peligrosa.

Tratar de incrementar la participación de mercado obliga a una pequeña constructora a vender la mayor cantidad de propiedades al mayor número de clientes en el mercado inmobiliario de una zona determinada o total; esto implica infraestructura e inversiones muy elevadas, el marketing one to one trae la solución a este problema, planteando que el esfuerzo debe estar centrado en alcanzar una mayor *participación por cliente*, asegurando que cada cliente compre la mayor cantidad de nuestras propiedades y servicio como sea posible y al estar satisfecho con el desempeño de nuestros inmuebles, nos atraigan otros potenciales clientes que busquen solucionar similares problemas.

El punto fundamental para alcanzar la participación por cliente, es conocer a cada uno de ellos, y la tecnología de hoy lo está haciendo posible, la computadora es una memoria formidable para hacernos recordar las necesidades individuales de cada cliente y, lo que es mejor, el enfoque es mucho más eficaz para las pequeñas con menores recursos, que en lugar de limitarse a gastar más en publicidad, en aumentar el tamaño de los anuncios en diarios y revistas o en disputar una guerra de precios y descuentos, aplicar la estrategia de participación por cliente, con una comunicación one to one, más económica, permitirá lograr más ventas para ese cliente en particular.

Inclusive, si la cantidad de compras por cliente no se amplíen, como puede ser el caso de la industria inmobiliaria, donde un interesado puede realizar la adquisición de una propiedad y no disponer de más recursos para efectuar otra hasta pasados algunos años, o ser ésta la única compra que realizará en su vida, concentrar los costos y los esfuerzos en la participación por cliente trae aparejado que nuestra presencia en esos clientes se fortalezca y nuestro negocio genere mayor rentabilidad. Para comprender esto, podemos indagar en las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué constructora cierra más transacciones, la que apunta a todo el mercado (o segmento) y obtiene el 10 % de las compras totales, o aquella que se concentra en el 15 % de los consumidores y obtiene el 100 % de las compras de cada uno de ellos?.
- ¿Cuál de esas dos constructoras tendrá gastos en publicidad, ventas, marketing y administración más elevados?.
- ¿Qué negocio se presenta como más sólido, el que ofrece una propiedad igual para todos o aquel que ofrece la propiedad que cada cliente necesita?.

- ¿Qué cliente de las dos empresas estará más dispuesto a escuchar ofertas y brindar información?.
- ¿Cuál de las dos constructoras saldrá mejor parada ante las repetidas crisis económicas que vendrán en los países latinoamericanos?.

El cambio de mentalidad que propone el marketing uno a uno de esforzarse en la participación por cliente y no en la participación del mercado, ofrece nuevas oportunidades competitivas. Si como empresa constructora pretendo realizar algunas ventas extras, basadas en los precios bajos de mis unidades o bien porque se incrementa la publicidad, cuando mis competidores realicen lo mismo tendrán análogas repercusiones. Por el contrario, si apelamos a la lealtad de los clientes, resolviéndoles los problemas individuales que se les plantea con las propiedades estándar, esto nos permitirá vender nuestras construcciones, preparar las futuras ofertas en base a las necesidades que ya conozco de ellos y potenciales, lo cual representará una verdadera ventaja competitiva más difícil de igualar por mis competidores.

II.b. MENOR RENTABILIDAD TOTAL, PERO MAYOR RENTABILIDAD POR OPERACIÓN Y POR CLIENTE

En contraste con las ganancias sobre las ventas totales que pueden surgir de atender a todos los clientes que fuesen posibles, es decir el criterio que se sigue con el marketing masivo, la empresa puede generar ganancias marginales crecientes sobre los costos, ya sea *por operación* o *por cliente* a medida que crece la participación en cada uno de ellos.

En lo referente a las ganancias crecientes por cada operación, el justificativo de lo mencionado sería que la empresa que satisface las necesidades de sus clientes meta mejor que sus competidores, con la base en un conocimiento profundo de cada uno de ellos y una individualización de la propiedad adaptada a los deseos particulares de cada uno, puede cobrar un recargo sustancial sobre los costos debido al mayor valor agregado; así como la empresa que utiliza el marketing masivo consigue alcanzar un **volumen cuantioso** con base en el elevado número de ventas que realiza, la pequeña constructora debería, apuntando a un menor número de transacciones, obtener **márgenes más amplios** en cada operación. Asimismo, los costos involucrados en los proyectos constructivos pueden tornarse significativamente menores que aquellos que apuntan a la gran escala, con un criterio estándar y masivo.

En cuanto a las ganancias crecientes por cada cliente, la pequeña constructora con mentalidad one to one debe encontrar en su cartera de clientes y potenciales, aquellos rentables o con mayor posibilidades de crecimiento; contrariamente a lo que propone la gestión tradicional, que solo generaba mayor número de ventas incurriendo en una baja de precios de los inmuebles o un aumento de la inversión en promoción, el marketing one to one propone generar ganancias sobre volúmenes de ventas crecientes en el tiempo, es decir, cuanto más intensa se torna la relación que se establece con cada uno de nuestros clientes, con mayor eficacia nuestra empresa podrá comunicarse en el futuro con éste, entonces cuantas más propiedades le venda a ese cliente valioso o a potenciales que atraiga mediante recomendaciones, más alto será el margen unitario que se alcance en el negocio que representa cada cliente para nuestra empresa.

Un cliente a menudo está dispuesto a pagar por estos tipos de beneficios exclusivos, algunos marketineros consideran que esto no depende de la industria ni de los productos de que se trate, sino de los deseos propios y específicos de cada cliente. Algunos conceden valor al proveedor que ofrece buenos servicios y productos más acordes a sus necesidades y cerrarán las operaciones y se relacionarán con dicho proveedor por mucho tiempo. Otros clientes se interesan solamente por bajar sus costos y apuntarán entonces a los inmuebles más económicos, cambiarán de constructor tantas veces como haga falta para concretar el objetivo de adquirir bienes raíces a buen precio con una calidad constructiva aceptable; para retener a estos clientes oportunistas, la constructora deberá aceptar bajar los precios ante la presión de ese mercado, pero la peligrosa contrapartida estará en

que el cliente esté dispuesto a aceptar cada vez menos calidad y servicios, entablar relaciones con esos tipos de clientes no reportará la efectividad buscada.

Por tanto, el marketing uno a uno puede no representar una herramienta eficaz y eficiente para todos los clientes, tratándose de muchos casos en que no es rentable invertir en relaciones, es fundamental que la pequeña constructora detecte aquel público interesado en adquirir compromisos y luego pretendan inmuebles más adaptados a sus deseos, con servicios consistentes, de calidad, a largo plazo y que estén dispuestos a pagar por ello. Para conseguir y conservar dichas cuentas, el marketing tendrá que invertir en relaciones, y es en este tipo de clientes y no en otros, donde los costos incurridos en herramientas one to one generarán rendimientos.

II.c. MENOR ECONOMIA DE ESCALA, PERO MAYOR ECONOMIA DE ALCANCE

Una de las claves para derrotar a las grandes corporaciones, con sus economías de escala bien aceitadas, es la producción personalizada, la individualización es importante no por su *escala* sino por su *alcance*.

Las ventajas competitivas de las empresas que trabajan con economías de escala, están dadas especialmente en los bajos costos unitarios de producción, distribución y comunicación que logran al trabajar con grandes volúmenes de unidades; este concepto, que surge de teorías clásicas en administración apunta obviamente a mercados masivos. Pero competir en las arenas de las economías de escala exige magnitud, grandes inversiones en proyectos y publicidad, guerras de precios y descuentos, marketing masivo y elevados porcentajes de participación en los mercados, y este terreno no es propicio para que compitan las pequeñas empresas, especialmente con escasos recursos. Inclusive, especular con estas reglas no evita que sean fácilmente igualadas y hasta aventajadas por competidores igualmente importantes que se ven tentados por la rentabilidad del negocio.

El marketing one to one plantea para pequeñas constructoras olvidarse del campo de batalla que proponen las economías de escala de las grandes constructoras, por el contrario propone trabajar con mejores economías de alcance, las cuales permiten el logro de ventajas competitivas más sustentables. Para establecer decisivas economías de alcance, que arrojen beneficios en el largo plazo, el marketing uno a uno plantea el trabajo de algunos puntos, que adaptados a la industria inmobiliaria serían los siguientes:

- Cuanto más se profundice la relación con cada cliente, menos probabilidad existe que un competidor nos robe dicho cliente con el ofrecimiento de una propiedad estándar.
- Proteger nuestra cartera de clientes mediante una inteligente administración, lo cual impedirá que la competencia incursione sobre ellos.
- Concentrar los esfuerzos en una zona determinada, una localidad tal vez pequeña, o para un reducido número de clientes, los más importantes, que valoran esta clase de beneficios y servicios.
- Utilizar medios one to one para la obtención de información referente a las necesidades de cada cliente, en tiempo real.

Así funcionan las economías de alcance, a medida que se estrecha la relación con cada cliente, la información que manejamos sobre él nos otorga la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción, con el ofrecimiento de nuestras construcciones más adaptadas a cada caso en particular y servicios de calidad más individualizados, y con el tiempo, cuando la relación se torne provechosa y permanente, funcionará como una barrera de entrada al negocio que manejamos, impidiendo a otras constructoras, por importantes que fuesen o presentando grandes dimensiones, apadrinadas por grandes grupos económicos, arrebatarnos nuestros clientes, constituyéndose en una importante ventaja competitiva para nuestra pequeña empresa.

II.d. MENOR CANTIDAD DE CLIENTES, PERO MAYOR VALOR POR CLIENTE

Las empresas de cualquier rubro suelen encontrar que entre el 20 % y el 40 % de la cartera de clientes no son rentables, por otra parte, suelen darse cuenta que no siempre los clientes más grandes e importantes son los más rentables, sino que por el contrario, lo son los medianos e inclusive los más pequeños, debido a que en muchos casos los de mayores dimensiones exigen más servicios y descuentos, disminuyendo de esta forma la rentabilidad de nuestra empresa; asimismo clientes medianos y pequeños, que exigen menos servicios, pagan el precio total, sin descuentos e inclusive, pagan un sobreprecio si perciben un mayor valor agregado en el producto-servicio suministrado.

Una empresa, especialmente pequeña, no debería tratar de perseguir y satisfacer a todos los clientes por igual, por el contrario debería medir el valor y la rentabilidad de cada cliente individualmente y de esta forma identificar aquellos que no son rentables o que no presentan ningún atractivo para nuestra empresa y consecuentemente deshacerse de ellos o guiarlos hacia la competencia. Luego, utilizando herramientas del marketing one to one, comenzar a diferenciar aquellos mejores, de mayor importancia para el logro de nuestros objetivos, para concentrar los recursos escasos con que disponemos en ellos, de manera que los márgenes unitarios **promedios** comiencen a aumentar. Es decir, si bien manejaremos un menor número de clientes, disminuyendo por decisión propia la cantidad de cuentas, apuntaremos a satisfacer aquellos que representan un mayor **valor** para nuestra Cía (lo que la bibliografía actual menciona como *valor duradero para el cliente* o también llamado *valor vitalicio del cliente*). Son pocas las empresas que miden activamente el valor y la rentabilidad de cada uno de sus clientes, pero muchas se asombrarían al encontrar, cuando comiencen a utilizar estas mediciones, que pierden dinero con hasta el 45 % de su cartera de clientes.

Por otra parte, menor cantidad de clientes, disminuye la carga administrativa, disminuyendo los costos totales y permitiendo que concentremos esfuerzos en aquellos que realmente aportan rentabilidad al negocio, lo que significa un enfoque importante para pequeñas constructoras con bajos recursos, las cuales deben, con mentalidad uno a uno, comenzar a implantar programas destinados a producir un incremento en los márgenes unitarios, lo que se logra trabajando con menos y mejores clientes de la firma.

Para determinar el valor actual que cada cliente representa a nuestra Cía, y obtener la foto de los mejores, se deben tener en cuenta un buen número de variables, todas las cuales determinarán las futuras compras que cada cliente pueda realizar o generar directa o indirectamente; por ejemplo, una familia tipo de 4 a 6 personas, representa para la industria inmobiliaria un mayor valor vitalicio en principio, que un viudo o un solterón que viven solos, o que una pareja de jubilados o divorciado sin hijos; si soy una pequeña constructora y pretendo invertir en relaciones para concretar en el mediano y largo plazo el mayor número de transacciones, saber la cantidad de negocios posibles que ofrecerá ese cliente, ya sea para el próximo año como para los futuros 30 o 40 años, resulta importante.

Para la obtención de esta información se pueden utilizar varias metodologías, que van desde la utilización de técnicas estadísticas, proyectando la conducta anterior del cliente como patrón de conducta para comportamientos futuros, o bien entablando relaciones con cada uno y obteniendo información sobre sus planes y aspiraciones para el futuro y a medida que la relación se estreche, lograremos mayor flujo y veracidad en la información. Igualmente el apuntar a determinar un número exacto de valor para cada cliente no es necesario, lo que se apunta con estas mediciones es enfocar esfuerzos y dinero hacia los mejores clientes, aquellos de mayor valor para nuestra organización, apuntando al objetivo de un margen de ganancias por cliente más elevado y de esta forma obtener mayor rentabilidad.

II.e. MENOR ESTANDARIZACION DEL PRODUCTO, PERO MAYOR FLEXIBILIDAD PARA SU PERSONALIZACION

La participación de los consumidores e interesados en el diseño del producto es un concepto que muchas empresas están comenzando a visualizar como parte de los procesos de investigación y marketing, y esto hace que para muchas empresas pequeñas sean los clientes prácticamente los que les inventan el mercado; la innovación tecnológica facilita la participación de los clientes en el diseño de los productos, convirtiendo a la empresa en un agente de aprendizaje para lograr individualizar el producto o servicio conforme a las necesidades de éstos. Para aprovechar dichos cambios del mercado, las empresas deberán trabajar cada vez más y directamente con sus clientes, para lo cual deberán presentar mayor *flexibilidad* de la que demostraron hasta la actualidad, especialmente para las del ramo inmobiliario.

Si bien hoy, las megacompañías intentan desjerarquizar y desverticalizar las organizaciones para hacerlas más flexibles y ágiles, se encuentran como contrapartida la dificultad para mantener la integridad del grupo y que los objetivos organizacionales sean compartidos por todos, ello implica una situación de permanente conflicto, el cual parecería ser el precio interno que hay que pagar por una mayor flexibilidad y agilidad de la estructura, siendo el precio externo mucho peor que el interno, tratándose de la confusión que puede percibir el cliente en el diálogo y un lento reconocimiento y solución de los problemas.

En las compañías pequeñas, los procesos de cómo se hacen las cosas por lo general residen en las mentes de unas pocas personas, los ejecutivos presentan más predisposición al diálogo, a la participación y el trabajo en equipo y muchas veces, por falta de tiempo, están dispuestos a sacrificar algo de su sentido de autosuficiencia y terminan por **delegar**. Naturalmente aquellas Cías que logren el éxito dentro de un ambiente dinámico, no será con las viejas formas autoritarias ni imponiendo conocimientos únicos a seguir, por el contrario, lo lograrán haciendo **participar a la gente** y es esta habilidad la que diferenciará las nuevas estrategias de administración de las viejas de solamente fabricar y vender. “*Tener el tamaño de empresa necesario para producir, publicitar y distribuir grandes cantidades de productos estandarizados no será una precondition del éxito... El modo de competir cambiará de manera bastante significativa en el curso de los próximos años, y podrá modificar la estructura misma de nuestra sociedad, dotando de poder a algunos y privando de derechos a otros*” (18). El éxito será de los competidores que ven más allá de la discontinuidad e iniciarán una forma completamente nueva y totalmente distinta de competir.

Antes de la revolución industrial, antes de la producción masiva de productos estándares, el negocio del almacenero, del verdulero y/o de las pequeñas tiendas del barrio, se basaban en la lealtad de los clientes y de la buena memoria del dueño o empleado del lugar, cuyo recuerdo le permitía resolver los problemas particulares de cada uno y su opinión influía en cada una de las compras realizadas; el trato era personalizado, distintivo, los atendía como individuos, la atención y la amabilidad dispensadas eran fundamentales para ganarse la lealtad del cliente, se aplicaban si se quiere ya entonces, herramientas del marketing one to one. Con la llegada de la revolución industrial, los fabricantes se dedicaron a producir grandes cantidades de unidades estandarizadas y las marcas, los medios y la publicidad hicieron el resto, es decir, lograr que los consumidores compren, se acerquen a las tiendas y adquieran un producto *igual para todos*, que no necesitaban demasiado asesoramiento; la influencia de los propietarios de los pequeños comercios sobre las compras del cliente disminuyeron y con éstas el trato personalizado. Pero hoy, la tecnología vuelve a revertir esta tendencia, permitiendo a la pequeña empresa asumir el papel que más le conviene y sabe hacer, el de pequeño propietario y nuevamente como antes de la revolución industrial, haga negocios con sus clientes “*uno por vez*”.

Por otra parte, las pequeñas empresas están más adaptadas a trabajar en nichos, son ágiles para la toma de decisiones en tiempo real y suelen interpretar con mayor facilidad la situación específica

(18) Ver referencias

de cada cliente; “*las organizaciones grandes se han tornado demasiado complejas para que una persona, aunque sea el más capaz de los ejecutivos, pueda guardar en su cabeza modelos completos del negocio. Ni solo ni en forma colectiva pueden los gerentes de las compañías con ingresos por cientos de millones de dólares y decenas de miles de empleados seguir la pista de todo lo que sucede y menos aún coordinar los millones de componentes para producir una respuesta oportuna y coherente. En efecto, nunca pudieron hacerlo, razón por la cual nacieron las jerarquías funcionales... Pero muchas compañías dedicadas a detectar para responder, y que han crecido aceleradamente, nunca adoptaron las jerarquías funcionales... las grandes empresas, en su intento por competir con los ágiles actores presentes en los nichos, marchan en la dirección contraria a la de conectar las operaciones*” (19).

Como conclusión, la tecnología de producción por línea de montaje posibilitó la fabricación masiva y los medios de comunicación, juntamente con el desarrollo del marketing masivo posibilitó que dichos productos se vendan. Hoy, con la aparición de medios y de un marketing uno a uno, se traslada la competencia al terreno de ganar a un cliente por vez y para eso las grandes organizaciones trabajan arduamente, para lograr en definitiva un factor que si no adoptan las dejará fuera de cualquier negocio, algo que sus hermanas menores ya tienen o que les es más fácil de alcanzar, *flexibilidad*.

II.f. MENOR ADMINISTRACION DE PRODUCTOS, PERO MAYOR ADMINISTRACION DE CLIENTES

George Chétochine, director de Estudios de la Universidad de París IX Dauphin, uno de los referentes más trascendentales del marketing internacional, además de ser quien dictó el primer Master de Marketing en Francia, vaticinó que: “*las empresas deberán apuntar sus estrategias de marketing hacia un nuevo concepto global de consumo que debe revertir las frustraciones de los consumidores, según Chétochine, los consumidores actuales se sienten víctimas del marketing. A partir de ahora las compañías deberán compartir las frustraciones del cliente creando una nueva estrategia para relacionarse, que el especialista francés denomina “Mística Cliente”. Esta tendencia significa un nuevo enfoque en la comunicación, en el merchandising, renovando los frentes de creatividad a la hora de implementar las técnicas de marketing*” (20).

El marketing one to one propone en muchos aspectos una reversión del marketing utilizado en las 3 o 4 décadas pasadas. Los gerentes de productos, encargados de conseguir el mayor número de clientes como le era posible para los diversos productos fabricados por la Cía, un poco el papel que siempre desempeñaron las inmobiliarias hasta la actualidad, de apuntar a conseguir el mayor número posible de interesados por los inmuebles que pudo haber construido nuestra empresa, muchas veces con los artilugios de resaltar algunos aspectos de calidad y ni mencionar otros impresentables no evidentes a simple vista, como ser problemas en el funcionamiento y medidas de las unidades, zonas que se inundaban, inseguras o de baja presión de agua y gas, consorcios poco interesados en la mantención de las instalaciones comunes o expensas excesivamente elevadas, entre otras. Esta figura, la del gerente de producto dará paso, con el advenimiento del marketing 1x1, a otra nueva figura, la del **gerente de clientes**, quien tendrá la responsabilidad de encontrar los productos buscados por los clientes que él administra.

En el marco del 3er Congreso Latinoamericano de Marketing, George Chétochine conferenciando explicó que: “*el marketing supo crear en la década del 60 la necesidad de consumir en la gente, promocionando **todo para todos**; en la década del 70 satisfizo las expectativas que los clientes demandaban sobre los productos brindados **todo para usted**; los 80 estuvieron signados por tratar de cubrir las exigencias de los consumidores ofreciendo **todo más barato** y en la década de los 90 el marketing se acentuó en **fidelizar los clientes**. Para la primer*

(19) (20) Ver referencias

década de este siglo las empresas deberán tomar a los clientes no como consumidores, ni futuros compradores sino como seres humanos” (20).

Las inmobiliarias deberán adaptarse a esta nueva figura o serán las constructoras quienes creen el papel a desempeñar por los gerentes de clientes, quienes si bien pueden tener un portafolio de clientes con necesidades parecidas, también pueden apuntar al objetivo de obtener tantas ventas como les sea posible para cada uno de los clientes en un momento determinado; *“las empresas no necesitan gerentes de productos para construir relaciones de aprendizaje; necesitan gerentes de clientes,... la responsabilidad de garantizar el servicio individualizado prometido es del gerente de clientes” (21).*

Reorientar a las inmobiliarias y a nuestras constructoras a la nueva mentalidad de marketing, de asignar a algún responsable dentro de la firma la labor de administrar a los clientes y que se olviden de las ofertas existentes y de los parámetros de comercialización tradicionales, no será tarea fácil; pero las empresas constructoras tendrán que establecer un contacto uno a uno con cada uno de sus clientes y determinar fehacientemente el producto que pretenden, o de lo contrario dependerán de por vida de la predisposición que tengan las inmobiliarias de la zona para vender sus propiedades. En este espectro, la tarea del gerente de clientes será hallar las propiedades para sus clientes y obtener el más alto caudal posible de adquisiciones en el curso de lo que podemos mencionar como la *“vida útil”* de dicho cliente. Este tipo de vendedores deben recibir capacitación en la administración por medio de relaciones o ser reemplazados por alguien que tenga capacidad para ese tipo de administración, deberá contar además con características atractivas y que se ciñan al cliente, por otra parte se deberán reformular sus objetivos, obligaciones y criterios para su evaluación, determinar el número de relaciones que manejará, las estrategias que aplicará, medidas concretas y recursos que pondremos a su disposición.

Cuando la empresa aplica debidamente este tipo de administración, focaliza en la administración de sus clientes y la disminuye en lo que a sus productos se refiere, pero como mencionamos en otros puntos, este enfoque no es eficaz en todas las situaciones, no se trata de entablar relaciones con todos los clientes, existen clientes que no están interesados o no es rentable invertir en ellos, entonces el objetivo sigue siendo averiguar en qué clientes vale la pena invertir y estrechar vínculos con relaciones, y determinar si nuestra empresa está capacitada para satisfacer sus necesidades con más eficacia que cualquier otro, y es aquí donde se alcanza una buena ventaja competitiva.

Una empresa coherente – que parecería no ser el caso de muchas en nuestro país – amenazada por la competencia, le gustaría disponer de los mejores empleados del mercado y si cuenta con los recursos necesarios, capacitarlos y remunerarlos como se merecen, y de esta forma mejorar su eficacia en el trabajo; esta misma teoría es la que guía a una buena administración de clientes, los diferencia y una vez identificados, premia a los mejores y se desliga de los otros, apuntando a incrementar el rendimiento de cada uno de ellos.

II.g. MENOR VOLUMEN DE VENTAS, PERO RELACIONES CON CLIENTES MAS DURADERAS

“Los minoristas, los agentes de seguros, los distribuidores, los decoradores de interiores, los constructores y otras personas que manejan personalmente al cliente final podrían afirmar que el control de la relación con ese cliente debería estar en sus manos” (22). Los avances tecnológicos y la información comparativa y oportuna hacen que cada vez sea más fácil para cualquier competidor igualar las ventajas competitivas de otro; el mensaje que pronto descubriremos utilizando el marketing one to one es simple, si deseamos mantener o aumentar nuestra ventaja competitiva, se debe comenzar por establecer *relaciones de aprendizaje* con nuestros mejores clientes, aquellos que representan mayor valor para nuestra empresa, logrando los objetivos de que las necesidades y

(20) (21) (22) Ver referencias

deseos de los clientes se transformen rápidamente en productos y servicios a la medida de cada uno. Mencionamos nuevamente los mejores clientes y no todos los clientes y potenciales, lo cual se podría traducir en un menor caudal de clientes y lógicamente de ventas, pero las relaciones con cada uno de ellos representan un costo e implementarlas para todos los casos puede no retribuir el retorno esperado y por otra parte, no todos los clientes están interesados en una vivienda hecha a medida ni desean pagar un sobreprecio por dicho beneficio, como lo mencionamos en el punto **II.b.** precedente, muchos clientes apuntan solamente a bajar costos y se interesan por las propiedades más económicas, de calidad aceptable, invertir dinero en relacionarnos con ellos puede representar una pérdida para la Cía, quizá una opción consista en que para este tipo de clientes se implementara una inteligente individualización masiva, en sus enfoques de *cosmética* o por *adaptación* (para mayor detalle ver ANEXO F), o simplemente deshacernos de ellos o guiarlos hacia la competencia sea la decisión más redituable para nuestra empresa.

Ejemplo de este enfoque combinado es el que ha adoptado Andersen (fabricante de aberturas para la industria de la construcción en EEUU), “*la cual se da cuenta de que los propietarios de una casa no compran ventanas con la frecuencia necesaria para construir una relación productiva con la compañía en el largo plazo. Aunque Andersen espera continuar con la individualización en masa de las ventanas para los consumidores, también pretende cultivar relaciones de aprendizaje con los arquitectos, los constructores y los distribuidores de ventanería*” (23). Es decir, una individualización en masa para consumidores que no presentan la importancia de entablar una relación de aprendizaje y una fuerte relación con aquellos generadores de transacciones, no ocasionales sino por el contrario intervinientes de los canales del negocio, intermediarios, con el objetivo de poder controlar conjuntamente las relaciones de aprendizaje con aquellos clientes finales del producto.

Este es un ejemplo muy adaptable a la industria inmobiliaria, donde tanto constructoras como inmobiliarias (martilleros), tienen fuerte conocimiento e inmediato contacto con el cliente final, quizás hasta se comparta una base de datos común y realizándose algunas inversiones conjuntas y decisiones estratégicas sobre cual sería la mejor forma de servir a los clientes finales y qué es aquello que realmente desean y necesitan, se podrían ofrecer las propiedades que más se adaptan a sus situaciones particulares. Pero es cierto que muchos de esa cartera de clientes puede ser ocasional, adquiriendo una sola propiedad en su vida o cada 20 o 30 años, lo cual no quita que efectúen reformas o decoración de interiores con más frecuencia, entonces invertir en relaciones a largo plazo puede no ser conveniente y sí implementar una individualización masiva sea la estrategia más redituable para este tipo de clientes, que no generan frecuentes operaciones inmobiliarias pero sí realizan otras clases de trabajos aprovechables para una pequeña empresa constructora. Asimismo, estudios de arquitectura, estudios de decoración, cámaras de comercios, municipalidades, exposiciones, universidades, agencias de publicidad y modelos, inmobiliarias (y otros intermediarios) e inclusive la Iglesia, son generadores de buen número de transacciones y reformas de instalaciones, establecer diálogos con ellos y luego con los clientes finales que éstos generan, puede justificar la inversión en relaciones a largo plazo y convertirnos en un “*agente de aprendizaje*” (24).

Aquellas empresas que incorporen relaciones, ya sea vía telefónica o en persona, para conocer mejor a sus clientes, tendrán en sus manos una importantísima ventaja competitiva con respecto al resto, pero adoptar esta estrategia tomará sentido únicamente cuando nuestra pequeña constructora llegue al punto en el cual el conocimiento de las necesidades de sus principales clientes y la confianza que éstos me dispensen en base a la satisfacción que brinden mis productos, representen una ventaja competitiva mayor y utilidades superiores a las que se obtendrían con el sistema tradicional de solamente construir las propiedades, teniéndose en cuenta algunas demandas del mercado y vendiéndolas a través de alguna inmobiliaria de la zona; cuando eso suceda, las

(23) (24) Ver referencias

relaciones de aprendizaje trabajadas con los usuarios finales de los inmuebles se habrán transformado en la capacidad medular de la compañía.

II.h. MENOR DIFERENCIACION DE PRODUCTOS, PERO MAYOR DIFERENCIACION DE CLIENTES

Si pretendemos ser una pequeña constructora individualizada, una estrategia fundamental es diferenciar a los clientes que merecen más esfuerzos, en base al valor y la importancia que éstos representan para nuestra empresa, implementando una relación con un alcance tan amplio que soporte los reiterados ataques de nuestros competidores, disminuyendo la probabilidad de que nuestros clientes se alejen de nosotros por meras ocasiones oportunistas. Cabe remarcar aquí que la relación entablada debe ser provechosa para ambas partes, siendo indispensable no ocasionar pérdidas de tiempo a la clientela con falsas promesas, ni dar un uso abusivo de la información proporcionada, cumpliéndose estas premisas, el caudal de información que administremos de cada cliente se transformará en una fuerte ventaja competitiva.

Asimismo, aplicando el principio de Pareto al tema, que nos dice que el 20 % de nuestra cartera de clientes generan el 80 % de la rentabilidad total de la empresa y como consecuencia requieren el 80 % del tiempo y del esfuerzo, para qué voy a invertir recursos en el restante 80 % de la cartera de clientes, quienes aportan solamente el 20 % de rentabilidad neta a la Compañía. El marketing one to one proporciona las herramientas para identificarlos, saber quienes forman el 80 % de aquellos que menos beneficios reportan a nuestra organización, otorgan el derecho de ignorarlos, no invertir recursos ni tiempo en ellos, entonces este evidente ahorro proporciona a pequeñas empresas con escasos recursos la posibilidad de poder enfocarlos con mayor efectividad a los clientes de mayor valor.

Si fuese una pequeña constructora, ¿premiaría a mis mejores compradores con un producto estándar, aunque éste presente cierta diferenciación para que en algunos aspectos se adapte a diversas exigencias del consumidor?, por el contrario, éstos pretenderán servicios y productos exclusivos y para lograrlo, estamos obligados a identificar a los peores clientes, aquellos que requieren costos y no reportan transacciones, o bien efectúan una sola transacción y no justifican invertir en relaciones para el largo plazo (clientes de valor negativo); el deshacernos de ellos libera recursos, la menor opción en productos también libera recursos y estos excedentes pueden utilizarse en una inteligente individualización.

Muchos marketineros abocados a la industria inmobiliaria, creen que la tarea más importante para vender propiedades, es determinar una diferencia particular en el inmueble, y muchas veces hasta es propuesta al constructor para que la incorpore al producto, y luego agrandarla y promoverla mediante la publicidad, con la firme esperanza de llegar eficazmente al mayor número posible de clientes y potenciales, mediante un mensaje uniforme para todos, utilizando medios no dirigidos ni adaptados a nadie en particular. Por desgracia, esta diferenciación incrementa el valor de la propiedad y en muchos casos dicha diferenciación ni si quiera es buscada ni produce un real interés por parte de los consumidores. Un ejemplo de ello, se presentó en los años 90 en nuestro país, donde un factor diferenciador en viviendas nuevas comenzó a ser la instalación de calderas individuales en cada unidad, este atributo diferenciador del producto, que en muchos casos no despertaba demasiado entusiasmo en los consumidores, quienes solamente pretendían agua caliente y ambientes confortables en invierno, no solamente demandaba un importante sobreprecio en el valor de la propiedad por disponer de dicho beneficio, sino que en la práctica se incurría en un mayor consumo de gas, un mantenimiento costoso dependiendo de los tiempos no siempre inmediatos del *service* del fabricante y en caso de rotura del artefacto en el largo plazo, obligaba a la compra de otro aparato de igual calidad y dimensiones, porque el sistema de calefacción y agua caliente fue diseñado así y no admite modificaciones sin entrar en un gasto peor y los precios de los mismos rondan entre 800 y 1.000 U\$\$, debido a que se trata de tecnología importada y a lo sumo algunos fabricantes nacionales solamente realizan el ensamblado de piezas, también importadas, lo

cual no abarata mucho el precio, y esto sin contar la instalación del aparato, una ocasional bomba presurizadora de agua para otorgarle mayor presión de agua a la caldera (muy común en countries) y su correspondiente instalación eléctrica.

Lo anterior es un simple ejemplo de lo que significa para un constructor o para un diseñador de proyectos “*mejorar la calidad de vida*” y lo que representa un “*inconveniente oneroso*” para un consumidor, la calidad de vida presenta evidentemente diferentes significados según las personas. Este ejemplo nos muestra que encasillar a los clientes en grupos no siempre es útil y brinda los resultados esperados, los clientes son distintos y en esto consiste trabajar con el marketing one to one, en diferenciar a los clientes unos de otros, para tratar a cada uno como un individuo y no como parte de un grupo. La diferenciación de productos para satisfacer a un mercado, un segmento o un nicho de clientes deja de ser atractivo para nuestra pequeña constructora, lo atractivo comienza a ser individualizar las propiedades para satisfacer las necesidades y deseos particulares de cada uno, es decir una mayor *diferenciación individualizada*.

II.i. MENOR IMPACTO PUBLICITARIO MASIVO, PERO MAYOR IMPACTO POR CLIENTE

“No importa cuál sea su actividad, lo más probable es que usted gaste demasiado dinero es adquirir clientes, y demasiado poco en retenerlos” (25).

Si bien la publicidad masiva alcanza a un gran número de público consumidor en general, es decir, impacta en mayor cantidad de personas, el impacto que provoca en éstas es menor, ya se trate con respecto *al número de anuncios como en el curso del tiempo*. Para el primer caso, cuanto mayor sea el número de anuncios comerciales que se lancen, menos eficaz será cada uno, no se puede pretender que el último anuncio genere los mismos beneficio que el primero, éstos crecen no proporcionalmente, es decir, no porque aumentemos la publicidad al doble obtendremos el doble de beneficios. Para el segundo caso, mientras el público presencia infinidad de anuncios diariamente, tal vez unos 100 a 500 al cabo de un día, no se puede pretender una reacción importante ante el anuncio 501, y mucho menos en el 3001, luego de seis días. Todo ello genera ganancias declinantes para las empresas en relación a las erogaciones realizadas y acrecienta el disgusto cada vez más presente en el público consumidor con respecto a la publicidad en general.

Los medios one to one proponen menos cantidad de clientes contactados, pero una comunicación más directa con aquellos mejores, apuntando a generar un mayor impacto en cada uno de ellos; por otra parte permiten transmitir un mensaje único y distinto para cada caso, también son bilaterales, permitiendo que los interesados transmitan sus opiniones y necesidades, aumentando el grado de compromiso y lealtad, y al presentarse como medios de más bajo costos alientan las relaciones a más largo plazo.

Muchas constructoras se dedican a elaborar sus inmuebles, cumpliendo de antemano con algunas demandas del mercado en general y luego publicitan su disponibilidad en varios medios, si estas compañías no se contactan de manera directa con sus clientes y éstos se limitan solamente a adquirir la propiedad y luego a desvincularse, esta operación se transforma en un hecho aislado. Cuando ese mismo cliente adquiera otra propiedad o algún pariente o amigo lo haga, como no existe una relación permanente entre la Cía y el cliente, la compra se la llevará aquel constructor que ofrezca mejores precios, mejor promoción y/o mejor financiación y descuentos o aquellas propiedades que el cliente perciba como de mejor calidad a igual precio, conclusión, *el mejor negocio para el consumidor radicaré en la pérdida del constructor*.

Si las pequeñas constructoras pretenden impactar al cliente y que las ventas del ejemplo anterior no queden en el camino, que el cliente se acuerde de nosotros, que atraigan interesados y nos recomienden, debemos conseguir que el marketing “*descienda*”, desplegando un conjunto distinto de comunicaciones y ofertas con el objetivo de obtener la cooperación del mismo, no existiendo nada de mayor impacto que el tratar individualmente con cada cliente y colaborar con él

(25) Ver referencias

en la selección o el diseño concreto de un producto que se adapte a sus propias exigencias y especificaciones. Una vez que se adopte este enfoque, uno podrá emprender una serie de actividades que apunten al incremento en las transacciones generadas por cada cliente y de esa manera no perdernos ventas, por lo menos no las vinculadas a dichos clientes.

II.j. MENOR COSTO EN HERRAMIENTAS DE MARKETING TOTALES, PERO MAYOR COSTO TOTAL POR CADA CLIENTE

Es verdad que resulta más económico practicar el marketing tradicional de antiguos mensajes con medios masivos de comunicación, que funcionan en una sola dirección, sin interrelación con el cliente, si lo analizamos en base pura y exclusivamente al número de **personas contactadas**. Si bien el costo de marketing one to one por cada cliente pueda ser mayor, el cual implica comunicarse de manera directa con un cliente actual o potencial, resolver problemas e interactuar un buen número de veces, la operatoria puede ser mucho más barata en relación a las **ventas realizadas** y el costo total involucrado en marketing también puede ser significativamente menor.

Para disminuir el desconcierto que significa el círculo vicioso de gastar más dinero en más medios para llegar menos eficazmente a los consumidores, el marketing uno a uno propone disminuir el número total en el costo de marketing y aumentarlo en definitiva en la inversión realizada por cada cliente, para aquellos verdaderamente importantes e interesados por mis productos. Los medios masivos traen consigo una mezcla cada vez más intensa de mensajes competidores, cada uno clama a gritos por una empresa que quiere hacerse oír – y algunos ni siquiera eso – por encima de sus competidores, pero lograr que nuestros gritos prevalezcan sobre los demás se está tornando cada vez más difícil; el marketing one to one nos propone una comunicación directa con cada cliente, en forma individual, mediante voz pausada y amable, en vez de entrar en el juego de quién grita más fuerte. Por otra parte, los medios 1x1 son baratos, las pequeñas constructoras, que hoy no tienen otra alternativa que mandar algún que otro correo con las ofertas del momento y fijar algún anuncio en revistas inmobiliarias de la zona o en algún diario de domingo y/o parar algún tablero en la inmobiliaria cercana al proyecto, podrán aprovechar la variante de medios informáticos o telefónicos, dirigibles al individuo y obtener nuevos y mantener los actuales clientes. Asimismo permiten a diferencia de los medios masivos, que el cliente se exprese, se comunique de manera cada vez más económica.

A sido por años más fácil, para una empresa con mentalidad masiva, concentrar los esfuerzos en adquirir clientes nuevos que conservar los actuales y hasta inclusive, menos costoso, pero actualmente con la llegada de las poderosas computadoras, el esquema se está revirtiendo; cualquier empresa, tenga el tamaño que tenga, puede utilizar hoy esta tecnología para centrar los esfuerzos en determinados clientes; conservar los clientes ya no es tan difícil y no requiere los costos de algunas décadas atrás.

Sin embargo, para poder alcanzar los beneficios que pregona el marketing 1x1, debemos apuntar a saber quienes son nuestros *clientes satisfechos*, como así también aquellos *potenciales interesados*, lo cual incrementará nuestros costos, porque para inducir a los clientes satisfechos a colaborar con nosotros tendremos que identificarlos, reclutarlos y recompensarlos, para que luego se transformen en nuestro principal capital, aquellos que podremos caratularlos como “*recomendadores*” (26), creando las condiciones para la comunicación de boca a boca, que se generen opiniones verdaderas y objetivas. En definitiva, si bien armar recomendadores es costoso, el costo por cliente puede ser mucho más elevados que el promedio que surge de utilizar los medios masivos, pero en definitiva se trata de redistribuir gastos, en intervenir más en aquellos que valen la pena, en esforzarme más por algunos clientes y menos o nada en otros. Si al cabo de algún tiempo llegamos a la conclusión que los clientes más valiosos son los que producen mayor número de

(26) Ver referencias

transacciones y son los que nos acercan a otros clientes ¿no es lógico que los conozcamos y generemos más para ellos?.

II.k. MENOR CAUDAL DE NUEVOS CLIENTES, PERO MAYOR SATISFACCION POR CLIENTE

Los consumidores suelen elegir las propiedades y los servicios que les proporcionan mayor satisfacción, aquellos inmuebles a los que otorgan mayor valor; por lo tanto, la clave para conseguir y retener a los clientes está en interpretar sus necesidades y procesos de compras mejor de lo que los entienden las constructoras competidoras y en ofrecerles bienes raíces que les suministren mayor valor que los de éstos últimos.

En la medida que nuestra pequeña constructora se pueda posicionar como una empresa que ofrece inmuebles individualizados, los cuales proporcionan mayor satisfacción a cada cliente, y estos beneficios justifiquen tal vez la diferencia de un precio más alto que los productos estándares de la competencia, se conseguirá una buena ventaja competitiva. Sin embargo, lo anterior no puede quedarse en promesas, si pretendemos que el cliente suministre información, pierda tiempo en colaborar con nosotros y se comprometa, bajo la promesa de ofrecerle una propiedad adaptada a sus necesidades, la empresa deberá brindarle el producto prometido, de tal manera que éste proporcione a los consumidores más satisfacción que las ofertas de la competencia.

Por otra parte, si bien es difícil poder medir la satisfacción que produce un determinado producto a un consumidor, sin meternos en el terreno que la satisfacción para algunas personas que producen el consumo de ciertos bienes, como pueden ser el lugar de residencia, un automóvil o un reloj de lujo, que son bienes relacionados con la *posición social*, y cuya satisfacción depende justamente en que haya pocas personas que los posean, en consecuencia, resalta la dificultad de evaluar la cantidad de satisfacción que el bien les proporciona; asimismo, una de las formas para detectar satisfacciones o mejor dicho, su contrario, insatisfacciones, es mediante una buena administración de la *queja*. El modo en que nuestra empresa atenderá esa queja y aquello que modificará para que en el futuro el número de quejas disminuya, dice mucho acerca del *compromiso* de la compañía con la satisfacción del cliente y la calidad del producto. Las herramientas 1x1 aportan al marketing la oportunidad de trabajar con cada cliente y resolver sus problemas y a su vez se transforma en un instrumento fundamental para estrechar las relaciones con éstos; entonces, facilitar todo lo posible que el cliente se exprese, que surja la queja y darles una rápida resolución al inconveniente que nos expresa, es prioritario para nuestra pequeña constructora con mentalidad de largo plazo y esto apunta directamente a la satisfacción del cliente, teniendo siempre en cuenta que aquel que no se queja, pero que queda insatisfecho con el producto, es muy probable que no nos vuelva a comprar, existiendo cero posibilidad que nos recomiende o hable bien de nosotros.

Los mejores clientes, aquellos que se sienten satisfechos con el inmueble adquirido y los servicios suministrados por nuestra empresa, se transforman en la mejor publicidad que atrae a familiares, colegas y amigos y esa publicidad es en beneficio nuestro, y lo que es mejor, es una publicidad de muy bajo costo. El marketing one to one propone un cambio de paradigma, si pretendemos trabajar con la satisfacción, retención, seguimiento y lealtad del cliente y con la individualización del producto, estaremos obligados a centrar la atención en cada uno por separado, uno por vez y en olvidarnos en generar un excesivo caudal de interesados, la propuesta también sirve para las grandes Cías con un mayor número de clientes, no es para nada imposible la aplicación en éstas, sobre todo en la industria inmobiliaria, donde para nada se trabaja con una infinidad de consumidores.

Los antiguos y confiables conceptos que pregonaba el marketing masivo de generar grandes poblaciones o segmentos de clientes, cuanto más grandes y atractivos eran, más rentables se tornaban para las compañías y justificaban su ingreso al negocio, no solo se transforman en inviables en la tarea de individualizar, sino que probablemente también se tornen inadecuados. La

propuesta para pequeñas empresas del ramo, con baja disponibilidad de recursos, es trabajar con un menor número de clientes, pero más satisfechos y leales, que generarán mayor número de ventas en el largo plazo.

II.I. MENOR LEALTAD A LA MARCA, PERO MAYOR LEALTAD POR CLIENTE

Muchos mercadólogos consideran que las marcas son el activo más duradero de una compañía, que perduran más que sus maquinarias, equipos, instalaciones y productos mismos. Los consumidores que siempre compran la misma marca saben de antemano que obtendrán similar calidad siempre que la adquieran. Se torna muy difícil medir el poder de una marca, algunas de éstas que pertenecen a las organizaciones más importantes del mundo se presentan ausentes en la lista de las marcas más relevantes, cuando se realizan encuestas, como el caso de Procter & Gamble, Unilever y Philips Morris, e inclusive con frecuencia la gente no adquieren las marcas que les merecen mayor *conocimiento* o *aprecio*. Los defensores de las marcas arguyen que un nombre poderoso se presenta de gran valor como entidad verbal y también visual, que conducen a una mejor calidad del producto, incrementan las innovaciones y aumentan la eficiencia de los consumidores, porque brindan mayor información sobre los productos y dónde conseguirlos.

Otros analistas reaccionan diciendo que el trabajar con marcas exige a los fabricantes gastar enormes cantidades de dinero en publicidad y promociones dirigidas a los consumidores, con el objetivo de crear una fuerte preferencia por las marcas; demandan invertir fuertes sumas en investigación y desarrollo apuntando a sacar características y nombres nuevos y mejorar la calidad de manera constante; se deben diseñar fuertes programas de publicidad a los efectos de que la marca siga siendo conocida y preferida versus otras que ofrecen prácticamente lo mismo; deben implementarse estrategias para mejorar la competitividad en distribuidores, hipermercados y otros intermediarios, lo cual exige inversiones en promociones para el ramo y dinero sacrificado en negociaciones. Cuando los fabricantes restringen los costos en dichos aspectos, sus marcas comienzan a decaer, y la proliferación de productos y los infinitos nombres y el surgimiento de nuevos, extensiones de marcas y líneas de productos, diluyen en definitiva rápidamente la *identidad de la marca*. Los consumidores encuentran cada vez más similitudes entre las marcas, adquiriendo la que se les presenta más a mano o aquellas de precios más bajos, e inclusive marcas privadas (como las de los supermercados) de especial crecimiento en los últimos tiempos.

Pero, independientemente de las opiniones divergentes que se forman tras la fuerza de cada marca, ningún marketinero duda que más allá de los nombres de marca, existen una serie de *clientes leales*. Entonces, vale la pena esforzarnos por incrementar la *lealtad a la marca*, que es un concepto propio del marketing masivo y que reclama fuertes sumas de dinero para mantenerlo y como se demostró anteriormente, mantener lealtad a la marca para toda la vida es casi imposible, o por el contrario, y siendo la propuesta que trae consigo el marketing one to one, proponernos extender el valor de la *lealtad del cliente*, para toda la vida.

La expresión *lealtad a la marca* comienza a perder sentido, para nuestra pequeña constructora empieza a ganar preponderancia aquel concepto de *cliente fiel*; solo un cliente puede ser fiel a nuestros productos, y para cultivar la lealtad de un cliente debemos encontrar el modo de hablarles directamente y permitir que se comuniquen con nosotros, la colaboración traerá como consecuencia el producto individualizado, el cual puede presentarse inclusive, con un precio menor a otro de marca, en base a los materiales de menor calidad especificados por cada cliente y un significativo menor costo en publicidad y promoción; por otra parte evita a la constructora con bajos recursos el disponer de fuertes sumas de dinero para mantener la marca en la mente de los consumidores. El capital contable interesante ahora deja de ser aquel detrás de una marca, como lo fue luego de tantos años de una administración masiva de los productos, para dar paso con el marketing 1x1 al *capital contable de cada cliente*.

Colocarles marcas a los productos y apoderarse de una buena parte del mercado, ya no garantiza la lealtad de los clientes; hoy más que nunca se puede ver cómo viejas marcas, conocidas

y fuertemente establecidas, han sido desplazadas por otras *nuevas*; como es el caso de IBM, desplazada en el negocio de las PC por Apple, Hewlett-packard, Compaq y 300 competidores pequeños armadores de clones, solamente en los EEUU; como el caso de Kodak en el negocio del revelado de películas, desplazada por los pequeños kioscos en centros comerciales dedicados al revelado de fotos y para la NBC, desplazada en EEUU por la televisión por cable compuesto por Cías pequeñas dirigidas a nichos de televidentes. El surgimiento de pequeñas empresas exitosas en todas las industrias, coloca a los viejos conceptos marketineros bajo la lupa, y hasta los transforma en anacronismos peligrosos.

II.m. MENOR RECURSOS INVOLUCRADOS, PERO MAYOR RESULTADOS ESPERADOS

Este apartado es solamente para recalcar, por si todavía no se entendió, que lo único que explica la existencia y la utilización del marketing one to one es *la eficiencia*.

EFICIENCIA

=

MAYORES RESULTADOS CON MENORES RECURSOS

III. UNA HERRAMIENTA DE MARKETING EFICAZ Y EFICIENTE PARA PEQUEÑAS EMPRESAS CON BAJOS RECURSOS

Cuando las pequeñas constructoras comiencen a trabajar con el marketing uno a uno, la información acerca de cada consumidor, aquello que nos permite diferenciar a nuestros mejores clientes y potenciales uno de otros, se transformará en un activo económico, como lo son las máquinas, las oficinas y los sistemas de computación. La información individual tiene la capacidad de mejorar la productividad de una empresa, eliminando aquellos costos que no agregan valor y no revisten interés para el público objeto, y de esta manera permite reducir los costos unitarios. El conocimiento más exacto que suministra dicha información sobre cada cliente nos permite implementar programas de marketing más eficaces y eficientes en cuanto al costo lo cual coloca al marketing one to one en una herramienta valiosa para pequeñas constructoras que disponen de escasos recursos; ...“*cuando dos empresas compiten por el mismo cliente, en condiciones de igualdad en cuanto a todos los restantes factores, el que tiene información de más alcance de ese cliente específico – la empresa que mantiene con ese cliente la relación más profunda e íntima – será el competidor más eficaz*” (27).

Una pequeña constructora que logre individualizar todos los aspectos del producto costoso que construyen y utilicen un servicio de mayor calidad y tal vez de mayor precio, creando exclusividad para sus clientes, podrá conseguir una buena ventaja competitiva sobre sus rivales. El comprador de una propiedad puede generar, durante toda su vida cientos de miles de dólares, tomándose los números que surgen de reformas, mantenimientos, financiación y referencias a terceros, además de la compra original y alguna otra que pueda realizar. En el conjunto esto representa una muy buena oportunidad para las constructoras que satisfacen las preferencias individuales de sus clientes. Estas mismas oportunidades parecieran ser también excelentes sobre todo para otros productos también costosos como serían las ofertas en automóviles, maquinarias, sistemas de información, asesorías, etc. Asimismo, aquellas empresas que deseen aprovechar dichas oportunidades, deberán interpretar que básicamente consiste en *identificar, eliminar y explotar* aquellos sacrificios que la industria impone a sus clientes. Estos sacrificios que sufren los clientes por años - no solo en la industria inmobiliaria - no dejan alternativas, no benefician ni a productores ni a clientes y la mayoría

(27) Ver referencias

permanecen ocultos; invaden a las empresas de diversas maneras, algunos son impuestos por prácticas normales de la industria, otros son decisiones inconscientes que imponen que los clientes adapten su comportamiento; en definitiva, todos los sacrificios son imposiciones que las empresas someten a sus clientes, porque perdieron contacto con sus necesidades, y entrañan costos por ambas partes susceptibles de ser eliminados.

El marketing one to one trae consigo las soluciones para identificar y comenzar a eliminar los sacrificios existentes en la mayoría de las industrias, permitiendo desencadenar nuevas demandas y facilitar un crecimiento acelerado para pequeñas empresas innovadoras, mejorando su rentabilidad. La administración tradicional y masiva trajo como consecuencia un sin número de sacrificios, que con el tiempo los consumidores los tomaron como algo normal y hasta se conformaron, entonces lo primero que se debe hacer es borrar de las cabezas ejecutivas el pensamiento convencional, para luego dirigirse directamente a nuestros mejores clientes, detectar qué les pasa, por qué se comportan de determinada manera, y finalmente identificar y eliminarles esos sacrificios (para mayor detalle ver ANEXO G). Estas estrategias no se limitan a determinadas industrias, por el contrario pueden y deben ser utilizadas en la industria inmobiliaria, lo cual creará nuevas oportunidades para aquellos que sepan aprovecharlas, incrementará la demanda, las insatisfacciones latentes pueden capitalizarse a favor nuestro y construir un posicionamiento claramente diferenciado, modifica la forma de hacer negocios en el ramo y nos transforma en proveedores de otros y nuevos servicios, transformándose en una fuente de crecimiento continuo.

Prácticamente en todas las especialidades está proliferando todo tipo de empresas innovadoras que aprovechan la atracción por la *diversidad* que interesa a un buen número de clientes, muchas surgieron de mentes emprendedoras con el objetivo de ofrecer a los mercados otras propuestas en productos a las ya conocidas, otras apuntan a las necesidades insatisfechas de un público desmotivado por la talla estándar para todo el mundo, por qué entonces la industria de la construcción debería convertirse en una excepción.

III.a. LA COMUNICACIÓN ONE TO ONE

La comunicación ha evolucionado, adoptando nuevas formas y ampliando su campo; la variable “*promoción*” que apuntaba a la realización de algunas acciones destinadas a ofertar el producto y publicitarlo a potenciales consumidores o usuarios, también modificó su concepto y se amplió a todos los soportes comunicacionales conocidos. Los medios gráficos se multiplicaron y especializaron, orientándose cada vez más a diferentes targets; al correo se le sumó la radio, que fue superada por la TV, y ahora aparece Internet, con la cual no solo se puede comunicar sino también vender; en la búsqueda por conocer las motivaciones del cliente y obtener información y por supuesto vender, apareció en escena el telemarketing, y todo esto se suma a lo ya existente. Independientemente del método y los medios que se adopten, lo importante para convertirnos en una empresa individualizada es reconocer y aprovechar todas las oportunidades existentes para interactuar con los clientes, no se trata como en el pasado, solo de comunicaciones de marketing, por el contrario, se trata de interactuar con cada cliente de manera distinta. “*Respetar la individualidad de sus clientes – lo que, al fin y al cabo, es de una profundidad infinita – constituye la base de la empresa individualizada*” (28). Asimismo, la comunicación tradicional pierde eficacia frente a:

- La evolución del mercado.
- La excesiva cantidad de mensajes comerciales promedio que recibe una persona, diariamente.
- Las distintas motivaciones de los consumidores, continuamente cambiantes, inclusive para los clasificados dentro de un mismo segmento o nicho del mercado.

(28) Ver referencias

- Los rápidos cambios tecnológicos en los modos de comunicarnos.
- El surgimiento de una gran variedad de productos *diferenciados*, destinados a satisfacer las mismas necesidades.
- La imposición de estándares de calidad mínimos para competir, que diluye este elemento como argumento de persuasión y diferenciación.
- Comunicar hoy un elemento diferenciador y defenderlo en el tiempo se torna cada vez más difícil.
- No se alienta en la comunicación tradicional - y en muchas no se permite ni propone - que el cliente se comunique con nosotros.

Entonces, las herramientas de *interacción* y *diálogo*, son fundamentales para relacionarnos con los clientes, si logramos integrar la información que adquirimos mediante estos dos componentes en las ofertas de nuestras construcciones y servicios, nos colocaremos en una situación muy competitiva. Al establecer una relación fuerte con nuestros clientes, obligando a éstos a invertir algo en la relación, haciendo que nuestro producto les interese y se comprometan, sustituir dicha relación mediante otros medios y productos, será difícil y a la vez cara.

El interactuar con los clientes, no debe interpretarse en un mero “halago simulado”, es una táctica que, gracias a las nuevas tecnologías se hace posible y es dicha interacción en sí, la que establece la relación. Interpretar que los clientes tienen ideas, sentimientos y sugerencias para comunicarnos es positivo. Cuando nuestra pequeña constructora comience a adoptar una mentalidad one to one, palabras como masas, targets, públicos, comenzarán a ser suplantadas por *individuos*, *personas*, *seres humanos*, que tienen para comunicarnos opiniones, problemas y actitudes referentes a nuestros inmuebles y necesidades y deseos para ser tenidos muy en cuenta para cuando piensen realizar nuevas adquisiciones.

El objetivo del marketing de masas, de llegar al mayor número de público posible, comienza a dar paso con la perspectiva 1x1, a lograr la mayor cantidad de “*diálogos de colaboración*” (29) con los clientes realmente interesados. El diálogo con los clientes no siempre es muy bien utilizado por las Cías, éstas interpretan que enviando excesiva cantidad de información y pretendiendo que se complete algún cuestionario, está entablado el diálogo; otras con mentalidad masiva colocan un número de teléfono de cobro revertido y entablan diálogo solamente cuando el usuario presenta un problema –inclusive así lo publicitan – siendo en menor porcentaje las sugerencias que realizan, por otra parte, dichos problemas y sugerencias terminan siendo simples estadísticas que engordan el ego de los ejecutivos con respecto a su desempeño, rara vez dan como resultado una acción; otras toman esas estadísticas y las comparan con las ventas realizadas, si el porcentaje supera un cierto parámetro, se le llama la atención al responsable de producción, calidad, auditoría o quien corresponda, *¿y el cliente? ¡ Bien gracias !*. Por el contrario, un verdadero diálogo debería cumplir con cuatro criterios, antes de que sea considerado como tal:

-
1. Todas las partes en un diálogo deben contar con los medios para participar en él.
 2. Todas las partes en un diálogo deben estar interesadas en participar en él.
 3. El diálogo no puede ser controlado por ninguna de las partes.
 4. Un diálogo será tal, solo si como consecuencia del mismo, se modifica en cierto modo el futuro curso de acción.
-

Fuente: *Ver nota (30)*

Entonces, medios 1x1 para entablar y mantener conversaciones particulares ya existen, algunos son económicos y otros no tanto, son tecnológicamente posibles y presentan carácter práctico; usos

(29) (30) Ver referencias

y aplicaciones de esos medios pueden observarse hoy día en las empresas. El gran desafío no es el económico, existen muchas variantes a utilizar antes de caer en los envíos por correo, que son caros y demandan mucho tiempo, sino que se trata del cómo conseguir entablar relaciones con los clientes, uno por vez, sin importunar y causar molestias o desconfianzas y no transgredir la fina barrera de la intimidad.

Las grandes empresas, tradicionales y con mentalidad masiva, se encuentran más preparadas para **informar** que para **escuchar** a los clientes, modificar dicha actitud demandará rupturas de paradigmas y sobre todo tiempo y dinero. Nuestras pequeñas constructoras pueden decidir sumar más mensajes, anuncios, carteles, agrupados, publicidad y gritos unilaterales a los ya existentes, sumar más *exageraciones*, las que se presentan ya *no tan creíbles* y que en la generalidad de los consumidores las soportan, pero no les simpatizan ni les agradan; o por el contrario, asumir los riesgos de los medios one to one, los cuales permitirán que nuestros clientes y potenciales hablen directamente con nosotros, sin engaños ni falsas promesas, *¿de nosotros depende!*.

III.b. EL POSICIONAMIENTO INDIVIDUALIZADO

Dijimos que los usuarios eligen los productos y/o servicios que les suministran u ofrecen mayor valor y la forma de retener y conseguir clientes está en interpretar sus necesidades mejor que la competencia y consecuentemente ofrecerles mayor valor que ésta en cada oferta; entonces definir *el lugar que ocupará nuestro producto en la mente de los clientes en comparación a los productos de la competencia*, y no dejarlo librado al azar, es muy importante.

El marketing puede seguir varias estrategias de posicionamiento, pero en definitiva lo que cada empresa busca es diferenciar lo que ofrece, realzando las ventajas competitivas en las que es fuerte y de esa manera atraer a los clientes (para mayor detalle ver ANEXO H). Lo que nuestra pequeña constructora debe analizar al momento de posicionarse, es la saturación que presentan los consumidores relacionados al exceso de información sobre bienes inmobiliarios y servicios, la gran variedad de opciones existentes en el mercado, los precios, las ubicaciones, etc. Los interesados no podrán reevaluar cada inmueble en cada decisión de compra y entonces, para simplificar su accionar, organizarán las propiedades, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente, lo cual dependerá de una compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que se formarán los consumidores sobre esas tres variables, en comparación con la competencia; entonces *inmuebles, servicios y constructoras* serán posicionadas igualmente sin ayuda del marketing, dejar que los usuarios nos ubique en su mente sin la ayuda de nosotros, puede terminar en una posición no buscada ni deseada y como consecuencia, los bienes raíces de la competencia pueden ser mejor vistos que los nuestros.

*“En la medida que una empresa se pueda posicionar como una que proporciona más valor en los mercados meta, sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una mayor cantidad de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, conseguirá una **ventaja competitiva**...Por tanto, el posicionamiento empieza por diferenciar, de hecho, la oferta de mercadotecnia de la empresa, de tal manera que ésta proporcione a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.”* (31). Entonces, como primer paso para llegar y tomar una posición en la mente de los potenciales clientes, que aún pueden no conocernos, debemos demostrarles nuestra **competencia diferenciada**; es decir, presentarnos como una constructora especialista “en todo tipo de obras”, o en “obras civiles e industriales” o en “obras y refacciones” **no** dice nada a los consumidores, que tal vez conozcan a un buen número de personas, profesionales o pequeñas constructoras que se dediquen a lo mismo, *¿por qué se interesarían en otra? y además ¿por qué en nosotros?*.

Ofrecer las viviendas más baratas, con una calidad aceptable y un buen servicio (básico), son ventajas muy precarias, difíciles de ser sostenidas a lo largo del tiempo; que cataloguen a nuestra

(31) Ver referencias

constructora como solamente “*la más barata*” no habla muy bien a los clientes de nuestras calificaciones profesionales ni de la calidad, sin mencionar la confianza; asimismo, un buen servicio es lo mínimo que el cliente demandará ante una adquisición tan importante como lo es una propiedad a estrenar, así como lo mínimo que debería brindar una empresa que compite en el negocio inmobiliario. Por el contrario, posicionarnos como “*la más cara*” mejorando significativamente la calidad (que hoy muchos consideran que no es un factor diferenciador tan efectivo como lo fue una o dos décadas atrás) y los servicios, son aspectos que pueden ser copiados muy fácilmente por la competencia y por consiguiente transformarse en muy perecederos, lo cual también traerá un círculo vicioso, las constructoras al no lograr ventajas competitivas permanentes, innovan e introducen muchas mejoras, para conseguir diferenciarse a lo largo de un lapso limitado de tiempo y tener en jaque a la competencia.

Como conclusión, en el negocio inmobiliario de hoy, hay dos formas básicas de presentar nuestra competencia diferenciada, y que la misma perdure en el tiempo: ofreciendo *especialidades únicas a los clientes en general* o bien ofreciendo *especialidades exclusivas a cada cliente*, demostrando a potenciales y actuales clientes y demás profesionales de la construcción que una buena diferenciación no se da solamente por buenos diseños, alta calidad o buen servicio.

- *Especialidades únicas a los clientes en general:*

Nuestra constructora debe determinar las áreas donde tiene mayor experiencia, aquellas áreas en las cuales mis profesionales son especialistas, en los terrenos que tengo el “Know-how” del negocio. Las facultades de arquitectura entrenan a los arquitectos para construir de todo, pero la realidad es que ningún cliente ni comitente desea ser *el conejillo de indias* de una constructora que no tenga experiencia en una especialidad determinada, o ser el primer proyecto de un profesional de la construcción ni adquirir las primeras viviendas que construye un constructor en su vida. Asimismo, “*imagínese por un momento a un potencial cliente que no solo desee construir algo, sino que además va a invertir un gran capital. Imagínese ahora a un profesional de la construcción que se presenta ante él diciendo que hace aeropuertos, remodelaciones de casas, desarrollos suburbanos y sanatorios de alta complejidad. Realmente, es poco serio*” (32). Por otra parte, “*estamos en la era de las especializaciones. Los que más dinero ganan son los especialistas, en todas las profesiones, en todas las áreas, en todas las industrias, y esto es irreversible. Cuanto más se dedique uno a un tema, más lo desarrolla, más lo investiga, más trabaja y más dinero gana con él*” (32).

- *Especialidades exclusivas a cada cliente:*

Una vez que estoy especializado en algún área de la construcción (barrios privados, chacras, clubs, dúplex, torres, PH, reformas y ampliaciones), o temas de la arquitectura (proyectos, dirección de obra, documentación, asesoramiento), la ingeniería, el diseño o la decoración, es hora de buscar los potenciales clientes finales que necesiten de mis servicios o se interesen por mis productos. Para manejar la diversidad, los gerentes deben cambiar las formas tradicionales como diseñaban, construían, comunicaban y vendían sus propiedades. En el esfuerzo por responder a las exigencias de un mercado diverso, el desafío al que nos enfrentamos, especialmente para las empresas con mentalidad tradicional, es más bien el *fraccionamiento* de los mercados masivos. La competencia que institucionalizarán las pequeñas empresas en los mercados fracturados, generará cambios en la forma como los clientes y las compañías definirán los productos. Los bienes raíces ya no se definirán como la vivienda física solamente, incluirá la participación del cliente en el diseño de los ambientes y los espacios, definirán la calidad y el precio, los servicios, referencias de terceros, informes financieros de la compañía, tiempos de obra, tecnología y hasta la imagen personal del director ejecutivo, dueño y profesionales intervinientes.

(32) Ver referencias

Como conclusión, si todavía no se entendió, en la era de la diversidad, comercializar significa “*diferenciarse o morir*” (33).

III.c. LAS VIVIENDAS A MEDIDA

Una pequeña constructora puede continuar aplicando la estrategia de lanzar al mercado la mayor cantidad posible de inmuebles estandarizados y apuntar a bajar los costos, mediante descuentos en grandes volúmenes de compras, achicando medidas, un buen aprovechamiento del terreno en la mayor cantidad de unidades posible, y una mano de obra poco capacitada pero eficiente para una construcción en serie, sin muchos vericuetos; u optar por construir viviendas individualizadas o altamente diferenciadas en volúmenes más pequeños, de costos más elevados; o adoptar también una inteligente combinación de ambas, como lo plantea la individualización masiva (para mayor detalle ver ANEXO F) tendiente a una baja en los costos involucrados. En otras palabras, si bien la decisión recaerá en la situación particular de cada empresa, considerando su tamaño, el expertís del negocio y los recursos con que cuenta, entre otros factores a analizar, la posición que debería elegir la constructora para que guíe su accionar y los planes a futuro, en definitiva es si optará por ser constructora en serie eficiente o ser *innovadoras de bienes raíces especiales*.

La innovación tecnológica facilita y posibilita la participación del cliente en el diseño de los productos, los servicios y los precios, permitiendo a las constructoras integrar los indistintos materiales, procesos y costos, conforme a las necesidades de cada cliente. Los medios cada vez más directos permiten que las empresas aprovechen las diferencias en los consumidores de segmentos o nichos cada vez más pequeños del mercado, tan pequeños hasta llegar a *UNO*. Las propiedades personalizadas, si están bien construidas y a exigencia del consumidor, es garantía de que se logrará un cliente satisfecho, fiel y duradero, quien hablará y nos recomendará siempre que pueda; al comprometerse con el inmueble propuesto no le quedará otra alternativa que colaborar con nosotros y es probable que nuestra constructora se beneficie con una proporción mayor de compras que el interesado pueda realizar.

La producción personalizada presentará infinidad de variantes, las cuales podrán ser analizadas e inteligentemente combinadas para su ejecución, siempre y cuando la empresa rompa los paradigmas tradicionales inmobiliarios y comience a trabajar con mentalidad 1x1. La bibliografía actual habla hoy de estrategias de individualización en masa, modularidad, producto integrado, etc. Lo real es que empresas como Levi’s con sus jeans a medida; Toyota Motor Co y GM con producciones de automóviles en serie adaptados a ciertas exigencias de los usuarios; IBM y Apple con la autoedición y aplicaciones conforme a cada individuo, demuestran que trabajar directamente con los clientes, puede transformarse en un buen negocio.

La individualización, que consiste en responder constantemente a las solicitudes de los clientes, variará desde un producto totalmente individualizado y a medida, que demandará costos más elevados pero también un sobreprecio sustancial por el mayor valor agregado en el producto; ahora que los bienes y servicios son cada vez más estándares y genéricos, los clientes atribuyen mayor valor a aquellos que se adaptan mejor a sus necesidades. Por otra parte, los productos pueden virar con sentido a una individualización masiva, con capacidades modulares, para servir a los clientes con eficacia y singularidad. La mayoría de la gente no se ve interesada en tener que buscar entre ciento de opciones, un buen número de materiales, características, precios, diseños, estructuras, calidades, todos datos que no conoce y no tiene por qué conocer, destinados a determinar el mejor inmueble para su caso particular. La posible solución es que nuestra constructora colabore con sus clientes para diseñar la propiedad que más le conviene, resolviendo el problema que se genera con la sobrecarga de información que puede abrumar a sus clientes. Las constructoras podrán individualizar solo los aspectos que resultan relevantes para los interesados, en el diseño, en la

(33) Ver referencias

construcción, en los servicios e inclusive en el precio; el propósito de individualizar debe ser disminuir el sacrificio existente en los clientes y capitalizar esto para que abandonen las ofertas de la competencia y se vuelquen a la opción personalizada, pero obviamente cada individualización puede generar un costo, el exceso de individualización puede fastidiar a los clientes ante el exceso de variantes y puede tornar el producto incomprable, *“una buena regla es individualizar masivamente tanto como sea necesario y tan poco como sea posible”* (34). Inclusive la individualización masiva puede generar costos y complejidad innecesarios; entonces determinar la clase de individualización que valorarían los clientes meta es de fundamental importancia, los ejecutivos deberán analizar los cuatro enfoques (ver ANEXO F) para determinar la mejor forma de servir a sus clientes, la individualización por colaboración y por adaptación pueden ser enfoques que pueden arrojar muy buenos resultados en el negocio inmobiliario.

Para los **colaboradores** la etapa crucial se concentra en el diseño y dicha etapa guía el flujo completo de los procesos de trabajo, posibilitando también personalizar el precio final del producto; aquí el trabajo entre el arquitecto y el cliente, desentramando deseos, ayudando a la toma de decisiones entre un sinfín de alternativas y determinando lo que es y no procedente, se torna fundamental. Para los **adaptadores** la opción está en ofrecer bienes estandarizados y posibilitando que con algunas modificaciones se puedan adaptar fácilmente los inmuebles a las necesidades de cada cliente, siendo el caso por ejemplo el de asignarles a cada unidad de vivienda una determinada cantidad de m² que cumplan con las medidas pretendidas por los clientes y solamente quede definir la cantidad de ambientes y su orientación que demanda cada uno, en base a la composición del grupo familiar. Por otra parte, la opción **cosmética** puede ser la mejor variante cuando las propiedades que construimos satisfacen a la gran mayoría de mi público interesado y solamente es necesario realizar modificaciones sobre la presentación del inmueble, como ser los diversos gustos en pinturas para los interiores, la diversa combinación de pisos en los distintos ambientes (alfombra o madera en habitaciones, cerámicos o entarugado en el living), calefón o termotanque, vanitori o lavatorio en baños, color de artefactos en cocina y baños, entre otros, todos aspectos que hasta el momento son decisiones exclusivas del constructor. Por último, la opción **transparente** demanda más tiempo y costos a la constructora, pero provoca menor fastidio a los clientes y un inmueble más adaptado a sus necesidades, aunque también puede presentarse un bien estandarizado en el cual pueda incorporarse las características y los componentes individualizados demandados por cada uno de los clientes.

Sin embargo, muchas empresas combinan dichos enfoques para llegar a la opción más conveniente para el negocio y los clientes a los que apuntan satisfacer. Como se evidencia en los últimos años con el auge de los *countries* en la zona norte de Bs AS, la gente abandona la ciudad estándar, de propuestas iguales, además de buscando seguridad y espacios verdes, para volcarse a viviendas que proponen un menú con mayores posibilidades, donde en un extremo están los techos planos, las dobles alturas y los grandes ventanales, en el otro extremo las molduras, las ventanas con vidrios repartidos, las lucarnas y los techos a dos aguas, y en el medio propuestas que incorporan la funcionalidad de las viviendas modernas en su interior, buscando parecer reliquias del siglo pasado (clásicas) en su exterior.

Por parte de los profesionales de la construcción, comienzan a demostrarse signos de que las demandas de los clientes están comenzando a ser escuchadas, con mentalidades que se acercan al pensamiento del marketing uno a uno. El estudio Dillon-Terzagui, con decenas de viviendas construidas en *countries* de la zona norte, ya tienen una idea clara de lo que deben ofrecer: *“cuando hacemos un proyecto proponemos un estilo de vida. Todo lo demás, como la elección del terreno y el estilo de la casa, es una decisión muy personal del cliente”* (35), y como completa Stella Dillon, titular del estudio, *“al argentino le gusta la variedad, la originalidad, tener una casa distinta a la de al lado. Quiere una casa que lo represente, una casa con la que pueda sentirse identificado. Por*

(34) (35) Ver referencias

eso, acá valen todos los estilos” (35). Asimismo, el arquitecto Bernardo Ambrosini, del estudio Luis Bilbao La Vieja, que construye en la zona de Pilar, nos dice: “los clientes quieren una casa cómoda y funcional. Después, la imagen exterior, así como la decoración, depende de sus gustos y vivencias personales” (35).

Que la gente se vuelque a las construcciones propuestas por los countries, pone en evidencia también los gustos por un tipo de viviendas con características particulares; la aparición de nuevos ambientes lo refuerza, como es el *family-room* (espacio para ver tele, leer, estar con los chicos y controlar que realicen la tarea escolar), el *home theatre* (espacio para que la familia vea tele, videos y DVD); existen clientes que pretenden independencia entre estos espacios especiales con respecto a los tradicionales, como ser el living o el comedor, otros los prefieren integrados; hay quienes pretenden *altillo*, otros prefieren prescindir de dicha planta y de esta manera no pagar el costo por más metros cuadrados, algunos les es indiferente la presencia de un altillo, pero sí preferirían una terraza u otra habitación; hay quienes pretenden que sus livings y comedores estén integrados al jardín, otros los prefieren integrados a las galerías; “*los matrimonios con chicos pequeños prefieren los dormitorios en la misma planta, pero cuando los hijos son adolescentes, buscan tener su cuarto en otra planta*” (36); muchos pretenden hall de entrada anterior al living, otros pretenden ventanas de madera, otros de PVC; algunos se ven atraídos por los techos de tejas esmaltadas mientras que otros prefieren bajar el costo con tejas comunes sin esmaltar pero de similar rendimiento. Ultimamente se están demandando casas modernas *minimalistas*, y este tipo de proyecto atrae a las personas que disponen de menores recursos, debido a la simplicidad de este estilo que permite racionalizar la construcción y las terminaciones, posibilitando una construcción más barata. Como nos dice Justo Solsona, arquitecto y prestigioso catedrático de la FAU de la UBA: “*las casas tienen que ver con la personalidad del cliente y el carácter del lugar. El punto inicial para el diseño de una casa son las necesidades del cliente. A partir de ellas se arma un programa que siempre se organiza en la planta. Yo pongo la atención en el espacio interior porque la casa es el lugar de cobijo, que abre a la experiencia más íntima, aquello que queda en la memoria*” (35).

Lo anterior demuestra que la idea de combinar los enfoques ya está presente en la mente de algunos profesionales de la construcción, hasta ahora los más innovadores, como lo hace referencia el arquitecto Diego San Martín, “*la estética y la funcionalidad son piezas con las que muchas veces no alcanza para sujetar a un cliente tipo. Es entonces cuando empieza a funcionar la vía psicológico-simbólica. Así, uno termina por comprender al cliente, simplemente porque se pone a pensar como ellos. ¿Es éticamente profesional?. No lo sabemos, pero hemos logrado que muchos de ellos vuelvan, cosa de la que pocos colegas pueden jactarse. Nos enorgullece hacer casas para los otros y no hacer siempre la que nos gustan*” (36). Como nos explica al respecto José Ignacio Díaz, también arquitecto, “*es difícil establecer claves para diseñar una casa, porque eso tiene que ver mucho con el trato que se logre establecer con el cliente. El diálogo con el cliente es, quizás, el punto en el que más atención debería ponerse. Hay tres puntos determinantes para considerar cuando se comienza a trabajar un proyecto: conocer el sitio donde se va a levantar la casa, el presupuesto y responder a los gustos del cliente registrando el énfasis que pone para definir lo que quiere en cada sitio de la casa*” (36).

Entonces los clientes buscan en sus viviendas exclusividad, bienestar y sobre todo seguridad, pero esto no es exclusivo de nuestro país, como se demuestra en la mayor parte del mundo, donde florecen casas individuales en barrios campestres de la periferia de las grandes ciudades, buscando apartarse de los grandes conglomerados y a su vez buscando diseños y características particulares. Por otra parte, los consumidores están hartos de aquellas empresas que pregonan continuamente el servicio al cliente al momento de la venta, y luego a la hora de los hechos no incorporan nada y se desenvuelven con total indiferencia o disgustos. En esencia, lo hasta ahora mencionado significa usar un diseño individualizado de los inmuebles, para captar la participación, colaboración, compromiso y mayor número posible de adquisiciones en la *vida útil* del cliente; significa también

(35) (36) Ver referencias

adaptarse a las formas que están tomando los negocios y el marketing para el futuro y además se convierte en una herramienta clave de ser utilizada por las pequeñas constructoras en su batalla contra las grandes y medianas, así como también propone variantes más económicas para aquellas que disponen de escasos recursos para lograr mayor impacto en clientes realmente interesados. Aquellas constructoras que diseñen y construyan una serie de capacidades de individualización sin precedentes en sus propiedades, acuñarán una importante ventaja competitiva y a medida que la individualización se trabaje y se tornen eficientes sus procesos, se podrán obtener bienes a costos iguales e inclusive menores a los logrados en productos estándar.

III.d. LAS VENTAS INDIVIDUALIZADAS

En casi todas las industrias se están modificando e innovando los canales de distribución; la supervivencia exige mayor flexibilidad y creatividad para lograr realizar ventas. El marketing one to one no solo revoluciona los productos y las relaciones empresa-cliente, sino que también trae reformas en la manera de vender. En la generalidad de los casos, la compra es para el cliente el medio para alcanzar un fin, se compra un producto para satisfacer una necesidad, entonces la empresa que interprete que ayudar y alivianar el proceso de compra para que el cliente rápidamente alcance el fin buscado, es decir que realmente el producto satisfaga esa necesidad, creará una relación mejor y más directa.

Como respuesta de la *desmasificación* de los mercados, que ha producido un número cada vez mayor de fragmentos y con la tendencia de que cada cliente represente un mercado, con sus necesidades y preferencias bien individualizadas, la comercialización directa está floreciendo de manera acelerada en los últimos años, lo cual se ve alimentado con el creciente peso de la computadora, que permite a las empresas crear mejores bases de datos de clientes y seleccionar los mejores prospectos para los productos específicos. Las ventas individualizadas, por otra parte, presentan ventajas tanto para las empresas como para los consumidores. Para la fuerza de ventas de nuestra constructora o bien del agente inmobiliario (martillero), le brinda una mayor selectividad, focalizando los recursos directamente al cliente al que se quiere apuntar; permite que el mensaje a utilizar sea personal y a la medida de cada uno; facilita establecer una relación continua y a lo largo del tiempo con cada cliente; asimismo, como el material directo llega al público más interesado, en el momento oportuno, es más leído y genera más respuestas, es decir, goza de mayor impacto; por otra parte, como los resultados de los mensajes y medios son más directos e inmediatos, facilita la medición de las respuestas y permite probar su eficiencia.

Para los consumidores, puede representar mayor comodidad, menor presión y tiempos involucrados; también pone a su disposición mayor información y decide sobre una gama mayor de opciones adaptadas a sus exigencias, sin incurrir en los costos que demandaría obtener ese volumen de datos mediante la forma tradicional. Inclusive posibilita obtener el producto a domicilio, que no sería el caso para el negocio inmobiliario, pero sí puede facilitar la realización de compras, señas, pagos de alquileres, y posibilita visualizar el inmueble sin movernos de nuestro hogar u oficina, vía internet, también por correo o e-mail, con fotos de una buena cámara digital.

A pesar de las ventajas mencionadas, la venta individualizada puede presentar algunos inconvenientes; el abusar de dicha práctica puede provocar irritación, molestias y ofensa a los clientes; practicas desleales que estimulan a los compradores compulsivos a no poder resistir de realizar compras, engaños y fraudes y una desmedida invasión de la intimidad, mal utilizando las bases de datos para cualquier tipo de ofertas, en muchos casos que nada tienen que ver con el interés de una determinada persona, empañan la ética de dicha estrategia de ventas. En definitiva, lo que se debe tener claro al momento de las ventas directas es que con ellas se apunta a entablar relaciones gratificantes para ambas partes, las ofertas deben ser honestas, con un diseño mercadotécnico individualizado, dirigidas exclusivamente a los mejores prospectos con capacidad de apreciar y responder a ellas; por último tener muy presente que *se trata de una estrategia*

demasiada cara para desperdiciarla en consumidores que no les interesa el producto o servicio que ofrecemos.

El negocio inmobiliario funcionó tradicionalmente con una fuerza de ventas pasiva, las constructoras solamente construían las propiedades y los interesados se acercaban a ellas y las adquirían, de hecho en la facultad de Arquitectura no enseñan a vender el trabajo profesional de los arquitectos y mucho menos inmuebles ya terminados; la actitud era desde siempre que existe una cierta cantidad de clientes que buscan las viviendas que pretenden habitar, que existe una cierta cantidad de clientes que buscan a un profesional de la construcción para encomendarle la vivienda de su vida, lo cual sucederá año tras año, esperar que los interesados ***¡vengan a nosotros!***. Gracias a este pensamiento y con motivo de relacionar las constructoras y sus proyectos impersonales con los interesados por un tipo determinado de propiedades, surgieron los agentes inmobiliarios (más conocidos como inmobiliarias y algún otro nombre utilizado), pero contrariamente a como podrían haber funcionado, también tomaron una actitud pasiva, a la espera de que aquel interesado ingrese por la puerta o llame por teléfono, la estrategia utilizada era publicar los inmuebles en alguna revista o diario, en la vidriera de la oficina y en algún otro lugar, ***¡y a esperar!***. Pero los mercados están cambiando, la cosa ya no es como antes, hoy todos los profesionales y las empresas tienen que vender para poder subsistir; la actitud pasiva en el futuro puede representar una pérdida de tiempo y por ende de dinero, que nos puede dejar fuera de juego. Entonces, por un lado estamos nosotros, nuestro estudio, nuestra constructora, nuestra inmobiliaria y del otro lado los potenciales clientes con sus necesidades, sus expectativas y su presupuesto bien determinado, ***¿quién creemos que debe acercarse a quién?***.

Por otro lado tenemos las constructoras tradicionales, que construyen y encomiendan a una inmobiliaria la venta de sus propiedades, de la forma habitual pasiva, y por otro lado tenemos las constructoras relacionadas con sus clientes, con sus ofertas adaptadas a sus exigencias y un mensaje directo y personalizado, ***¿cuál de las dos generará mayor interés y en definitiva mayor número de ventas?***. Asimismo, tenemos constructoras que se preocupan solamente por los costos y lograr precios bajos, se preocupan por la funcionalidad de las unidades y una calidad aceptable, pero dependen de las inmobiliarias para realizar las ventas, se desentienden del tema de la venta. Por otro lado tenemos la constructora individualizada, muy pendiente de las necesidades, problemáticas, deseos y expectativas que deben satisfacer a cada cliente, presentando la venta tan personalizada que hasta parece que el cliente se está autovendiendo. En una era donde, comercialmente hablando, vende o muere, ***¿cuál de las dos morirá primero?***, y concretamente, ***¿por cuál de las dos valdrá la pena pagar un sobreprecio?***.

Existen inmobiliarias que son muy buenas vendiendo propiedades, inclusive utilizan técnicas individualizadas, interactuando a menudo con sus mejores clientes, se interiorizan de sus necesidades y les consiguen los bienes raíces que cumplen con sus exigencias. Sin embargo, no siempre dichas propiedades son las nuestras y además los martilleros acaparan la información y rara vez la comparten con las constructoras, el mantenimiento y el registro de los datos del cliente pueden ser dudosos y la posibilidad de obtener las comisiones por las ventas pueden llevar a actitudes cortoplacistas, lo cual puede interferir en los intentos de la constructora por conservar a los clientes y generen referidos en el largo plazo.

Como conclusión, la actitud de espera típica del negocio inmobiliario, se encuentra en la picota, si nos llaman porque están interesados en nuestras propiedades o servicios, mejor, pero lo que no se debe olvidar es que los realmente interesados somos nosotros, y somos nosotros los que debemos iniciar una estrategia de seguimiento de nuestros clientes para detectar sus necesidades; no olvidemos que las inmobiliarias pueden aportar algunas exigencias que presenta su cartera de clientes, algunas demandas generales del mercado y una historia de las propiedades más vendidas, pero los que vamos a invertir a riesgo una importante suma de dinero somos nosotros ***¡la constructora!***; por ende, la información obtenida por cada cliente, no solo se utilizará para que los vendedores interactúen y cierren transacciones con ellos, sino que guiará a la constructora a adaptar

su comportamiento para satisfacer las necesidades individuales, entablar relaciones rentables y duraderas, en lugar de conformarse con transacciones aisladas y muy de vez en cuando. Dejar librada a un tercero la administración de dicha información, no vincularnos con el cliente final del producto y realizar la cuantiosa inversión para luego esperar, puede tornarse hoy y en el futuro, muy peligroso.

III.e. LA RELACION DE POST-VENTA

Hoy en día, la forma de interpretar los productos está cambiando, anteriormente dos campos bien diferenciados como lo era el producto físico y los servicios que acompañaban como respaldo, se están transformando en lo mismo, en un híbrido. En los productos de consumo el servicio puede ser un factor diferenciador, pero después de todo, los clientes que cambian la marca de un dentífrico, una crema facial o un jabón, se arriesgan a perder como mucho algunos \$ en caso de que la nueva opción no sea la pretendida. Pero el cliente que adquiere un automóvil, una computadora y en especial un inmueble, no puede darse el lujo de tomar la decisión a la ligera; una persona que aspira a realizar una adquisición tan costosa pretenderá saber, además de si el inmueble se adapta a sus necesidades, cuán rentable es la constructora que los fabrica, la personalidad y seriedad de sus ejecutivos y dueños y sobretodo sopesará las referencias y recomendaciones que pueda obtener de familiares, colegas y amigos; **¿ cómo y por qué una empresa al borde de la quiebra, o que ha estafado a un buen número de usuarios, o que no cumplió con lo prometido generando clientes descontentos, va a cumplirme a mí ?**.

Los clientes tienen en cuenta todos estos factores a la hora de tomar una decisión tan importante, el servicio se transforma en un distintivo fundamental y las referencias se convierten en parte del producto y se presentan en toda clase de formas. “DEC (empresa de computación) comprendió claramente que nadie compra un producto complejo como es un computador (imaginemos entonces el futuro de los inmuebles) sin una referencia independiente digna de confianza, por muy perfecta que sea la promoción de la compañía” (37). Por lo tanto, las referencias de terceros están pasando a ser cruciales para el marketing de los productos, las pequeñas constructoras deben comenzar a trabajar dicho factor, a su favor, no dejándolo librado al azar ni contribuir con un mal accionar a que se propague una publicidad contraria de este estilo; inclusive la personalidad de un ejecutivo o del dueño de la constructora puede traducirse en una venta. Hoy las empresas deben cuidar **todos los aspectos** como elementos importantes que conforman el producto final, lo cual incluye obviamente la relación posterior a la venta.

Muchas empresas, en todas las actividades han creado grandes departamentos de servicios a clientes, los cuales se dedican a manejar las quejas y los desajustes, los servicios de créditos, los de mantenimiento, los técnicos y las solicitudes de información por parte de los clientes. Cuando el departamento de servicio a clientes o de atención al cliente, con sus líneas telefónicas gratuitas, funciona bien y con un criterio de brindar soluciones, coordina todos los servicios de la empresa, produce satisfacción y lealtad de los clientes y contribuye a que la Cía se pueda distinguir aun más de la competencia.

Antes de que un cliente actual de nuestra constructora se transforme en un **excliente**, es decir, al momento de la entrega de la vivienda (o tal vez al mismo momento de la firma del boleto), existen algunas variantes para dejar las puertas abiertas; es fundamental que la relación no se extinga al momento de finalizar la obra, o que se de solamente cuando éste se comunica con nosotros **¡SI LO LOGRA!**, para informar de algún problema de funcionalidad de la vivienda. Ya no es tema de discusión que la primera opción para conseguir nuevas obras o potenciales clientes en el negocio inmobiliario es a través de contactos y relaciones personales, pero también es necesario decir que esto **no es suficiente** para que un estudio de arquitectura, ingeniería e inclusive una constructora, subsista y se mantenga en existencia a lo largo de los años.

(37) Ver referencias

El relacionarnos con los clientes luego de la venta, puede ser una actividad compensatoria, ellos pueden generar nuevos negocios, aportar nuevas e interesantes ideas y sobretodo formular recomendaciones, **¡PERO OJO!**, recompensar explícitamente (en dinero u otro recurso) a los clientes por dicha colaboración y las recomendaciones efectuadas, puede ser una práctica poco aconsejable; el método pronto puede debilitarse generando desconfianza en potenciales e inclusive en actuales clientes; por el contrario, que dicho accionar surja espontáneamente, de un real aprecio por el servicio que se suministró, sería lo más aconsejable. La compensación a adoptar podría tratarse de un regalo inesperado o simplemente una nota de agradecimiento; los clientes generalmente aprecian notas personalizadas luego de haber efectuado una recomendación útil, e inclusive les interesa ser tenidos en cuenta con notas de agradecimientos así no hayan efectuado nada; **¿si a los clientes les gusta las notas** (por agradecimientos, cumpleaños, nacimientos, aniversarios) **por qué no las enviamos?**

Obviamente, estos esfuerzos generan costos, existiendo ejecutivos que ponen en duda que dichos esfuerzos retornen en dividendos, descalificando las inversiones destinadas a halagar y consentir a los clientes luego de realizada una venta. Si nuestra empresa es un caso típico, podemos mencionar algunos tips para reflexionar, cualquier negocio del que se trate:

- *Su cliente actual es lo más importante que su empresa constructora tiene.*
- *Los mejores clientes futuros se parecerán a los mejores clientes actuales.*
- *Los amigos de mis clientes se parecen a ellos.*
- *Los mejores clientes actuales son las principales fuentes de referidos.*
- *Los individuos suelen agruparse socialmente de acuerdo a actitudes y preferencias similares.*
- *Es cinco veces más fácil venderles a un cliente que ya compró, que adquirir un nuevo cliente.*
- *Es cuatro veces más caro obtener un nuevo cliente que retener uno actual.*
- *“Generalmente las empresas pierden anualmente alrededor del 25 % de sus clientes; reducir solo el 5 % de esa perdida puede significar agregar tanto como el 100 % al resultado final” (38).*
- *El cliente que compra por segunda vez tiene por lo menos el doble de posibilidad de comprar por tercera vez.*
- *Es importante comunicarse en los momentos cruciales en el ciclo de vida de los clientes.*
- *Se necesitan razones para el contacto; por otra parte las comunicaciones deben ser a tiempo y relevantes.*
- *Motivar a la recompra, reestructurando continuamente la oferta poniendo siempre al cliente en primer lugar.*
- *La clave de la recompra es: **LA SATISFACCION DEL CLIENTE.***

Entonces, se trata de pensar en algo que hará que el cliente esté conforme con nuestro producto-servicio, y hable bien de nosotros cuando se encuentre con sus amigos y le pregunten ¿cómo va la obra donde compraste?, ¿te están cumpliendo con los materiales y los tiempos?, ¿estás contento?. Entonces ¿qué hacen las constructoras para sorprender a los clientes; se contactan y notifican en los momentos importantes para el cliente; les envían fotos digitales con el avance de la obra; se interesan por conocer sus amigos o de asistir a alguna reunión que pueda llegar a

(38) Ver referencias

invitarnos; si por casualidad se publica en algún diario o revista la obra donde adquirió y nosotros construimos, les enviamos tantos ejemplares a cada uno de los propietarios, con la siguiente tipo de nota: ***lo logramos gracias a Ud***; tenemos a los clientes siempre presentes y les continuamos enviando información que sabemos que les pueda interesar?. Casi me atrevería a decir que la respuesta es **NO**.

IV. INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

Implementar la estrategia individualizada no es una cosa que se dará de la noche a la mañana, llevará tiempo, lo importante es cambiar la mentalidad tradicional de realizar los negocios y de interpretar los mercados como hasta ahora; no solo seguiremos construyendo propiedades mejores como siempre pretendimos, sino que deberemos relacionarnos y prever las necesidades de nuestros clientes mejor que la competencia. Comenzar a dar algunos pasos, por pequeños que sean, nos servirá para colocarnos 2 o 3 pasos por arriba de la competencia y 1 o 2 pasos por encima de lo hasta ahora conocido por el cliente, para alcanzar en el largo plazo una distancia que para muchos competidores será insalvable.

Sin embargo, estos pasos hacia el futuro serán el resultado de algunos cambios que la empresa deberá afrontar, presentándose aquí otra barrera por franquear, la resistencia a los cambios que se deben prever, presente en todo tipo de Cía. Si se quiere, las pequeñas constructoras enfrentarán más que problemas económicos, si bien necesitará cierta infraestructura en bienes y personas pero la cual puede estar ya a su disposición, se enfrenta a barreras culturales bien arraigadas a lo largo de los años, que no será fácil derribar; ejemplo de esto son las políticas y procesos anticuados, gente que está cómoda y segura en su puesto y se resiste a todo aquello que pueda poner en riesgo dicha tranquilidad, recompensas a logros tradicionales muy enfocados a los productos, la actitud de estar más preocupado por los competidores que por los clientes.

Comenzar con el cambio también trae aparejado costos, muchos recursos como dijimos pueden estar en manos de la Cía, solamente necesitarían un cambio de enfoque, que se utilicen de diferente manera, que trabajen con otra disposición, que se utilice la información para el logro de otros objetivos; para ello hay que alejar a las constructoras de su vieja cultura de la adoración por los bienes raíces que construye, con una calidad igual pero nunca inferior a la de la competencia, aquello de no capacitar al personal involucrado lo cual significa ***¡tirar la plata!***, además para qué capacitar si el trabajo es siempre el mismo, y aquello de ***¡compramos computadoras para que trabajen los arquitectos y realicen los planos, porque para otra cosa a nosotros no nos sirve y aparte las mesas de dibujo no se usan más y ocupan mucho lugar!***.

Plantear una estrategia de marketing one to one significa proyectar una forma de conseguir clientes interesados en bienes raíces individualizados, partiendo de la base de que se debe romper la inercia existente por años en el negocio inmobiliario, ***dejar de esperar y salir a buscar*** a dichos clientes, obviamente sin olvidarnos el contexto y la realidad de crisis permanente en la que vive nuestro país. Para ello, una empresa por pequeña y unipersonal que sea, necesita como mínimo tres sectores: *producción* (en nuestro caso construcción), *administración* y *ventas* (dentro del cual puede ubicarse el marketing, la nueva disciplina para una constructora. Desde siempre, la mayoría de las constructoras estuvieron compuestas por un solo sector, que era el de construcción, integrado por dos áreas, la de producción del proyecto y la de dirección de la obra, dejando la administración tercerizada en algún estudio contable y la venta encargada a alguna inmobiliaria de la zona. Hoy creo que los cambios en el negocio demandan que se incorporen los otros dos sectores, no necesariamente con personas a cargo ni espacios físicos determinados, si no se cuenta con los recursos necesarios, sino por lo menos con horas de dedicación para cada tema.

Para que los tres sectores se desempeñen con una mentalidad individualizada, se deberá invertir recursos en los siguientes aspectos organizativos, que tendrán un desempeño fundamental en una construcción personalizada:

- *Sistemas de información*
- *Administración de clientes*
- *Recursos humanos*
- *Gestión y evaluación de los intervinientes del negocio*

Esto no significa un cambio de jerarquía organizativa profundo, por el contrario se trata de aprovechar lo que se tiene pero cambiando objetivos, responsabilidades, modificando conductas, dejando atrás la competencia basada únicamente en los productos, por otra como la que propone el marketing one to one, que recae en el cliente.

IV.a. SISTEMAS DE INFORMACION

Para algunas pequeñas constructoras y en medio de la profunda crisis que estamos viviendo hablar de tecnología de información (TI), puede significar un lujo para algunas y una cuestión de costos improductivos para otras. La realidad indica que, si bien el precio de los microprocesadores bajan a nivel mundial y la velocidad y capacidad que alcanzan son cada vez mayores transformándolos en un recurso muy valioso y cada vez de menor costo, esto no sucede en nuestro país, especialmente luego de la crisis, el sacrificio de adquirir tecnología informática es mayor pagando con el devaluado \$ argentino. Pero por otra parte, cualquier constructora que pueda permitirse pagar unos miles de dólares para comprar hardware y software estándar, que puede no llegar ni al 1 % del costo de una obra, permite incorporar un elemento de infraestructura indispensable para las funciones y documentación de relaciones con los clientes, lo cual puede resultar una ventaja competitiva vital, mejor que apuntar a ventajas en precios bajos o una diferenciación en los productos.

En realidad, el desafío que enfrentan los dirigentes o ejecutivos de constructoras (también en otros sectores) es el de desarrollar la capacidad de **relacionar tecnología con la estrategia de la empresa** en el entorno de negocio del que se trate. Todavía no se entiende bien el poder que brinda la tecnología, para qué sirve y se utiliza el caudal de información que se puede generar, así también el riesgo de inundarse de información que complique la toma de decisiones y sobre todo cómo puede relacionarse ésta con las necesidades de los clientes. Entonces, sobre este criterio el problema a afrontar por parte de la pequeña empresa no sería tanto el económico, posibilitando el acceso a aquellas con escasos recursos, sino que la principal barrera por derribar es una cierta ignorancia sobre el tema, que presentan sus responsables. Así lo demuestra una encuesta realizada en la Argentina, entre 915 ejecutivos de más de 200 empresas: “casi el 60 % de los ejecutivos comerciales respondieron no conocer las herramientas tecnológicas relacionadas con **Customer Relationship Management** y su relación con el proceso de atención de clientes. Y casi un 80 % de ejecutivos del área de logística declaró no conocer el concepto de **Supply Chain Management**” (39). Refiriéndose al tema Eugenio Pies, director y presidente de SAP (sistema informático utilizado por corporaciones de primera línea a nivel mundial) para la región sur de América, sostiene: “Estos resultados difieren con los registrados en encuestas similares en Estados Unidos y Europa, donde cerca de un 80 % de 3.500 ejecutivos (no técnicos) de empresas globales se declaró entusiasta usuario de sistemas de información y aseguró conocer el consiguiente impacto en la estrategia de la empresa” (39).

En otros aspectos, si se carece de un sistema que pueda asimilar el gran caudal de información a disposición, de cualquier parte y de todas las sucursales o intermediarios con los que podamos trabajar, se nos hará muy difícil competir. Asimismo, el uso de Internet para procesos internos, con

(39) Ver referencias

clientes y proveedores, genera ahorros y menores tiempos involucrados, decisiones más oportunas, en definitiva, una baja en los costos y mayor productividad. En fin, un número considerable de herramientas tecnológicas quedaron incorporadas a la vida de las empresas, lo cual es innegable, la ventaja está en saber usarlas en provecho de los objetivos de nuestra Cía. Entonces, los ejecutivos argentinos deberían interpretar la tecnología informática no como un gasto, sino como un instrumento para mejorar la administración de los recursos, mejorar la eficiencia y los niveles de gestión, como algo necesario para sobrevivir en la *era de la informática*.

Lo anterior es válido por el lado interno de la Cía, por el lado externo está el cliente, la informática y especialmente el uso de Internet, colocó el poder de manos de una minoría elitista a manos del usuario final. Si bien se sobrevaloró el potencial de Internet, llegándose a decir que las empresas de *ladrillos* desaparecerían, la fiebre por Internet se tranquilizó, especialmente en nuestro país luego de la crisis, pero dejó en el camino el poder definitivamente en el cliente, él lo sabe como nunca antes, por lo tanto, es necesario repensar los procesos desde el cliente. Si pretendemos relacionarnos con ellos y utilizar herramientas uno a uno, el cliente utilizará un proceso estandarizado donde la información sea objetiva y comparable, donde se lo trate individualmente, a su vez querrá obtener el mejor precio, calidad y servicio; en definitiva, para mantener al cliente *conectado* deberemos hablar el mismo idioma y disponer de las mismas herramientas.

Invertir hoy en tecnología informática, posibilitando la utilización de Internet, puede significar para la pequeña constructora, una baja significativa en los costos y la única alternativa de competir para el futuro. Analicemos algunos aspectos, propios del sector inmobiliario:

- La construcción es una actividad de mucho caudal informativo, tanto que puede tornarse imposible sin un computador (materiales, precios, costos, planos, documentos, restricciones, estructuras, por mencionar algunos).
- Por lo general la construcción se realiza en lugares diferentes a donde se controla y administra; involucra profesionales y mano de obra de muchas especialidades, todo lo cual complica la necesidad de intercomunicación.
- La construcción tiene características únicas, cada obra es única y generalmente irrepetible, lo cual hace que la presentación de un problema demande mucho tiempo. El estar informado e intercomunicado puede darle solución rápida a los imprevistos y de esa manera, no demorar el final de obra y mejorar la rentabilidad, dado que el tiempo es un factor primordial en la rentabilidad de las constructoras.
- Las constructoras podrán alcanzar a clientes ubicados fuera de la zona de influencia; adicionalmente informar y responder a sus requerimientos sin que se muevan de su casa, generando un mayor valor percibido por clientes y potenciales.
- Internet trae aparejado una uniformidad e inclusive baja en los precios, en beneficio tanto de clientes como para compras de materiales por parte de las constructoras. Por lo menos no se darán sobrepuestos debido a una demanda desinformada.
- Las constructoras accederán a ofertas extensas de materiales, integración con proveedores y alianzas con inmobiliarias, todo lo cual puede generar una baja de costos, trasladándose a los precios.
- Si bien en un principio la instalación tecnológica será un costo que deberán afrontar las constructoras, los costos administrativos tenderán a bajar y el gran flujo de información, compartida por todos los integrantes de la organización, permitirá gestiones más eficientes.
- Internet traerá transparencia, la constructora que evite invertir en tecnología y mire de lejos la Web, quedará relegada a su zona geográfica particular, con costos elevados y muy disminuida para competir.
- Para los profesionales del sector, facilita el análisis de costos, la gestión en obra, mejora los tiempos, sin mencionar herramientas poderosas de software como el *hosting de proyectos*

junto con la **Webcam** (cámaras instaladas en obra que captan imágenes y las traslada a través de la Web, en tiempo real) mejorando de esta manera, tiempos y gestión de obra.

- Para las constructoras que disponen de áreas de Investigación y Desarrollo, el enorme caudal de información que se puede obtener vía Internet referente a proveedores y clientes, a cadenas de abastecimiento y ventas, contratistas y profesionales, técnicas y nuevas tecnologías, llevan a un significativo ahorro de recursos si la misma se pretendería obtener por otras vías.
- Por último, a medida que los costos asociados a comunicaciones bajen, las campañas de marketing sean más dirigidas y por ende más eficientes y el rol de la fuerza de ventas cambie priorizando las **relaciones** por sobre las **visitas** a los inmuebles como factor decisivo de la venta, todo servirá para mantener al cliente “conectado” y a menor costo.

Dejando un poco de lado los aspectos técnicos, y dando por descontado que se entendió la importancia de la TI en la vida de las empresas, el otro punto a definir es el diseño y la gestión de una infraestructura de información que se adapte y nos permita convertirnos en una constructora individualizada. Un aspecto importante es “**configurar una buena base de datos**” (para mayor detalle ver ANEXO I), aquí se tienen dos opciones, hacerlo nosotros mismos o pedir a un tercero que lo haga. Existe en el mercado hoy software que se instala fácilmente en las redes de las empresas, con la ayuda de algún programador. La otra opción consiste en contratar los servicios de consultoría, de alta calidad y con tarifas bajas comparadas con los precios a niveles internacionales, encargadas de la instalación, gestión de la base de datos, con contrato de compra final, asegurándonos de esta manera la entrega de los datos al cierre del trabajo. Entre estas dos variantes existen algunas otras alternativas, pero la cuestión clave por decidir es si confiaremos en un tercero ajeno a la empresa el manejo de los datos de nuestros clientes o por el contrario nos relacionaremos nosotros mismos.

Las anteriores variantes entrañan ventajas y debilidades en aspectos como la puesta en marcha, seguridad, confiabilidad, experiencia y por supuesto en tiempos y costos. Pero mientras decidimos, no debemos perder de vista que los sistemas de información (y lo que se puede hacer con ellos) son el **motor** del marketing one to one, poner en funcionamiento, mantener y conocer ese motor nos permitirá ir muy lejos.

IV.b. ADMINISTRACION DE CLIENTES

Ya dijimos que la creación de la figura del **gerente de clientes**, responsable de la solución de problemas y la detección de oportunidades para la cartera de clientes que cada uno administra, tratando de generar la mayor cantidad de transacciones en el largo plazo para cada uno de los clientes y potenciales que les fueron asignados, es muy recomendable y de esta manera posibilita dispensarle un tratamiento especial a aquellos que mayor valor vitalicio representa para nuestra empresa, asignando la mayoría de los recursos escasos a los clientes más valiosos.

Para administrar clientes selectos es necesario que ellos compartan ciertos tipos de problemas comunes y expectativas con respecto a los inmuebles existentes en el mercado; por otra parte se debe contar con el tiempo de administración y atención que dicha clase de clientes demanda y merece. Es de esperar que aquellos consumidores interesados por inmuebles exclusivos dispuestos a pagar un mayor valor en una propiedad más adaptada a sus exigencias particulares y con un mayor valor agregado, exhiban muchas semejanzas entre ellos; uno debe agruparlos de acuerdo a estos perfiles comunes. Si bien dicha metodología se parece mucho a la clásica segmentación de mercados tradicional, que separaba a los mercados en perfiles demográficos y psicológicos, la diferencia que propone el marketing one to one no es olvidarse de estos nichos bien identificados, sino que la diferencia radica en la forma de administrarlos e interpretarlos. Los gerentes de productos buscaban segmentos o nichos para sus productos, es decir buscaban **clientes para sus productos**, los gerentes de clientes buscan **productos para sus clientes**.

Entonces, una vez agrupados los diferentes clientes en los diversos grupos, habrá que determinar cuales presentan mayor posibilidad de crecimiento y mayor atractivo a las situaciones particulares de nuestra pequeña constructora y consagrarles más esfuerzos a aquellos más convenientes o dedicarnos directamente, en base a los recursos con que contemos, a uno solo de ellos. Por ejemplo en el negocio inmobiliario podemos dedicarnos a carteras de clientes como ser, parejas jóvenes de 30 a 40 años donde ambos trabajan con uno o dos hijos, parejas adultas de 40 a 60 años con hijos grandes que estén por independizarse o parejas de jubilados con hijos casados o independizados; cada nicho tendrá sus exigencias particulares, demandando diferente número de ambientes, m² y por supuesto dependiendo del nivel sociocultural y económico del que se trate, diferentes comodidades y elementos de confort. También se puede agrupar el mercado en aquellos interesados por los barrios privados, PH, dúplex y departamentos en torres, dentro de cada uno de estos segmentos se puede separarlos en los nichos antes mencionados y seguir achicando los grupos cada vez más, para luego acceder a cada cliente en particular. Es decir, al agrupar en carteras a los clientes, asignándoles un responsable de la comunicación, del diálogo y de las transacciones con cada uno, aumentando la participación por cliente a lo largo de su vida útil, aumentaremos en el largo plazo el alcance de la relación de la constructora con cada uno de sus clientes. Dependiendo además de los recursos disponibles, estos grupos pueden armarse muy reducidos y de esa manera la satisfacción de cada grupo sea mayor, alcanzable e involucre menores costos, a tal punto que la individualización bien utilizada pueda llegar a ser un mero trabajo de asegurar la calidad del inmueble, del servicio y la resolución de problemas que puedan surgir, lo cual quiere decir **construir mejores inmuebles**.

La actitud también podría ser la de desarrollar inmuebles nuevos que satisfagan las necesidades de los grupos que ya conocemos, dejando la posibilidad de ciertas individualizaciones a criterio de cada cliente, como color de pintura en interiores, cocina integrada o separada al comedor, baño con bañera o hidromasaje, habitaciones con alfombra o piso de madera, color de los muebles de cocina y de los artefactos del baño, calefón o termotanque, entre otras elecciones; para luego salir a capturar al cliente específico del grupo al que apuntamos. Pero hasta aquí parecería no haber mucha diferencia con lo realizado por algunas constructoras, que si el cliente trataba el tema a tiempo podía llegar a negociar estas modificaciones y algunas otras con el constructor, todas a costo del cliente por supuesto, en el mejor de los casos se prorrateaban los materiales ahorrados contra aquellos finalmente instalados y el neto se le recargaba al precio final del inmueble, más la ganancia por la reforma del constructor y las horas de mano de obra incurridas, obviamente. Se interpretaban dichas exigencias del cliente como un trabajo adicional, como algo fuera de la obra original, inclusive como una demanda injustificada **¡si las unidades están barbaras!**, por otra parte el proyecto fue diseñado así **¡si no le gustaba para qué compró!**, generando inclusive la ira de algunos constructores y por qué no arquitectos por las reformas demandadas a último momento o cuando la obra se encontraba ya avanzada **¡a esta gente no le viene bien nada!**. Es justamente aquí donde radica la diferencia entre lo tradicional y lo individualizado.

En la administración constructiva tradicional, los defensores de los costos, de la funcionalidad de las unidades y de la calidad comparada con la competencia son los sectores que priman en el negocio, inclusive un buen departamento de marketing tendría que lidiar con algunas reformas que demanda el mercado, que muchas veces no serían justificadas por los sectores de construcción o de administración. Un ejemplo de esto es el número de ascensores en torres, dándose en muchos casos un solo ascensor en grandes conglomerados con infinidad de departamentos, pero claro **¡cada ascensor vale fortunas y si es importado más todavía!** o departamentos con medidas muy estrechas donde ni siquiera entra una cama matrimonial de dos plazas y media en la habitación principal, pero claro **¡había que sacar un departamento más por piso, sino los números no daban!**; o departamentos con distintos tipos de pisos que su similar de al lado, o con balcones con el mismo piso que la cocina y el lavadero o lo peor, livings con el mismo piso que el palier e inclusive alfombrados, pero claro **¡sobró material y no lo vamos a tirar!**.

En lo tradicional se habla entonces de negociación entre sectores, negociación entre el cliente y la constructora, pero de lo que todavía nadie habla es del interés del cliente, aquello que realmente necesita. Vemos defensores del producto, del servicio, de la calidad, de los costos, de las demandas del mercado, de las marcas y de la imagen, pero lo que no vemos son defensores de cada cliente en particular. Es aquí lo que exige al gerente de clientes el marketing uno a uno, que actúen como defensores de la cartera de clientes que administra, que impongan las necesidades de sus clientes a la construcción, que resuelvan los problemas que se le genera a cada uno y los aspectos que la empresa debe modificar en el suministro de los servicios, para lo cual hay que dotar a dicho responsable de autoridad y poder, que les permitan adoptar las medidas necesarias y resolver los problemas de cada cliente, con una remuneración acorde a las circunstancias. Cuando se adopte esta mentalidad, dicho personal se ocupará asiduamente de sus clientes más importantes, utilizará la relación de aprendizaje que desarrolló con cada uno de ellos, de modo de mejorar los productos y los servicios que la empresa les ofrece.

A simple vista pareciera que esta nueva forma de trabajar que demanda el marketing one to one, incrementa los costos. Hasta el presente las constructoras producen sus inmuebles, los lanzan al mercado de forma indiferenciada, no pudiéndose identificar a los consumidores más importantes de dichas propiedades y tampoco les interesa, asignado dicha actividad a las inmobiliarias que puede que tampoco les interese; hasta aquí no hay responsabilidades. Si luego de un tiempo, las unidades no se venden, el dueño de la constructora o los inversores comenzarán a buscar responsables y como no los encuentra, porque cada sector pateará la pelota a otro, lo cual tampoco es equivocado porque lo que falló no es un sector en particular ni el análisis efectuado por algún profesional, sino la falla está en el punto de vista de toda la organización que se abocó a la tarea de vender los inmuebles a la mayor cantidad de clientes posible hasta agotar stock, entonces el aumento en la publicidad, la baja en los precios, los descuentos, la mayor cantidad de anuncios en diarios y revistas, los incentivos a las inmobiliarias, jugarán su papel. La suma de estos costos más los tiempos incurridos hasta la venta, el mantenimiento edilicio, las expensas a cargo de la constructora y la desconfianza que genera en el mercado que un emprendimiento no se venda, van erosionando la rentabilidad de la inversión, menos mal que como dice una creencia popular ***¡a la larga toda casa se vende!***.

Por el contrario, a medida que progresa la tecnología de las comunicaciones y la informática, las relaciones que se pueden entablar con los clientes tienden a ser cada vez más económicas; a medida que los obstáculos y barreras tecnológicas que impedían que conozca y documente detalladamente el historial de cada cliente vayan desapareciendo, y esas relaciones demanden administración y supervisión guiando a la empresa hacia una organización de “*administración de clientes*” (40), nos iremos dando cuenta que no se trata de un tema de costos, sino de un cambio de mentalidad suplantando los tradicionales responsables de productos, por aquellos responsables de clientes, suministrando los inmuebles que estos necesitan para aumentar el “*Life Time Value*” (41) de cada cliente. En la medida que crecen los gastos de comercialización por la saturación de los medios masivos y el cada vez menor impacto que se logra sumando más y más dinero a la inversión publicitaria, la fidelidad a las marcas y la imagen comienzan a presentar debilidades frente a otras alternativas que aspiran a dar a sus clientes exactamente lo que ellos desean y el aumento de los costos laborales dado en el incremento de la fuerza de ventas para poder lograr las ventas de antaño, creo que las comunicaciones con cada cliente y la administración de cada relación individual serán las que menores costos exigirán y a lo que apuntará el marketing para el futuro, en cualquier industria de la que se trate. Las empresas organizarán el departamento de marketing asignando responsables en la gestión de clientes, supervisando todos los aspectos que la relación requiera, apoyándolos y asignándoles poder para desarrollar las ofertas que los clientes necesitan, en definitiva, para que continúen realizando ventas ***¡que no es poco!***.

(40) (41) Ver referencias

IV.c. LOS RECURSOS HUMANOS

Aquellos que hacen que las cosas funcionen en las empresas son las personas; aquellos que establecen una real y verdadera ventaja competitiva son las personas; lo único que no es copiable en una organización son las personas, el resto es susceptible de ser igualado fácilmente; el único recurso de la empresa que presenta valor intelectual, capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios es el capital humano, el resto de los recursos se mantienen invariables en el tiempo; es decir en definitiva, la verdadera diferenciación de las empresas está en el material humano, los productos, las estrategias, las dimensiones, los recursos pueden ser logrados y reproducibles, las personas NO.

Lo anterior, aunque si nos detenemos a pensar un segundo, debería ser una deducción lógica, parece no ser tan lógico para la mayoría de las empresas argentinas, que ante el primer indicio de crisis o cuando los números no comienzan a cerrar por un par de ejercicios, la primer solución a la que echan mano para apagar el incendio los grandes CEOs de nuestro país, es reducir el personal, culpando a este recurso por los números en rojo generados por una deficiente gestión, una mala administración de los recursos y un derrumbe en las ventas. Asimismo, si logramos subsistir a la crisis, podemos enfrentarnos a otros enemigos que ponen en peligro nuestro puesto de trabajo, especialmente en corporaciones multinacionales, que son los procesos de venta o fusión de la compañía. Por otra parte, la gente talentosa quiere ser parte de un proyecto de futuro, planes que den sentido a su trabajo y a su vida, algo que involucre una misión que relacione la organización con sus valores personales, y todo esto parece ser vocabulario poco conocido para la mayoría de las Cías en nuestro país, con lo cual experimentan también la dificultad de retener al personal clave y de lograr compromiso. A todo lo anterior se le agrega la situación actual del país, donde la estabilidad laboral es un concepto que pierde vigencia y donde mucha gente capaz prefiere desarrollarse en otras partes del mundo.

“En este escenario, el concepto de estabilidad solo puede aplicarse a las empresas que cambian constantemente en relación con el medio y los mercados, por lo que sus equipos enfrentan nuevos desafíos” (42).

Otro punto que muchos ejecutivos no comprenden es que la alta rotación genera costos y se transforma en poco rentable (salvo que se opte, como lo hecho por infinidad de empresas luego de la crisis, de despedir mediante varios artilugios a gran parte del personal sin indemnización, lo cual también generará nuevos costos de capacitación y otros varios, para cuando la Cía se rearme e ingresen los nuevos empleados), siendo la etapa de reclutamiento y de capacitación, fundamentales para sumar recursos humanos adaptables, capaces de realizar nuevas interpretaciones del trabajo, generando nuevas prácticas para lograr en sí mismos y en sus empresas la diferencia.

Reafirmando todo lo anterior, el sector de la construcción no escapa para nada a la generalidad de los sectores de nuestra economía, por el contrario, creo que es uno de los más rezagados en temas de reclutamiento y capacitación, siendo una de las industrias que menos invierte en mano de obra. Como nos expresa el arquitecto Carlos Savransky, Master en Dirección de Empresas y Marketing y docente de la Universidad de Palermo: *“Nunca he visto un sector en el cual se invierta tan poco en personas. El sector de la construcción es uno de los sectores de la economía en donde menos se han profesionalizados los procesos de búsqueda y selección de personas. Además, es uno de los sectores con los índices más bajos de capacitación posuniversitaria existentes. Por otro lado, debemos analizar la situación de las personas que realizan tareas de mano de obra en las obras... cómo un sector con mano de obra intensiva (casi el 45 % del costo directo de cualquier obra es mano de obra) hace tan pocas cosas para mejorar el nivel de productividad de dichas personas. Es incomprensible” (43).*

La realidad hoy es que, las personas que trabajan en la industria constructiva, tanto profesionales como mano de obra, están *subremuneradas* con relación a la responsabilidad y la

(42) (43) Ver referencias

formación exigida y en comparativa con otros sectores; están *subestimadas* y *deprimidas* en base a planes de compensaciones que exigen esfuerzos pero no participan de las ganancias; están *subempleadas* como resultado de la grave crisis que afecta a nuestro país, generando mano de obra ociosa, que al cabo de un tiempo se volcará a otros sectores y actividades **¡si puede!**; se encuentra también *subcapacitada* exigiéndose a arquitectos e ingenieros que incorporen herramientas tecnológicas, software (como Autocad y M2), conocimientos y sistemas constructivos modernos, pero por supuesto, a costo de sus propios medios. Se pretende mano de obra más eficiente y que mejore la productividad y de esta forma permitir a las constructoras bajar costos y aumentar la rentabilidad, pero obviamente, que esto surja de la propia mano de obra. Me pregunto cómo ello puede surgir de los obreros de la construcción, cuya remuneración apenas si les alcanza para pagar la movilidad en medios públicos de transporte para los últimos días del mes, algunos gerentes del sector quizá pretendan que se paguen cursos o capacitación por motus propio. Otras constructoras envían a sus profesionales a cursos brindados por fabricantes o importadores de materiales nuevos para la construcción, que luego terminan siendo procesos caros o muy complicados de implementar y no se utilizan nunca, sino es que el profesional no aporta nunca a la obra o se desvincula antes de que la misma esté terminada.

Si hablamos de la fuerza de ventas, ya dijimos que son pocas las constructoras que disponen de su propia fuerza de ventas, sin embargo, la mayoría de los buenos vendedores acaparan información sobre sus clientes y rara vez la comparten, adrede, con la empresa a la que representan; Si a esto le sumamos la escasa remuneración, los programas de incentivos vinculados a variables que nada tienen que ver con los esfuerzos de los vendedores o que escapan a su alcance, además de los objetivos inalcanzables que muchos ejecutivos imponen y que demuestran no tener la menor idea de lo que se está hablando, todo lo cual empaña el desempeño y compromiso de los vendedores, y como resultado, bajan las ventas y el caudal de información individualizada. Asimismo, el equilibrio entre el salario fijo y la comisión, es un tema complicado para tener muy en cuenta. Un salario fijo muy elevado, con comisiones despreciables puede ocasionar desmotivación para que el vendedor se vea interesado por realizar ventas; por otra parte, lo contrario puede llevar a pretender realizar la mayor cantidad de ventas como sea posible, tentando a utilizarse prácticas desleales, engaños y perjuicios judiciales, perjudicando a clientes y condenando a la constructora al fracaso.

Si la opción es recurrir a intermediarios, como ser la fuerza de ventas de una inmobiliaria, a la situación antes mencionada hay que sumársele menor compromiso para vender nuestras propiedades ante alternativas que proponen mayor comisión, menor contacto con el usuario final de nuestros inmuebles, menor posibilidad de obtener información individualizada confiable y por ende menores posibilidades de entablar relaciones duraderas. A lo anterior podemos agregarle algunos resultados obtenidos de una muestra de 140 emprendimientos que contaban con unidades funcionales de dos, tres y cuatro ambientes a estrenar, con una escala de valor desde \$ 900 a \$ 1200 el metro cuadrado, con ubicación en los barrios de: Caballito/Flores, Almagro, Belgrano/Colegiales, Villa Urquiza/Villa Devoto, realizada por *Total Empresaria* (consultora) en el mes de mayo de 2000:

-
- *Se detectó la casi inexistencia de ofrecimientos de cortesía para los potenciales clientes, por ejemplo estacionamientos y otras facilidades, generándose situaciones incómodas a los interesados por tratarse de zonas de mucho tráfico. Asimismo no existían lugares acondicionados para permanecer hasta ser atendidos, teniéndose que esperar en el medio de la obra.*
 - *Si bien la tendencia es que los consumidores puedan estar en contacto lo más posible con el producto, se le restringía la posibilidad de acceder a la visita por incomodidades de horarios, especialmente para los fines de semana que es cuando los clientes disponen de más tiempo libre.*

- Solo el 6 % de las obras contaban con show-room, siendo el 94 % de la muestra las que no contaban con dicha unidad terminada que permite apreciar cómo será el departamento.
- Finalizada la obra, el 76 % no contaban con departamento modelo, siendo del 24 % los que contaban con dicha unidad decorada y amueblada.
- Existían bajas probabilidades que aquel que se acercara interesado por el edificio, sea intersectado por un vendedor con uniforme de la inmobiliaria o constructora, lo que iba en detrimento de la consolidación de una imagen de marca y del posicionamiento en el mercado de la constructora.
- Se observaron pocos carteles o logos visibles, principalmente en los interiores de los edificios en construcción.
- Se detectaron en las unidades pocos espacios donde se puedan acomodar una computadora personal y que además incluyeran terminales de teléfono y bocas de electricidad.
- Solamente en el 20 % de las unidades relevadas se encontraron vendedores que además eran asesores, con un manejo adecuado de la información sobre características edilicias, manejo financiero y conocimiento de la competencia. En el 50 % de las unidades encontramos personal medianamente capacitado y en el 30 % encontramos meramente “mostradores” de espacios.
- De la muestra se desprende que solamente el 15 % de los vendedores contaban con tarjetas identificatorias y el logo de la firma, algunos contaban con tarjetas personales, mientras que el porcentaje restante no contaba con identificación alguna.
- En el 40 % de los casos no tenían folletería o material promocional adecuado.
- De las citas telefónicas concertadas para visitas en obras, el 8 % resultó infructuosa, pues los vendedores no se presentaron en el horario pactado.
- Solamente 3 de los 140 emprendimientos analizados, contactaron a Total Empresaria posteriormente por teléfono para hacer el seguimiento de la operación.

Fuente: Ver nota (44)

En fin, la iniciativa del marketing uno a uno de registrar las preferencias de un cliente y adaptar luego el comportamiento futuro de la pequeña constructora a ellas, debe surgir del personal. Son solo las personas las que marcan las diferencias y si se las capacita y se las dota de las herramientas necesarias, todavía más. Todos los problemas descritos para los RRHH en la industria inmobiliaria también pueden verse como oportunidades; las constructoras y sus responsables pueden optar por no adherir a las nuevas herramientas del marketing one to one, seguir ignorando las necesidades de los clientes y hasta quizá subsistan como lo hicieron hasta ahora, pero si pretendemos operar proactivamente con el mercado, incorporar siempre mayor valor agregado y construir con responsabilidad, necesitaremos de todos los integrantes de las constructoras.

Hoy cuando miles de profesionales se encuentran sin trabajo fijo, mano de obra calificada se encuentra subempleada o realizando trabajos que no les interesa o para los cuales no están capacitados; donde un buen número de organizaciones despiden personal calificado como si se tratase de ganado, sin el menor remordimiento; donde los títulos obtenidos y los logros laborales dejaron de ser los factores preponderantes para la obtención de un puesto y a muy pocos ejecutivos de corporaciones interesan; un país donde, tanto en empresas como en la sociedad misma, priman los conceptos de “amiguismo”, “acomodo” y “sinismo”; que una pequeña constructora se preocupe

(44) Ver referencias

y ejecute un eficiente reclutamiento, capacite y mantenga al personal clave, puede convertirse en una ventaja competitiva definitiva; no olvidemos “*para triunfar en grande hay que romper los moldes*” (45); **¡invierta en recursos humanos!**

IV.d. GESTION Y EVALUACION DE LOS INTERVINIENTES DEL NEGOCIO

Los bienes raíces son productos que forman parte de una solución integrada, donde confluyen gran cantidad de otros productos que hacen al inmueble final, muchos de los cuales son producidos por un buen número de fabricantes; las relaciones más sólidas en este negocio se darán cuando nuestra pequeña constructora ayude al cliente a configurar y gestionar todos los aspectos de dicha solución integrada. Además de construir propiedades las constructoras pueden asesorar sobre los artefactos domésticos más recomendables, las pinturas de mayor rendimiento, las reformas y ampliaciones más económicas y funcionales, vender y asesorar sistemas de calefacción y acondicionamiento de aire, sistemas de alarmas, portones automáticos, instalaciones varias como colocación de rejas, cerraduras, cortinas, iluminación, entre otros; todo lo cual puede proceder de unidades internas de la empresa o de alianzas y asociaciones estratégicas externas. Entonces, como los inmuebles forman parte de un conjunto de productos relacionados con las necesidades de los usuarios, coordinar nuestras actividades con los demás componentes del conjunto puede ser muy ventajoso; por otra parte, si esto lo efectuara nuestros competidores primero que nosotros, nos encontraríamos en serias desventajas con sus propiedades, que se percibirían como más confiables y de mayor valor agregado.

En la cadena de valor de la construcción intervienen: arquitectos, ingenieros, empresas constructoras, contratistas, empresas proveedoras de insumos, comercios minoristas, servicios financieros, bancos, compañías de seguros, mano de obra diversa, inmobiliarias, home centers y más. Establecer alianzas con estas empresas que suministran productos y servicios relacionados al inmueble final, nos propone una fuerte ventaja competitiva y nos permitiría mejorar la relación con nuestros clientes. A través de alianzas podemos transmitir las necesidades que conozco de mis clientes y juntamente con el proveedor-asociado diseñar o determinar la mejor alternativa para satisfacer dichas exigencias; por otra parte dicha alternativa va a formar parte del producto integrado, es decir del inmueble final que construimos, de esta manera se percibirá por parte del cliente un mayor valor agregado y exclusividad, ocasionándole menores trastornos y tiempos. En conclusión, la principal ventaja que se obtendría es la de compartir información sobre los clientes que no guarda relación con los productos en sí y de manera individual, sino en un todo. Como nos expresa el Ing. Jorge Freijo, socio fundador de Frem S.A. Consultores, ocupando puestos relevantes en Ferrum, Braun A.G. y Aluar Elb., entre otras: “*el sector de la construcción es complejo, pero ofrece oportunidades ilimitadas para las empresas cuya filosofía es: crecer y generar valor*” (46).

Ofrecer a los clientes bienes raíces combinados e integrados puede ser muy complejo, especialmente porque la mayoría de las empresas tienen una visión más orientada a los productos que a los clientes. A su vez preocupados por el advenimiento de la crisis, por los números en rojo y por deshacerse de sus empresas, muchos ejecutivos se olvidaron del mercado y de ser competitivos. En el sector de la construcción las sucesivas crisis económicas trajeron aparejados cortes en las inversiones, la capacitación, el mantenimiento, todo lo cual ayuda a crecer a una empresa y con el tiempo se torna para algunas irreversible, dejando a muchas obsoletas y con la consecuente pérdida de competitividad; pero muchas desaparecieron y el lugar que dejaron fue ocupado por otras con nuevas tecnologías y estructuras actualizadas, que se desarrollan a pesar de la crisis. Todo lo anterior pone en el tapete un factor relevante que para la actividad es de suma importancia **¡la calidad!**, los productos de ayer, de calidad y prestigio, pueden no serlo hoy.

Para muchos constructores la calidad es el agregado de costos en los procesos constructivos; sin embargo, la calidad puede lograrse con un conjunto de actividades que permitan producir a un

(45) (46) Ver referencias

menor costo, con base en la simpleza de los diseños y métodos constructivos, la facilidad y puntualidad de entrega, insumos de calidad y el cumplimiento total de las especificaciones del cliente. Si nos detenemos un instante en nuestros procesos, veremos que por cada operación que agrega valor hacemos cientos de otras que no agregan nada y no nos olvidemos que el cliente paga por aquellas que agregan valor. Trabajar con calidad no se trata solamente del control de los insumos antes de recibirlos o del producto terminado antes de que llegue a manos del cliente; como nos explica el Ing. Luis Percul, Master en Dirección de Empresas y Project Manager de Techint: *“trabajar con calidad, consiste en reducir al mínimo la ejecución de tareas por las cuales el cliente no paga... reducir los desperdicios, retrabajos, controles y administración de materiales... reducir los costos de dirección y supervisión... trabajar con calidad es hacer las cosas más fáciles, seguras y rápidas. Mientras que las empresas desesperadas encuentran el callejón sin salida de la reestructuración o reducción de gastos, las compañías inteligentes han preferido hacer reingeniería de sus procesos e implementar técnicas de mejora continua, arrancando de raíz con los trabajos innecesarios y alineando cada proceso de la compañía en la dirección de la satisfacción del cliente, la reducción de los tiempos de proceso y la calidad total”* (47). De lo cual se desprende que para implementar un proceso de mejora continua se debe involucrar no solo a toda la organización, con sus procesos internos, empleados y sobretodo niveles jerárquicos, sino también a todos los que forman parte de nuestro negocio.

En el sector constructivo, las alianzas y asociaciones son difíciles de concretar, un poco por la mentalidad tradicional de que los mercados eran demandantes, un poco por falta de experiencia y otro poco por la idiosincrasia de la industria. Hoy si las empresas pretenden competir, deben tener sectores especializados en logística, que aseguren la calidad, el servicio al cliente y sistemas informáticos de última generación que aseguren la utilización y desarrollo del e-commerce, aquellas que no dispongan de los recursos necesarios deberán cubrir los aspectos más importantes con relación a sus estrategias usando recursos propios y para los restantes buscar socios y alianzas.

De todo lo mencionado, podemos concluir que ***el ganador dentro del canal inmobiliario será aquel que se comunique directamente con el usuario final***. A los clientes no les interesa y en muchos casos no les agrada hablar directamente con el fabricante de la cocina, las calderas, los muebles de cocina, la grifería, los artefactos del baño, de los interiores de placard, de las alfombras, de las puertas, de las ventanas, etc; hablará con su contacto preferido dentro del canal y dicha preferencia dependerá de la capacidad que tendrá la constructora de ofrecerle una relación individualizada de valor. La gestión y evaluación de cada uno de los intervinientes del negocio a los que nos es posible **asociar**, requieren el mismo enfoque que la gestión de clientes, cada uno es distinto y presenta necesidades diferentes, también poseen y aportan distintos valores a la cadena. El trabajo de personalizar a los miembros del canal consiste entonces en identificar oportunidades mutuas de valor tanto para la constructora como para los otros intervinientes; asimismo ir estableciendo relaciones de aprendizaje con ellos, de manera de guiar el canal en su totalidad hacia el marketing one to one, servirá para reducir al mínimo los problemas y desperfectos que genera por sí el propio canal y mejorará el servicio y los productos integrantes del inmueble por nosotros construido, mejorando la perspectiva de los usuarios finales sobre el mismo.

V. OTRAS CUESTIONES DE BAJOS RECURSOS

Llegar en forma eficiente a todos los segmentos del mercado inmobiliario, es prácticamente imposible, por los recursos que demandaría y la infraestructura involucrada; la única forma de cubrir la mayor parte de los sectores que nos interesan es mediante una buena segmentación, transformar sus necesidades en productos o servicios, aplicando correctamente las diversas herramientas de marketing para cada uno.

(47) Ver referencias

Cabe recordar que la construcción, en general requiere inversiones importantes, las economías de escala y una tendencia a la baja en la rentabilidad, complican más el panorama; si nuestra constructora no dispone de recursos, está en situaciones complicadas de reinvertir, tampoco dispone de tiempo ni recursos para encarar largos estudios de mercados y costosas publicidades, el éxito de nuestra empresa dependerá cada vez más de **establecer con los clientes relaciones individualizadas, rentables y duraderas**.

Existe una variedad significativa de herramientas de marketing, el diseño de dichas herramientas tendrá que ser objetivo, es muy importante definir su finalidad, teniendo siempre presente al momento de desarrollarlas que deben **influir en otros**. Se deben tener presentes las necesidades, intereses y expectativas de los potenciales clientes y sobre todo manejar **el mismo lenguaje**. Si nuestro problema consiste en la escasez de recursos o pretendemos “salir de la manada”, se pueden generar herramientas de bajo costo, para lo cual hay que dedicar tiempo en diseño y desarrollo y sobre todo disponer de otro elemento clave en toda comunicación **La Creatividad**. “*La formula imaginación (creatividad) más ganas (voluntad) más tiempo (dedicación) es la clave del éxito de sus materiales promocionales*” (48).

A la hora de poner en práctica un programa de marketing one to one, se deberá pensar cómo la publicidad, la imagen y conocimiento positivo de la marca, los medios y otras tareas del marketing tradicional, pueden readaptarse y ponerse al servicio del objetivo uno a uno. Se deben asegurar que los **mensajes** más relevantes lleguen a los clientes de mayor importancia. Asimismo dicho mensaje, direccionable e interactivo, debe crear una **reacción** a los distintos clientes. Por último, la empresa debe **cumplir** con la oferta prometida

En el aspecto de los mensajes direccionables, se debe tener en cuenta no personalizar sin un buen motivo, hay que ofrecer alguna ventaja al cliente actual o posible. La gente presta más atención cuando ve o usan su nombre, pero con el nombre no basta, hay que introducir algo que lo diferencie del resto, agregando alguna comodidad o interés para el lector, gracias a lo que sabemos de él. Para generar una reacción, motivar al prospecto a “levantar la mano”, cosa que no sucede o es difícil de lograr con la mayoría de los medios de difusión masivos, con los cuales la empresa no conoce la reacción que provoca, puede lograrse incluyendo un impacto mínimo en el aspecto creativo del anuncio; algunas Cías recurren a un incentivo económico para ello, como un regalo o algún beneficio en descuentos. Es decir, al perseguir una reacción, se debe definir bien la clase de reacción que se desea, como obtener una compra, información o solamente despertar interés. Entonces **El Incentivo** es otro elemento clave del programa, una definición de la EDMA (European Direct Marketing Association) dice: “*Es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios para conseguir una **respuesta** medible y/o una transacción comercial en un punto determinado*” (49). En definitiva se trata de intercambiar algo con valor objetivo, por la disposición de un interesado a anunciarse como un cliente prospectivo. Por otra parte, antes de hacer una oferta, en nuestro caso inmuebles personalizados a precio razonable justificado por el mayor valor agregado, debemos asegurarnos que realmente podemos cumplirlo, en tiempo y forma. El problema que afrontan la mayoría de las empresas que desarrollan el diálogo con sus clientes, es el no cumplimiento de lo prometido, o lo cumplen con niveles de calidad inferiores o fuera de tiempo, lo cual resiente la confianza del cliente puesta en nosotros y puede generar como consecuencia la ruptura de la relación.

Como conclusión debemos mencionar que el marketing uno a uno, no solo es una técnica de comunicación, no se trata de tácticas para bajar costos utilizando medios más económicos o de mayor impacto para un nicho determinado del mercado, tampoco es solamente publicidad directa ni una forma rápida de efectuar ventas, no es sinónimo de mailing, telemarketing o ventas por correo, ni debe interpretarse como la única forma de vender bienes invendibles por otra forma; por el contrario el marketing one to one es consecuencia de otra forma de entender el marketing, de interpretar los mercados como masas, segmentos y nichos, a **interpretar el mercado como clientes**.

(48) (49) Ver referencias

Hoy los líderes de las mejores organizaciones del mundo, interpretan el futuro en base a diferentes enfoques. Están aquellos que se juegan a conocer el futuro que se viene y entonces creen saber lo que las empresas necesitan para tener éxito; crean estrategias con lo que debe hacerse, no solo hoy sino mañana, expresan su visión con frases ideales y motivantes como “ser los mejores” o “la perfección del futuro”, e implementan programas y responsabilidades de moda sobre la calidad y la satisfacción del cliente (*Project Manager* (50)); se preocupan por el clima laboral en sus compañías, capacitando y motivando a su personal (*Counseling Organizacional* (51)) evaluando conductas, habilidades y competencias que posee una persona para un puesto determinado (*Feedback Múltiple* (52)); adaptan las artes marciales (*Six Sigma* (53) o el *Aiki Training* (54)), las estrategias de la guerra (*Marketing de Guerra* (55)) y los deportes (*Coaching Organizacional* (56)) para tal fin; se preocupan por los cambios que puede incorporar la competencia y se interesan e invierten recursos por conocer el mercado para crear un buen mix de productos. Pero están los otros, aquellos que creen que el futuro se crea con cada pedido nuevo de cada cliente, de manera que nadie sabe lo que la empresa terminará por fabricar y por consiguiente nadie puede crear una visión, un producto y una estrategia para aprovechar la nueva oportunidad que está esperando en los mercados; estos líderes sólo saben que deben incorporar o adquirir las capacidades necesarias para darles a sus clientes lo que desean y necesitan.

Entonces, en este ambiente de verdadera turbulencia, donde líderes se juegan a conocer el futuro y otros que interpretan que el futuro lo crea el cliente, ninguno sabe exactamente cuál será la ideología que llevará a sus organizaciones al éxito, pero lo que todo el mundo sabe en el ámbito de los negocios es que ***el próximo cliente querrá algo y ello puede ser una buena oportunidad que nos está esperando, saber qué, cómo y dónde lo quiere, nos colocará en una posición de privilegio en la nueva concepción de competir.***

V.a. FIDELIZACION DE LA CLIENTELA

“Aunque gran parte de la mercadotecnia actual se dedica a formular mezclas de mercadotecnia que produzcan ventas y clientes nuevos, la primera línea defensiva de la empresa está en conservar a sus clientes, y la mejor manera de conservar a los clientes es proporcionarles gran satisfacción, con lo cual se conseguirá su sólida fidelidad. Hoy las empresas que sobresalen hacen todo lo posible por conservar a sus clientes” (57). Pero lamentablemente muchas otras siguen viendo el negocio desde el cristal del marketing clásico de atraer a clientes nuevos, en lugar de esforzarse por retener a los existentes, priman la importancia de seguir cerrando transacciones, en vez de entablar relaciones duraderas y rentables con cada cliente, todo lo cual lleva a producir gran variedad de ofertas para llegar a los segmentos o nichos cada vez más pequeños con mensajes publicitarios cada vez más enfocados, y lo único que se logra es saturar a los clientes con infinidad de alternativas, pero ninguna de ellas pueden consistir en aquello que buscan, ***los clientes no quieren más opciones en productos, quieren aquello que mejor satisface sus necesidades particulares.***

Cualquier Cía que pretenda ofrecer a cada cliente lo que éste desea deberá utilizar la tecnología disponible para extraer la información referente a las necesidades y preferencias particulares de cada uno, y luego mediante una inteligente mezcla de individualización masiva (ver ANEXO F) proporcionar exactamente lo que cada uno busca. El cultivar relaciones de aprendizaje con sus clientes otorga a la empresa una poderosa ventaja competitiva y debido al **tiempo** y al **esfuerzo** que cada cliente aporta a la relación con la Cía, ayuda a incrementar su **fidelidad** hacia ella, puesto que optar por otro competidor implicaría volver a invertir los costos anteriores nuevamente y perder todo lo ya invertido en la relación creada con nosotros. Obviamente el **cumplir** con lo prometido en la relación es fundamental, si no lo hacemos nosotros lo realizará cualquier otro competidor, quedándose con la relación.

(50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57) Ver referencias

A pesar que ya es “voz populi” que es cinco veces más económico retener a un cliente que atraer uno nuevo, son las menos aquellas que planifican e implementan estrategias orientadas a retener y fidelizar la clientela existente, por el contrario, muchas pareciera que todo lo que implementan apunta a generar pérdidas en la cartera de clientes existentes (como las Cías de seguros de automotores, con promociones interesantes para nuevos asociados, que llevan a plantearse si ser un nuevo cliente de otra Cía con sus promociones de turno no es más conveniente que ser un viejo cliente de años de la misma Cía aseguradora).

Es importante tener en cuenta que para crear lealtad a la marca o empresa, proporcionando gran satisfacción a los clientes, se necesitan tener presentes dos aspectos relacionados a dicha satisfacción:

- **Satisfacción funcional:** que los inmuebles o servicios que nuestra constructora vende cumplan con todas las exigencias de sus clientes.
- **Satisfacción emocional:** que a través de la marca o constructora, cada cliente se sienta: *escuchado, comprendido, apoyado, servido y valorado*.

Un plan de fidelización puede estar dirigido a todo el canal del negocio, ya se trate de proveedores (corralones, est. de arquitectura, prov. de artefactos y otros), inmobiliarias o clientela. Si de clientes se trata y necesitamos bajar costos, el plan puede estar dirigido a aquellos de mayor valor vitalicio, para lo cual los dos primeros pasos de un programa de marketing uno a uno de **identificar** y **diferenciar** comienzan a ser de suma utilidad. Toda empresa necesita identificar y diferenciar a aquellos clientes que necesita retener y fidelizar para luego informarse de las necesidades de cada uno de ellos, la cual deberá ser mayor, precisa y concreta en proporción directa con el valor que el cliente representa para la Cía. Es aquí donde comienza a desarrollarse el tercer punto del programa de **interactuar** con los clientes seleccionados; ellos deben sentir que están invitados a participar, que pueden quejarse, exponer ideas, hacer comentarios y solicitar información detallada. Cualquier constructora puede realizar infinidad de acciones destinadas a formar clientes, mejorar su calidad de vida y facilitar la decisión de compra de sus futuros inmuebles. Cada cliente, consiente o inconsientemente exigirá ventajas como reconocimiento por las acciones realizadas y es aquí donde debemos cumplir con lo prometido, inmuebles **exclusivos** y **personalizados**. Por último, para crear lealtad a nuestra marca o empresa, todo cliente necesita **incentivos**, recompensas directas y predefinidas con base a objetivos alcanzados (regalos, adicionales, descuentos, etc). Siempre es bueno tener en cuenta todos los aspectos antes mencionados en un programa para retener y fidelizar clientes, el concentrarse solamente en ofrecer incentivos puede ser un grave error.

Si nuestra constructora desea contar con clientes a largo plazo, que generen otros clientes e incrementen su participación, deberá aumentar su lealtad hacia ella, para lo cual necesitará inmuebles de alta calidad, un servicio de alta calidad y la capacidad de satisfacer por completo al cliente. Identificar las insatisfacciones de un cliente específico y tomar cartas en el asunto es parte integral del intento de alcanzar y mejorar la satisfacción. Nuestra constructora no debería preocuparse por la posibilidad de que mis principales clientes, aquellos que quiero retener, se vuelquen a los inmuebles de la competencia, debería preocuparse por que estos clientes **¡ni si quiera piensen en ella!**, los únicos responsables de que ello suceda somos nosotros.

V.b. PROTEGER LA INTIMIDAD

La amenaza a la intimidad es uno de los problemas que enfrenta la industria del marketing directo, las empresas tienen problemas en diferenciar la delgada línea que separa su interés por acceder a su público meta y el derecho de los consumidores a conservar su intimidad. Muchos especialistas opinan que algunas empresas saben tanto de la vida de sus consumidores que utilizan esto para aprovecharse de ellos y abusar de su intimidad.

El uso desmedido y generalizado de las bases de datos atenta y se entromete en la intimidad del consumidor, inclusive bordea la línea de la ilegalidad. Por ejemplo, ¿es legal que el ANSES venda información sobre las personas que no cuentan con obra social a las medicinas prepagas; es legal que los bancos vendan información de los clientes con cuentas bancarias a Cías de tarjetas de crédito, o aquellas que otorgan préstamos; es legal que empresas automotrices vendan información a otras Cías que luego ofertan teléfonos celulares, computadoras y paquetes turísticos?; todas estas prácticas y muchas más lograron irritar a los consumidores; que haya información íntima dando vueltas por ahí, que escapa a su control, que se anda compartiendo y que además se la use de manera abusiva, creo que es un tema no muy agradable para nadie, más hoy en día de extrema inseguridad y desconfianza. Para algunas empresas es difícil determinar en qué casos cruzan la línea, pero muchas saben y muy bien, que la cruzan y con habitualidad.

Otros temas que preocupan a los consumidores son las intromisiones no deseadas, las excesivas promociones, los engaños y los fraudes, todas acciones que pueden en ocasiones molestar, irritar u ofender a los usuarios. La industria de la comercialización directa deberá esforzarse por solucionar dichas cuestiones, las cuales si no se resuelven irán despertando actitudes negativas, menor porcentajes de respuestas y la aparición de grupos de presión con el fin de obtener leyes restrictivas a dicha práctica. Por otra parte, lo que las empresas deben interpretar es que el objetivo buscado debe ser establecer relaciones gratificantes para ambas partes, el marketing directo no es para nada barato como para malgastarlo en consumidores que no se ven interesados en la oferta y que en el peor de los casos hasta pueden estar en desacuerdo con dicha metodología.

La relación one to one que entablará nuestra constructora con cada cliente deberá basarse en la **confianza**, si obtenemos información de ellos y se la vendemos a otras empresas para que la utilicen, bien o mal, ofertando productos que él no desea, ¿cuánto creemos que podremos mantener la confianza del cliente?, ni decir si dicha información es utilizada de forma poco ética y desmedida. Por otra parte, la constructora deberá ser capaz de visualizar la fina línea que separa atender los intereses del cliente en lo referente a los bienes raíces con una comunicación personalizada de intimidar su derecho a la privacidad, dicho límite no siempre se presenta tan evidente, pero tampoco si nos colocamos del lado del cliente es difícil de determinar, solo basta también ver las cosas que nos molestan a nosotros.

El marketing uno a uno necesita de información amplia y personalizada, sobre todo en la construcción de una vivienda, la cual puede ser para toda la vida y entonces entraña muchos detalles y muchos involucran al grupo familiar en su totalidad, expectativas del futuro y situación social y económica actual y futura; por lo tanto, armonizar tamaña cantidad de información, más la necesidad de más información que puede surgir a medida que avanza el proyecto y el deseo del cliente de preservar su propia intimidad, puede tornar la tarea poco fácil. Entonces para poder aprovechar la información que guarda cada cliente, incentivarlo a que nos la entregue para que la exploremos y desarrollemos estrategias 1x1, sin que ello sea interpretado como una intromisión, acciones intimidatorias o un abuso indeseado, es interesante tener en cuenta algunas reglas de fácil cumplimiento:

1. Relaciones provechosas y duraderas nacen de la creación y mantenimiento de confianza mutua.
2. No tercerice o facilite a terceros los datos que dispone de cada cliente.
3. Para reclutar un potencial cliente, siempre es bueno y menos traumático hacerlo a través de o invocar un amigo de éste.
4. Siempre es bueno canjear algo, por ejemplo información por, descuentos, bonificaciones, regalos, productos para prueba o data que pueda interesar al prospecto.
5. Se debe informar detalladamente al contactado para qué utilizaremos los datos suministrados y obviamente **¡cumplirlo!**.
6. Tenga en cuenta los límites, los horarios, los derechos individuales; no hagamos lo que no queremos que nos hagan **¡del otro lado hay una persona como nosotros!**.

Cuanto más completa e individualizada sea la información obtenida, mejor podremos colaborar con nuestros clientes para que alcancen el producto buscado, pero mayor será también el cuidado que le deberemos dar a dicha información. Imaginemos que tentador puede resultar tener los datos sobre la disposición de una vivienda y las pretensiones y situación socioeconómica de un determinado cliente, para comercializadores de muebles, iluminación, herrería, cortinas, espejos, aparatos electrodomésticos, para empresas decoradoras, de limpieza, de seguridad y viveros. No comparta la información sin por lo menos proponérselo al cliente, cualquiera sea la suma de dinero que nos oferten.

Una vez que se comenzó el diálogo con cada cliente individual, se debe lograr que éste se abra a la empresa y exprese sus necesidades particulares y aquí la elección del medio 1x1 a utilizar es importante, ya que si pretendemos cierta clase de datos o se pretende un ida y vuelta con el cliente, mayor participación, tal vez el correo o la visita personal no sean los medios más eficaces y resultarían de elevados costos, por el contrario el teléfono, el e-mail y la pag Web pueden presentarse como mejores opciones.

V.c. CENTRO DE ATENCION TELEFONICA

“Si conseguimos mejorar la satisfacción de nuestros clientes tan sólo 1 %, eso significará ingresos adicionales de 257 millones de dólares en los próximos cinco años... Eso solía decir Robert Labant, ex presidente de IBM, y hasta ese punto puede resultar clave un Servicio de Atención al Cliente (SAT)... Insatisfacción no es equivalente a mal producto, pero la empresa que no preste atención a los criterios del cliente tendrá las cosas más difíciles” (58).

Si bien los SAT fueron por años un sector descuidado por los niveles jerárquicos y considerado un costo innecesario, dicha posición comienza a revertirse en la actualidad y en la medida que se revaloriza el interactuar con los clientes, comienza a tomar relevancia. El teléfono puede ser un recurso rápido y ventajoso si se busca investigar aspectos concretos, si se invita (mediante llamada gratuita obviamente) a los clientes a proponer ideas y comentarios y solicitar información y formular preguntas. Entonces, este sector y este medio pueden ayudar muchísimo en la relación con los clientes y cada contacto (planeado o no) con cada uno de ellos, puede terminar en una venta o en el ofrecimiento de otro servicio o en la obtención de un referido; por eso, el Centro de Atención Telefónica se transforma, en el ámbito del marketing One to One, en una de las formas ideales para **establecer relaciones con cada cliente**.

Lo real hoy es que muchos SAT no cumplen la función que deberían, los ejecutivos están más preocupados por las llamadas atendidas a lo largo de la hora, por los costos medidos en tiempos y las consultas infructuosas, que a los objetivos que se deberían apuntar que suponen mejorar la satisfacción del cliente, la resolución de quejas y la fidelización de la clientela; como consecuencia se apunta a sistematizar y burocratizar el proceso y a disminuir lo más posible el personal involucrado. Un informe de Enero de 2000, efectuado por una consultora internacional, nos muestra opiniones de clientes al respecto:

-
- El 71 % cree que hay muchas grabaciones antes de obtener lo que necesita.
 - El 36 % siente que los mensajes son confusos / imprecisos.
 - El 41 % es transferido demasiadas veces.
 - El 54 % piensa que la espera es muy larga.
 - El 53 % cuelga y lo intenta más tarde.
-

Fuente: Roper Starch para Prudential Insurance Co of América – Quality of Customer Service Available (Enero 2000) -Ver nota (59)

(58) (59) Ver referencias

Es decir, convertir un SAT en algo frustrante, demasiado automatizado y generándole al cliente una excesiva pérdida de tiempo, que por otra parte terminará colgando el aparato, puede terminar en la pérdida de mucho más que una llamada. A esto hay que sumarle que “*más del 90 % de los clientes no se queja a la empresa. Prefieren hacerlo con otros clientes, mientras aprovechan para cambiarse a la competencia*” (60). Por eso, implantar un SAT sin saber el potencial que se esconde detrás, establecer un deficiente servicio lo que generará malas relaciones y desconfianza por parte de la clientela y lo que sería peor, obtener la queja y no actuar en consecuencia, sería recomendable la no creación de dicho departamento. Es por eso que, mientras algunas empresas (Nextel) envían publicidad televisiva donde se ve un SAT totalmente falto de trabajo, con un slogan “*clientes totalmente satisfechos*”, otras como la filial española de Microsoft “*instalan un Departamento de Atención al Cliente dentro de la propia firma, que se encarga de realizar una vez por año entrevistas personales, a través de profesionales en la investigación de mercado. En este aspecto, sus resultados le permiten obtener información sobre la opinión actual de los clientes y sobre cómo reaccionarían ante nuevos productos*” (60). El departamento de SAT no sólo sirve para captar los problemas o quejas que la clientela tiene sobre nuestro producto, sino que puede utilizarse para obtener opiniones, sugerencias e ideas. Averiguar las opiniones de la clientela nos permite saber qué productos o servicios necesitan o desearían comprar.

Es por ello que la implementación del centro le otorgará a la pequeña constructora una relación individualizada con cada uno de sus clientes, un buen caudal de información sobre las necesidades de cada uno, aumentando la eficacia y eficiencia de las interacciones. Si se dispone de bajos recursos la opción puede estar en tercerizar el servicio al cliente o una parte del volumen total de llamadas, reservando la de clientes importantes para que las trate la propia empresa. Asimismo, tratando de bajar algunos costos, el sistema a implementar puede variar desde un servicio totalmente automatizado de autoservicio (como el que disponen los bancos para los tenedores de cuentas) para aquellos clientes menos rentables, hasta tratar con el empleado encargado para los casos de mayor importancia o para los excepcionales que odian tratar con máquinas. Si bien el SAT demanda costos adicionales a nuestra pequeña constructora, su implementación puede justificar con creces los costos incurridos, además de incorporar herramientas de marketing 1x1 para comenzar a trabajar con dicho programa, posibilitando:

-
-
- *Cerrar nuevas transacciones y/o vender servicios y productos adicionales a los inmuebles.*
 - *Apoyar el inmueble construido, reduciendo el costo de los servicios.*
 - *Obtener referidos y ampliar así la cuota del cliente.*
 - *Introducción rápida de cambios y mejoras en los inmuebles y los servicios.*
 - *Proporcionar información y asesoramiento continuado que al cliente podría interesarle, aumentando así su lealtad.*
 - *Efectuar investigación de mercado a menor costo que una externa.*
 - *Por sobre todas las cosas: **atención personalizada a cada cliente.***
-
-

En definitiva el SAT propone, con costos relativamente bajos, el cumplimiento de los cuatro pasos básicos para implementar un programa de marketing uno a uno: *identificar, diferenciar, interactuar y personalizar*; de todas formas, focalizar la lupa de los costos en dicho sector puede no ser una buena política, inclusive muchas empresas dejaron sin efecto las normas y procedimientos que regían el centro, atendiendo todas las llamadas “en persona”, no miden los tiempos de las llamadas ni se abortan aquellas insustanciales, para éstas no existen ¡clientes importantes!. Para otras aun más inteligentes, el SAT constituye la parada obligatoria que va de algunos meses a un año, para ejecutivos y vendedores que prometen hacer carrera. Todas esas empresas interpretaron

(60) Ver referencias

que *relacionarse con los clientes suministra información, cuanta más información útil se obtenga, mejores serán los productos y servicios ofrecidos y mayor será el vínculo con cada cliente, vínculos fuertes generan ventas y cuantas más ventas mayor es la rentabilidad.*

V.d. CREACION DE UNA PAG WEB

Otro medio para contactar a los clientes de manera personalizada y de forma económica es Internet; cabe agregar que Internet no sólo es la Web, sino también es el e-mail, transformado en los últimos años en una excelente herramienta de comunicación. Ya se mencionaron las virtudes que aporta Internet al proceso productivo, permitiendo bajar costos gracias a las opciones en precios y proveedores, facilitando la comunicación entre un equipo de trabajo geográficamente distante y facilitando las solicitudes de presupuestos a diversas empresas proveedoras, profesionales y de mano de obra. Pero Internet también sirve para vender nuestras propiedades y servicios, conseguir clientes y/o fidelizar los existentes, posibilitando y haciendo rentables relaciones de largo plazo, tanto la Web como el e-mail son dos alternativas excelentes para dicho fin, por su naturaleza se trata de un canal muy interactivo y rentable, además demanda poco tiempo, permite personalizarse para cada visitante o destinatario, sirviendo y apoyando a las tareas de atención al cliente.

Cabe aclarar que Internet no presenta la solución a todos nuestros problemas, ni cambiará el destino de la constructora, simplemente es un medio para comunicarse, muy potente y se trata de saber utilizarlo; muchas empresas se lanzan a crear una pagina Web sin saber el potencial que hay detrás, porque es “moda” y lo que es peor, sin fijar los objetivos que se persiguen con ella. Los tres objetivos básicos que se puede apuntar con un sitio Web son:

- **Generar beneficios directos:** realizando ventas.
- **Generar beneficios indirectos:** relacionarse y mejorando conocimiento e imagen.
- **Reducir costos y aumentar eficiencia:** mejorando el impacto comunicativo mediante un diálogo directo.

Entonces, algunas acciones a ejecutar vía Internet, ya se trate de un sitio propio o utilizándose el e-mail son:

- **Relacionarnos:** la Web es el único medio que permite interactuar las 24 hs, los 365 días del año y lo que es mejor, a muy bajo costo.
- **Generar confianza:** el sitio permite a la industria inmobiliaria, vapuleada por años por el flagelo de la desconfianza y las estafas reiteradas, apuntar a disminuir dicha percepción; incluir fotos y trayectoria de dueños y profesionales intervinientes, proyectos concluidos y testimonios de clientes satisfechos, puede resultar muy recomendable.
- **Mostrar nuestros trabajos:** se pueden exponer las obras terminadas, los materiales y tiempos utilizados, los profesionales de renombre con los que trabajamos, todo lo cual sirve de apoyo y asesoramiento a potenciales y clientes.
- **Brindar información:** toda referente a la constructora, contratistas y estudios de arquitectura que pueden estar asociados a nuestro trabajo. Asimismo, forma de contactarnos, contratarnos y de adquirir nuestras propiedades.
- **Incluir portfolio de ofertas:** Hay que mostrar trabajos pasados, obras presentes y futuras. Obviamente si nuestra oferta apunta a la individualización, hay que suministrar toda la información acerca de ella, en qué consiste, forma de trabajar, entregas, entrevistas, compromisos por ambas partes, etc.
- **Poner en evidencia nuestras ventajas diferenciales:** la Web es el sitio indicado para realizar ofertas especiales. Para que nuestra oferta personalizada tenga éxito y atraiga interesados, antes debemos convencer por qué somos los más indicados para efectuar dicho

proyecto. Comenzar hoy con el marketing 1x1 y armar una trayectoria, allanará el camino para el futuro.

- **Envío de información pertinente:** Aquellos que se conectaron alguna vez en nuestra página, pueden recibir información de interés en base a sus necesidades, mensual o bimestralmente, sobre los proyectos presentes y futuros, vía e-mail o motivándolo a contactarse.
- **Interactuar:** el sitio de la Web es muy bueno para obtener información; hay que motivar a los potenciales a emitir opiniones y respondernos algunas cuestiones de interés. De esta manera obtendremos data de cada cliente y evitaremos que nuestra página sea solamente folletería en pantalla.

Entonces Internet es un medio dinámico e interactivo, trabajar con una pag. Web y obtener los beneficios buscados puede demandar mucho trabajo, pero bien armada y utilizada, brinda una buena oportunidad de establecer relaciones personalizadas con los clientes, lo cual dirige a nuestra constructora rápidamente hacia el marketing uno a uno, por otra parte ofrece a los clientes contenidos y beneficios que agregan valor al servicio con menor costo y trastorno. Cabe mencionar que mantener una pag. Web para una pequeña constructora, con escasos recursos, puede transformarse en una tarea no tan sencilla ni barata; implementar un sitio en la Web nada más para cumplir un “proyecto de moda” o solamente “para mostrar un poco de folletería” pareciera no tener justificativo. Es justamente por ello que las compañías argentinas invierten una parte muy pequeña de sus presupuesto para marketing y publicidad en Internet, *“solo unas 30 grandes compañías están apostando con firmeza en publicidad y promoción a través de la red y apenas invierten el 2 % de su presupuesto de marketing anual”* (61). Una vez más las grandes empresas con mentalidades tradicionales les cuesta entender el potencial 1x1 que existe detrás de Internet, como lo asegura Gustavo Razzetti, director de cuentas y planeamiento estratégico de McCann-Erikson... *“las empresas chicas y medianas están entendiendo más rápido que las grandes la importancia de Internet”* (61). Por desgracia muchas Cías utilizan sus pag. Web solamente para seguir realizando publicidad masiva; otras las utilizan para obtener datos los cuales no los emplean ni si quiera para mejorar el servicio que brindan; algunas no diferencian los clientes que interactúan con ellas, ni siquiera los diferencian en función a sus necesidades, tratándolos a todos iguales, de manera idéntica; están aquellas que las arman extremadamente burocráticas y complejas, no ofreciendo beneficio aparente a quién la consulta; existen otras que con el afán de incorporar todas las diferencias imaginables entre sus visitantes, introducen tantas opciones que las transforman en interminables, haciendo improductivas las consultas. En definitiva la constructora que apunte a capitalizar las enormes oportunidades que Internet ofrece para establecer relaciones, descubrirá que la Web es el lugar ideal para interactuar con los clientes, presentando el sitio lo más flexible y humano posible, facilitando y motivando el contacto de modo que los clientes la prefieran por su comodidad y no olvidando que del otro lado de la red se encuentran “personas de carne y hueso”, ya que *cuanto mejor los escuche, más rápido procese la información y personalice el próximo contacto, más rápido alcanzaré los objetivos buscados.*

V.e. NUEVO ESCENARIO PARA LA ADMINISTRACION Y LA CONTABILIDAD TRADICIONAL

Las organizaciones que administran productos, *mecanicistas*, que automatizaron todas las actividades y transformaron a los empleados en máquinas sin derecho a opinar, se volvieron estructuras burocráticas, de controles y supervisión exhaustivos, no dejando mucho margen para la innovación e inclusive asfixiando la creatividad. Estas organizaciones otorgan el control y los recursos necesarios a los gerentes para que ellos apunten a lograr niveles altos de eficiencia. Se

(61) Ver referencias

jactan de que desarrollan los productos y los ofrecen a los mercados como resultado de la investigación que se realizó sobre las necesidades insatisfechas de la demanda. Es decir una constructora tradicional dirá que cierto segmento de usuarios desea obtener los beneficios que determinada tipología de viviendas aporta y entonces se desarrollarán esa clase específica de viviendas y se las comercializará en ese segmento, dicha tipología de inmuebles tendrá su ideólogo, defensor y responsable dentro de la constructora.

Por el otro lado las organizaciones que administran clientes, *orgánicas*, responden a estructuras cambiantes y flexibles, desean crear productos únicos y absolutamente innovadores. Contrario a lo que realizan las anteriores, necesitan empleados altamente calificados e innovadores los cuales deberán trabajar de forma autónoma, no respondiendo a controles estrictos, ellos responden al liderazgo idóneo y de experiencia, de convencimiento más que de imposición, rechazan las formas tradicionales de gerencia, los niveles jerárquicos impuestos por la organización formal, todo lo cual implica modificar el viejo organigrama, cualquiera sea su formato, el mismo pierde vigencia, funcionalidad y sentido en las organizaciones más dinámicas.

Se podría pensar que una organización tradicional, de administración de productos se oriente fácilmente hacia una estructura de administración de clientes, pero aquí hay que tener sumo cuidado porque se puede asignar a los actuales gerentes de productos un grupo determinado de clientes, un segmento o nicho al que deben administrar, entonces ya no serán responsables de vender una tipología de viviendas sino que lo serán de un grupo de clientes. Pero dicho responsable puede verse tentado a dirigirse al segmento como si se tratase de una sola persona, usando comunicaciones de una sola vía, identificando a los clientes en los aspectos análogos que comparte con el grupo y nuevamente terminará ofreciendo las configuraciones de la propiedad construida como objetivo del marketing de la empresa. Entonces una verdadera administración de la cartera de clientes exigirá una reestructuración mental, administrativa y sobre todo en lo referente a su organización de marketing con el fin de que los gerentes se responsabilicen del objetivo de aumentar la participación por cada cliente. Con el tiempo, la organización individualizada pasará del objetivo de encontrar más clientes para sus productos, al de ofrecer *más productos para sus clientes* cuyas necesidades conocerá muy bien.

También la contabilidad tradicional deberá cambiar, cuyo objetivo consistirá en integrar la producción con la estrategia empresarial juntamente con otros procesos del negocio, las nuevas tecnologías permiten éstos y nuevos tipos de trabajos. En efecto, una constructora puede pretender *mejoras* en sus inmuebles, *innovaciones* en sus procesos constructivos e implementar *tratos preferenciales* para sus principales clientes, todos conceptos que atentan contra la mentalidad tradicional de la contabilidad de costos, que rara vez los justificaría. Por otra parte, la contabilidad que se conoce hasta ahora es muy cuestionada como principal fuente de información para la toma de decisiones, mostrando costos ahorrados que no son tan reales, una gran cuota de especulación, sin mencionar como se tergiversan los números y los manejos financieros que se dan en procesos inflacionarios. Asimismo no aporta datos que los niveles jerárquicos valorarían, como costos de oportunidad (de hacer o no un determinado negocio, de mantener una máquina parada, de que los empleados trabajen con herramientas obsoletas, de que se pierda un cliente, entre otros), el costo de trabajar con capital propio versus hacerlo con capital de terceros, el tiempo que se transcurre sin producir (en algunas empresas el tiempo sin producir cuesta igual que aquel en el que realmente se produce, en salarios, agua, luz y mantenimientos, cargando dichos costos ociosos a este último, encareciéndolo), todas pérdidas o ganancias que la contabilidad no documenta y en algunos casos lo hace y lo expone mal. La contabilidad de costos se encuentra muy orientada a la mano de obra y a exponer los gastos según su naturaleza, imposibilitando determinar el costo real asignable a un producto determinado y se complica a medida que la variedad y las líneas de productos aumentan. Con este escenario muchas empresas consideran que modificar la contabilidad tradicional es imposible, solo es posible remplazarla.

Por ejemplo, una constructora finaliza una obra y las unidades terminadas puestas a la venta no generan en principio ingresos ni egresos, los costos de mantenimiento, sueldo del encargado, impuestos y servicios, expensas a cargo de la constructora y algún otro gasto van a parar a “gastos generales o varios”. En realidad, dichas unidades mantienen inmóvil capital que por estar invertido en el proyecto no generan otros ingresos (como mínimo la tasa de interés por colocarlo en un banco), y otro costo que rara vez es tenido en cuenta es el tiempo. Estas dos pérdidas y tantas otras no son registradas por la contabilidad actual.

Es por ello que empresas inteligentes visualizan que la mano de obra es una unidad de medida equivocada en producción, que sirvió en tiempos en que dicha variable representaba el 80 % de los costos totales incurridos; restan importancia a la clasificación de los costos entre “fijos” y “variables” interpretando que esa clasificación pierde sentido y no se cumple. Consideran que lo único variable y controlable es el **tiempo** que se tarda con un proceso, entendiéndose como *pérdida* todo tiempo que se insume y como *ganancia* cualquier cosa que sirva para reducir ese tiempo. Por ejemplo la nueva contabilidad medirá esos costos en tiempos para el caso de mantener inventario de productos terminados, en los beneficios de un servicio más rápido al cliente. Pero mi opinión personal es que, la fortaleza de la contabilidad tradicional está en medir lo tangible, en especial aquello que ya ocurrió y que está documentado y lo defenderá a uñas y dientes, me parece que estamos a “años luz” de incorporar dichos conceptos intangibles, en especial en la contabilidad burocrática presente en nuestro país.

V.f. OTRAS CUESTIONES

Haga lo que haga, si pretendemos que los clientes se comuniquen con nosotros, debemos facilitar lo más posible las cosas. Si quiero comenzar un diálogo con ellos deberemos motivar y facilitar el flujo de información del cliente hacia la empresa. Las ventajas que aportarán las herramientas de diálogo son aquellas que nos permitirán mantener una relación más profunda, más rentables y menos vulnerables a los intentos de la competencia con cada uno. Una relación verdadera no entraña reglas, controles y trae consigo responsabilidades por ambas partes. La utilización de medios 1x1 revertirá el marketing tradicional que hasta hoy pueden estar utilizando algunas constructoras (muchas ni siquiera eso) con la filosofía de “nosotros construimos, Ud. recibe el inmueble; nosotros hablamos y opinamos, Ud. Solamente escucha”, por esta otra de “***el cliente hablará y opinará y nosotros deberemos escucharlo; el cliente se interiorizará, preguntará, hará primar sus exigencias y juntos construiremos***”.

Existen diversidad de tecnologías de medios 1x1 utilizables para mantener prologadas conversaciones con cada cliente; el enviar mensajes baratos y completamente individuales, ya sea mediante una computadora, un fax o por correo (no tratándose del medio más barato) son considerados muy valiosos por parte de los clientes. Incluso dichos mensajes pueden llegar a aquellos que no disponen de ninguno de los aparatos mencionados e incluso a los que no conocemos ni contamos con su dirección hasta el momento.

Hoy una pequeña constructora con bajos recursos, no tiene más alternativa que plantar el cartel de obra lo más grande posible, fijar algún anuncio en revistas especializadas e inmobiliarias de la zona o tal vez en los clasificados del domingo y en el mejor de los casos disponiendo de un poco más de dinero, folletería impresa por correo. Los nuevos medios uno a uno permiten que se envíe información a clientes individualizados de manera más económica, permite que nos hablen y lo que es mejor, año tras año se inventan otros nuevos.

Prevención del fraude

Las tácticas fraudulentas de unas cuantas constructoras o de cualquier empresa que comercialice en forma directa, puede asestarle un golpe certero a toda la industria. Dicho accionar se ha multiplicado en los últimos años y puede que se incremente en el futuro, siendo cada vez más

difícil atrapar a un comercializador que obra ilegalmente pues se mueven con rapidez; para cuando la justicia reúne las pruebas y las denuncias de los consumidores afectados, los ladrones ya estafaron y se encuentran en otra parte. Asimismo, el uso indebido de la información que se obtiene en forma fraudulenta sobre tarjetas de crédito y de débito, cuentas bancarias, documentos de identidad robados y hasta carnets de seguridad social y documentación de automóviles son enormes, generándole a empresas, entidades financieras y consumidores pérdidas en dinero y horas de trabajo para detectar los problemas, sin mencionar los costos involucrados para solucionarlos. *“El gobierno estadounidense encontró que el delito alcanza a casi el 5 % de los estadounidenses adultos cada año y costando a los bancos, empresas y consumidores 50 millones de dólares anuales. En los últimos 12 meses 3,23 millones de estadounidenses descubrieron que sus nombres habían sido utilizados para abrir cuentas nuevas, alquilar departamentos o casas, obtener atención médica o conseguir un empleo”* (62). Por otra parte *“el sector privado y los consumidores tardaron 300 millones de horas en resolver los problemas derivados del robo de identidad”* (62).

En la Argentina, a lo anterior hay que sumarle el uso de información para fines no financieros, como la obtención ilegal de documentación oficial, para permanecer en el país o para identificarse al ser interceptado por la policía y como si esto fuera poco, se deben agregar todo tipo de engaños, mensajes que tienden a confundir a los compradores, trucos y falsificaciones guiados a convencer a los clientes y todo aquello que se inventará para los tiempos venideros. Sin embargo, si pretendemos entablar relaciones duraderas con nuestros clientes, basadas en la confianza mutua, la creación de ofertas honradas, con un buen y claro diseño mercadotécnico, dirigir las directamente a aquellos consumidores interesados y que van a responder por ellas, consiste en la mejor estrategia, ***¡cualquier paso en falso que cometamos puede significar desaparecer!***

Programas de recomendaciones

El hecho de que un cliente satisfecho recomiende a otro es una parte fundamental en el proceso de reflexión a la hora de adquirir una propiedad. Cualquier inmobiliaria del ramo sabe que muchos de sus clientes se originan en las recomendaciones de otros anteriores, lo cual se debe a que en dichas adquisiciones, como son planeadas, pensadas y se busca el mayor caudal de información que sirva como asesoramiento, las referencias pueden representar un seguro para nuevos clientes. *“ Si usted tiene una línea de cruceros o se dedica a organizar vacaciones... así como en casi todas las restantes actividades de **“compra meditada”** (computadoras, vacaciones, automóviles, aparatos, inmuebles, etc), muchos clientes aprecian la recomendación boca a boca del cliente actual, y le asignan más valor que a otra forma cualquiera de información”* (63).

Hoy grandes empresas de todo el mundo desarrollan programas de recomendaciones, apuntando a que clientes actuales y satisfechos recluten a nuevos clientes, ya sea por medio de organizando cenas, eventos, otorgando descuentos para venideras compras o la utilización futura del servicio, o bien ofreciendo recompensas personalizadas en dinero o en especie, como contrapartida del aporte de nuevos clientes a la Cía. En definitiva lo que buscan es que clientes leales y satisfechos con los productos que fabrican, se contacten y se relacionen con los potenciales y les hagan conocer lo cómodos y complacidos que están con el desempeño de la organización.

Entonces, si nuestra pequeña constructora sabe que las recomendaciones suelen dar buenos resultados en el negocio inmobiliario, si conoce a los clientes más valiosos y sabe que están satisfechos con los bienes raíces que les vendimos; a su vez, la capacidad y potencia de los sistemas informáticos posibilitan el manejo de los clientes recomendadores y de manera económica, *¿no sería una buena idea ponerlos a trabajar a favor nuestro?*. Si nuestra preocupación ronda en cómo afrontar las recompensas que se deberían costear, podemos agregar al respecto que existen muchos clientes, verdaderamente satisfechos que pueden colaborar de “motus proprio”, sin incentivos, inclusive pueden haberlos deseosos por atraernos allegados con sus mismas necesidades, deseosos por solucionarles un problema, o solamente son amables y transmiten objetivamente el desempeño

(62) (63) Ver referencias

de la empresa, esas recomendaciones muchas veces generan mejores resultados que las anteriores que pueden inducir a cierta desconfianza; solamente es necesario conocerlos, motivarlos a que acerquen a otros nuevos y si es posible generar más de ellos.

Clientes en mutuo contacto

¿Qué cantidad de unidades debería vender una constructora para subsistir en los próximos 10 años?, seguramente la respuesta no es inferior a 150 unidades. Dado que es poco probable que conozcamos a 150 conocidos que se transformen en clientes a lo largo de diez años, entonces implementar un plan de contactos para acceder a aquellos que aún no nos conocen, ya se trate vía clientes actuales y/o conocidos, es inminente.

Las sociedades se dividen en comunidades, las comunidades se caracterizan por lugares comunes de reunión – clubes, bares, iglesias, escuelas – dentro de los cuales existen personas unidas por la **imagen**, participan de actividades de **pertenencia** – modas, manías, tendencias, criterios – dichos sentimientos con frecuencia surgen como el deseo de ser *distinto*, pero incluso esas personas buscan parecerse a otras que también son distintas, de manera similar. Los programas de contacto entre clientes, justamente tienen el fin de agrupar a individuos con mentalidades semejantes, que comparten intereses y el mismo sentido de pertenencia. Para el futuro dichas diferencias serán más profundas, los individuos se congregarán en grupos donde se compartirán ideas comunes, las personas buscarán y se incorporarán a grupos que desean pertenecer, de manera voluntaria.

Entonces, si una constructora desea conseguir y mantener clientes, deberá fomentar que los actuales clientes estén en permanente contacto entre ellos y con potenciales, permitiendo que se genere el diálogo unos con otros. Las empresas debían encontrar los lugares de reunión de dichos grupos o bien organizarlos, pero con la llegada de la computadora y el desarrollo de Internet, este agrupamiento no necesariamente debe darse en un lugar físico determinado, se efectuará cada vez con más frecuencia por vía electrónica. Con la velocidad y la potencia que las computadoras del futuro desarrollarán, podemos deducir que los datos fluirán con rapidez, los individuos estarán más informados de “*lo bueno y lo malo*” que ofrece nuestra empresa, y ello no podrá taparse escondiendo al cliente insatisfecho ni silenciándolo, tampoco tendremos la opción de especular con una significativa distancia entre dos miembros del grupo separados el uno del otro.

Otras variantes de bajos costos

A esta altura ya nadie discute que la primera opción para vender bienes raíces es a través de contactos y relaciones personales, pero también cabe agregar que solamente con esto no es suficiente para que la pequeña constructora se posicione y se mantenga en actividad durante años. Realizar una puesta en marcha y seguimiento de herramientas y acciones de marketing de bajos costos pueden ayudar a escaparle a la inercia característica del sector de que ocurra la mágica aparición de un interesado por nuestras propiedades. Si somos de los que creemos que el marketing es para las megaempresas o para países desarrollados de Europa o América del norte e inclusive interpretamos que no es una disciplina que pueda introducir grandes modificaciones en la industria inmobiliaria, solamente recordemos que únicamente nosotros debemos ocuparnos de que nos **conozcan**. ¿Cómo pretendemos que un vecino, que tiene unos pesitos ahorrados y le quedó chico el departamento porque se incrementó su grupo familiar, elija nuestras construcciones, si no nos conoce ni sabe lo que ofrecemos ni dónde encontrarnos?. Que nos conozcan no es un trabajo de las inmobiliarias, de nuestros familiares, amigos ni conocidos, sino que se trata de *planificación, tiempo, esfuerzo y dinero* nuestro invertido para tal fin.

Ya hablamos en el presente trabajo de elegir a los clientes a los cuales puedo satisfacer, conectarme con ellos para obtener información actualizada sobre sus deseos, hábitos y costumbres, para luego ofrecerles los inmuebles personalizados que necesitan. Por último, desarrollar herramientas de comunicación de nuestros servicios y enviarlas o ejecutarlas, aunque ello demande algún costo extra, se transforma en el primer paso y casi obligado para darnos a conocer. A las ya

mencionadas, como el e-mail, la pag Web y otras, podemos sumar diversas variantes también de bajos costos y nunca perdiendo de vista la realidad y el contexto de crisis económica casi permanente en el que vamos a vivir:

- *Videos*

El vídeo es una herramienta de marketing que puede utilizar tanto una grande o pequeña empresa; armar el vídeo no cuesta más que el vídeo de un casamiento, luego el precio de las copias es mínimo y su envío puede realizarse vía correo o efectuarse el reparto con personal de la propia Cía. Las imágenes pueden presentarse en Videocasete, en CD o en DVD y pueden consistir en imágenes fotográficas de la obra y/o recorridos animados del proyecto, también se pueden incorporar sonidos, comentarios y asesoramientos.

El vídeo es especial para promover o reafirmar la relación con un actual o potencial cliente, pero para garantizar que el vídeo será observado debe ser enviado a aquellos clientes que manifestaron cierto interés en el tema, o bien suministrar una razón para que éste se interese, por ejemplo algún **incentivo** para que se motive a ver el vídeo y que provoque un llamado con la respuesta luego de ser visto. Otra variante a utilizar sería lograr que el vídeo sea **entretenido**, de todas maneras la duración ideal es de entre 8 a 12 minutos, si se lo presenta muy extenso puede hacer perder la atención y el interés. En definitiva, la variante del vídeo debe interpretarse como una publicidad televisiva semiorientable, en el cual puede incorporarse todo el material imaginativo que permitan nuestros recursos y nunca perdiendo de vista la persona interesada del otro lado, que es quién verá el vídeo.

- *Fax*

Las máquinas de **fax** pueden ser otro medio para mantener diálogos con actuales y potenciales clientes, si bien no se dispone de manera generalizada de dichos aparatos en las casas particulares, hoy cualquier empleado de una empresa tiene acceso fácil e inmediato a una máquina de fax instalada en la oficina. En otras palabras, una constructora puede comunicarse con su cliente fácilmente, enviarle información personalizada, incluso para aquellos que no poseen su propia máquina de fax y a muy bajo costo. Inclusive en realidad ni siquiera se necesita un aparato de fax, para recibir mensajes vía fax lo único que se necesita hoy es una casilla de correo de fax en la computadora y de esa manera se pueden levantar los mensajes enviados a cualquier fax e imprimirlos en cualquier impresora.

En definitiva, el cliente recibe por fax una comunicación personalizada e individualizada; si es éste quien solicita la información, es evidente que el ofrecimiento toma más valor debido a que crece la esperanza de que la persona que llama para conseguir ese informe, luego pueda convertirse en cliente. Con el informe puede ir la oferta de que el interesado se identifique y participe, que suministre otras formas de comunicación e información que le resulte atractiva de recibir.

- *Catálogo de información*

Independientemente del medio de comunicación que se utilice, la constructora podría crear su propio **catálogo informativo**, es decir una nómina de la información disponible a pedido y de esa manera utilizar el fax o la computadora para enviar a sus mejores clientes la información solicitada, actualizada y al minuto, evitando así los costos de copias e impresiones gráficas, folletería, volantes y otros impresos por adelantado, sin los costos de franqueo vía correo. Esta metodología nos permite actualizarnos acerca de las inquietudes de los clientes, incrementar su participación y posibilita continuar administrando con eficacia la relación.

*“Hay...empresas que también dependen mucho de la distribución de información, **agentes de bienes raíces**, firmas de distribución de cosméticos, estudios jurídicos. Es posible que el momento sea apropiado para las “bibliotecas” comerciales que se ajustan a una especialización estrecha, y que pueden suministrar acceso instantáneo a las fuentes*

informativas publicadas” (64). Las constructoras podrían concertar su propio acuerdo tácito con cada cliente, enviando información solicitada, garantizando una oportunidad de diálogo entre ambos y evitándole a la empresa el trabajo de impresión.

- *Servicio de información personalizada*

El cliente podría suministrar a la constructora su e-mail o solicitar números de las casillas de correo vía fax, o bien vía Internet a un apartado especial, y de esa manera obtener información personalizada para cada uno en base a su interés particular, determinando cada cuánto desea información actualizada, si desea datos adicionales o si se modificaron sus preferencias.

Los costos de mantener dicho diálogo disminuyen considerablemente, solamente se incurriría en sostener una pag Web y en mantener las capacidades de almacenamiento de las computadoras de la Cía, asimismo los ahorros en tiempos y en horas de la fuerza de ventas, justifican el cambio. La constructora podría transformarse en un “*transmisor On Line*” a costos menores al necesario para producir, imprimir y repartir una edición mensual, la cual puede presentarse fuera de tiempo en la decisión de compra y por supuesto de difícil individualización. Cada abonado a dicho sistema tendría derecho a información sin cargo, que puede incluir cotizaciones, financiamiento, asesoramiento, presentes y futuros proyectos y nuevos productos que puede estar por lanzar la industria inmobiliaria, y toda la data la levanta de manera voluntaria.

- *El cartel de obra*

Sacar ventaja de los carteles de obra puede servir para *posicionar imagen, llamar la atención y despertar el interés*. En la mayoría de las obras, el cartel es de colocación obligatoria, con algunos datos que exigen los municipios y otros organismos de control, como número de expediente de obra, constructor, etc. Pero dicha situación de obligatoriedad puede explotarse con un criterio **promocional**, para generar impacto. Aprovechar esta oportunidad nos permite plantar un cartel en el cual se pueden explicar los beneficios de adquirir nuestras viviendas, características del proyecto presente y los futuros, las especialidades de nuestra constructora y por sobre todo utilizarlo para construir imagen.

Por otra parte, aprovechar un cartel creativo, que llame la atención e interese al público en general, demostrando poder y presencia y a la vez de ser obligatorio es **gratuito**, presenta un costo significativamente menor que el de recurrir a un espacio publicitario en la vía pública por el plazo de tiempo que durará la obra y lo que es mejor, permite que nos promocionemos en el mismo lugar donde se está desarrollando la obra, donde puede estar instalada nuestra oficina de ventas y el show-room.

- *La carpeta de la Constructora*

El objetivo que apunta una carpeta de la constructora es reunir todos aquellos temas que pueden interesarle a un potencial cliente, para que con una lectura compruebe la experiencia profesional de la Cía, los profesionales que forman parte de su staff, las especialidades constructivas a las que se dedica, proyectos terminados y clientes que avalen dicha trayectoria, toda información que creemos que pueda estar buscando un interesado como soporte antes de tomar la decisión de compra de un inmueble, sin perder de vista que las personas disponen de poco tiempo y exigen información concreta.

La carpeta debe mostrar algunos aspectos institucionales de la empresa, en el negocio de los bienes raíces y más aún si la venta se pretende realizar “desde el pozo”, el factor **confianza** es fundamental. El contenido de la carpeta deberá responder, con base en lo que conocemos de ellos, las **expectativas** de los potenciales clientes. El agregar listados de clientes, proveedores, inmobiliarias, estudios de arquitectura, bancos y financieras que hablen bien de nosotros, gráficos de rentabilidad referenciando al estudio contable que liquida nuestros impuestos y

(64) Ver referencias

arma los balances, son herramientas que pueden servir para disminuir la desconfianza que la industria supo ganarse.

- *Boletines informativos*

Los boletines informativos son medios gráficos o digitales que si contienen información útil, pueden llamar la **atención** y despertar el **interés** de los lectores, también se los utilizan para **construir imagen** apuntando a los clientes meta. Los boletines se adaptan a cualquier tema que se quiera tratar, dando muy buenos resultados para construcciones específicas de geriátricos, clínicas privadas, consultorios médicos, ciertos comercios y construcciones de estilo.

Para lograr obtener buenos resultados, es positivo enviar 3 o 4 newsletters a lo largo de un año a cada potencial cliente, pudiendo ser mayor si se cuenta con los recursos necesarios y la capacidad para efectuar el posterior seguimiento. Cuando iniciemos el seguimiento de los boletines enviados, seremos reconocidos inclusive por aquellos que nunca habían escuchado de nuestra existencia, también es posible que nos llamen para saber más detalles sobre la oferta y aquí hay que recordar que *“si ofrece un servicio específico y competitivo el porcentaje de respuestas probable – apoyado por su estrategia de seguimiento – es del 3 % al 5 % . Enviar menos de cien boletines daría muchas menos probabilidades de respuesta”* (65). También son utilizados para comenzar o seguir construyendo la imagen de la constructora, con el envío del primer boletín se puede lograr el reconocimiento del nombre, para luego con el segundo o tercer envío al mismo grupo de potenciales, mostrar la oferta y comenzar con el seguimiento de respuestas.

- *Las notas periodísticas*

Algunas veces es posible conseguir que nos publiquen una nota o reportaje donde se pueden expresar los proyectos que se están llevando a cabo y los servicios que brinda nuestra constructora; por otra parte, también existen “espacios de publicidad” que si bien son pagos, tienen un formato y contenido parecido al de las notas periodísticas. Entre ambos, si bien se muestran similares existen profundas diferencias, en el primer caso se buscan temas de potencial interés para los lectores, las notas apuntan a criterios periodísticos distintos a los criterios de la publicidad y el marketing y por último en ellas la última palabra de lo que va a salir publicado la tiene “el jefe de edición”. Por el contrario, en el segundo caso se puede publicar aquello que uno desea, agregando algún plano y foto de la obra, obviamente pagando por el espacio y figurando en alguna parte bien visible el título “Espacio de Publicidad”. Por ejemplo *“el estudio Schilardi-Martínez, de la ciudad de Mendoza, planificaron una estrategia de prensa para dar a conocer sus obras... publicaron notas sobre sus trabajos en el suplemento de arquitectura del Diario Uno y en la revista Mendoza Decora (de una tirada de 10.000 ejemplares). Prácticamente de inmediato lograron tres nuevos clientes”* (66).

Como se demuestra en el párrafo anterior, la publicación de nuestras obras no sirve solamente para alimentar los sueños del arquitecto que diseñó el proyecto o el ego del constructor, sino que son útiles para que las vean viejos, actuales y potenciales clientes, generando nuevos clientes, potenciando la vigencia de la constructora para aquellos conocidos y posicionando imagen para aquellos poco conocidos. Pero si ello queda en la mera publicación no sirve de nada, debemos asegurarnos que todos nuestros relacionados recibieron copias de la nota, también aquellos que ya compraron pues de ellos pueden surgir nuevos contactos, asimismo una copia debe alimentar la “carpeta de la constructora”.

- *Las revistas especializadas*

Apuntarle a revistas o suplementos especializados para la publicación de notas aporta el beneficio de focalizar el medio a un segmento determinado. Si bien el mayor porcentaje de lectores de dichos medios corresponde a arquitectos, ingenieros y demás profesionales de la construcción, mucho público en general interesado por el negocio inmobiliario, continuamente

(65) (66) Ver referencias

o en ocasiones consumen estos suplementos. Entonces, si pretendemos que otros colegas o miembros del canal inmobiliario se interesen por mis servicios, si pretendemos que inmobiliarias de la zona se interesen por vender mis construcciones y pretendemos atraer a potenciales prospectos en constante *feedback* con los negocios inmobiliarios, que puede ser el caso de mis futuros mejores clientes (aquellos con los que me relacionaré) y por qué no el *figurar con otros colegas!*, no existe mejor medio para publicar.

- *Relaciones públicas*

Ya se mencionaron en puntos anteriores (cap.2.VI.d.) las herramientas que se pueden utilizar para realizar RRPP, cabe aclarar que ellas sirven para construir imagen, apuntando al reconocimiento del nombre de la constructora dentro de la mente de los clientes buscados. Una forma económica de lograr el reconocimiento de la constructora puede estar en asistir a exposiciones, conferencias, organizando eventos o charlas en clubes, cámaras comerciales, asociaciones profesionales e industriales, etc; todos lugares donde pueden frecuentar los prospectos a los que apuntamos. Entonces existen infinidad de variantes para hacer Relaciones Públicas, los puntos importantes a tener en cuenta son:

- Se trata de una actividad **constante**, aquello que pregonó y nuestro debe ser consecuente con mi accionar a lo largo del tiempo.
- Debe ser una actividad **planificada**, determinando las formas de llevarla a cabo y no esperar una casualidad para aprovechar a hacer RRPP.
- **Relacionar** las RRPP con los intereses y necesidades de los potenciales clientes, lo cual se desprenderá de las acciones tendientes a investigar sus hábitos y aquello que desean.

- *Salutaciones*

Existen un sin número de oportunidades para que nos contactemos con clientes y potenciales: cumpleaños, aniversarios, nacimientos, las fiestas de fin de año, fiestas religiosas y otras. Si existen tantas excusas y las notas personalizadas son de bajo costo, cuál es el impedimento de enviarlas más frecuentemente a los clientes – notas que nada piden a cambio – destinadas sencillamente a saludar con amabilidad a actuales y posibles propietarios de nuestros inmuebles. Tras este accionar, planificado y totalmente deliberado de enviar notas de agradecimiento o salutaciones, puede encontrarse un mayor compromiso y participación por parte de aquellos que la recibieron con respecto a los que no recibieron tales atenciones. Por otra parte, la **pieza gráfica** (no necesariamente) puede ser armada de forma tal que contenga el mensaje, el logo de la constructora y al mismo tiempo, que se transforme en algo que no pase inadvertido, para lo cual es necesaria mucha **creatividad**. Como lo demuestra el estudio de Adrián Bassi y Arquitectos Asociados, desarrollando una pieza creativa con un toque de humor y sorpresa, para llegar a clientes potenciales: *“la pieza se trabajó con un modelo de vivienda para armar y colgar del árbol de Navidad. Se hizo un envío a 150 personas e instituciones, de los cuales se contactó a 15, lográndose 6 trabajos concretos: tres remodelaciones de viviendas, una oficina, un local y un barrio jardín de 28 viviendas para odontólogos. La casita, como pieza gráfica, fue todo un éxito: se la vio en comercios y oficinas y se agradeció su envío en programas de televisión”* (67).

- *Fotos de obra*

Las fotografías son el retrato visual del cómo va desarrollándose la obra y de todo lo que hicimos en nuestra trayectoria, fundamentales en presentaciones y exposiciones. Las fotos son imágenes que llaman la atención y generan interés en los proyectos que se están desarrollando, por otra parte pueden servir como un medio de control y tranquilidad para clientes actuales, atentos en cómo evoluciona la obra. Asimismo, las fotos de los proyectos realizados pueden transformarse en aspectos concluyentes a la hora de presentarse y ganar un concurso. Las fotos no solo pueden utilizarse para actuales clientes, siendo excelentes como herramientas de

(67) Ver referencias

promoción ante potenciales. Otro aspecto para las que se utilizan es documentar los pasos necesarios para ejecutar una obra y de esta forma preparar por anticipado al cliente sobre los inconvenientes y tiempos que pueden presentarse, también para evitar malos entendidos y en muchos casos se transforman en el único registro de todo lo realizado.

El costo de promocionarnos con fotos no es muy elevado, “*los servicios de un fotógrafo profesional no son caros si se considera que, con buenas fotos, una obra se puede mostrar mucho mejor*” (68). Por otra parte, el envío de las mismas no solo se puede efectuar vía correo, sino que la tecnología permite hoy enviar un álbum completo (muy reducido por ahora) vía e-mail. También se pueden almacenar en la Cía para ser consultadas (refrigerio de por medio) por todo aquel interesado en nuestras construcciones, además de servir para el armado del vídeo mencionado anteriormente.

- *Campañas telefónicas digitales*

Las variantes que ofrece la utilización del teléfono parecen no tener límites, por ejemplo hoy el mercado de teléfonos celulares crece casi al ritmo del aumento en el uso de Internet y la publicidad en teléfonos celulares parece dar su entrada en la Argentina. A fines de 2002 Diego Martínez y Alejandro Sas fundaron By Cycle, una empresa de publicidad vía teléfonos celulares, “*que apunta a un mercado que llegará a siete millones de usuarios a fin de este año (2003)*” (69). Todo lo cual indica que la publicidad está anunciando una nueva lógica, la gente necesita estar informada todo el tiempo: que cómo cerró el dólar, dónde va a haber piquetes, calles congestionadas, un choque, etc; y no puede esperar a comprar un diario, o prender la radio o la TV, por ello la Web y los teléfonos celulares tienen un nicho bien diferenciado. Todas estas tecnologías van a ser un boom en poco tiempo, de hecho muchos anunciantes ven a Internet y a los celulares como receptores de parte de la torta publicitaria total. Pero hoy lo que más abunda de publicidad en la Web “*apunta al segmento ABC1*” (69), como lo confirma Matías Galimberti de Mindshare Digital, “*sobre todo autos y tecnología*” (69), ***¿alguien escuchó inmuebles?***. Luego de todo lo mencionado, uno se siente tentado a pensar que estos medios digitales pueden ser el mejor recurso para promocionar nuestros **¡inmuebles premium!**.

- *Tarjetas personales y demás papelería*

Las tarjetas personales y demás papelería de la constructora, como ser hojas con membrete (en especial aquellas para presupuestos), sobres, carpetas y obviamente facturas y recibos deben tener el logo de la empresa cuidadosamente diseñado, el cual debe coincidir con el logo del cartel, en promociones inmobiliarias y en todo lo publicado en diarios y revistas inmobiliarias de la zona, ***conformando un sistema visual reconocible por el público en general***. Los materiales gráficos deben reflejar la imagen que queremos mostrar de nuestra constructora, por ello se deben diseñar cuidadosamente las tarjetas, la papelería general y el cartel de obra y sobre todo mostrar una coherencia entre ellos.

Cabe aclarar en este punto que cumplir con los diseños de reconocimiento en la papelería no significa que solamente con eso estemos haciendo marketing ni viceversa, sino que son elementos básicos de presentación, un diseño atractivo para toda la papelería generará una **mejor impresión** a los potenciales clientes y a su vez pueden traer implícitos ciertos pensamientos: una tarjeta personal tradicional (igual a la de un contador o un abogado) puede no hablar muy bien acerca de la creatividad, aspecto fundamental en el diseño de un proyecto; carecer de tarjetas puede dejar una mala impresión ***¡justo en la primera impresión!***; si el diseño de la papelería no presenta características distintivas, agradables, que despierten interés ***¿cómo pretendemos llamar la atención para que nos elijan o nos recuerden?***.

- *folletería*

En cuanto a la folletería existen infinidad de formatos, que dependen de la imaginación y los recursos con que se cuentan. Fundamentalmente con dichas piezas se busca informar y lograr

(68) (69) Ver referencias

reconocimiento del nombre de la constructora, en especial para potenciales clientes que tal vez aún no nos conozcan. Deben ser económicas y dirigidas a nichos definidos del mercado, si la constructora trabaja con varios nichos, la misma folletería y el mismo “mensaje” puede no servir para todos en base a que manejan distintos “lenguajes”, cada uno demandará folletos distintos. El contenido de los folletos puede contener: datos sobre la constructora (breve introducción), fotos, gráficos y textos con datos muy específicos y sintéticos.

Con la folletería pasa algo similar a los newsletters y demás herramientas mencionadas, el sólo envío del material sin el posterior **seguimiento** para obtener **entrevistas** y posibilitarnos informar y realizar la **propuesta**, no sirve de mucho y difícilmente se logren los resultados esperados. Así lo demuestra el caso del arquitecto Alejandro González: “*tenía un interesante proyecto de viviendas unifamiliares de prototipos elaborados, con gerenciamiento completo, precio pactado previamente y gestión bancaria. Entonces desarrolló un folleto para enviar por mail a parejas de novios o matrimonios sin hijos o con hijos pequeños. Envió 96 folletos, concretó 25 entrevistas y a partir de eso logró tres encargos de trabajo y el interés concreto de cinco potenciales clientes*” (70).

- *La entrevista*

Todo lo mencionado hasta ahora fue con un solo objetivo, lograr **entrevistas** para poder realizar nuestra **propuesta individualizada**. Es interesante planear la entrevista de antemano, el lugar, los tiempos (en especial los del cliente), otras personas que van a participar de la reunión, disponer de todos los datos que puedan interesarle al cliente lo cual es de suma importancia, todo aquello que no se disponga y sea importante para el potencial cliente puede acrecentar el nivel de desconfianza. Entonces para no fallar en la primer entrevista, no hay que perder de vista algunos puntos prioritarios:

- **Planificar:** la primera buena impresión debe estar planificada, mantener todo bajo control siempre deja una buena imagen.
- **Interesar:** apuntar a convencer y seducir al potencial cliente, enfatizando los beneficios que obtendrá si trabaja con nosotros.
- **Dialogar:** *¡deje hablar al cliente!*, utilice todo el material para generar el diálogo (carpeta de la constructora, folletería, fotos, etc).
- **Proponer:** aproveche el punto máximo de entusiasmo del potencial cliente y hágale la **propuesta personalizada**.
- **Finalizar:** cerremos la entrevista con un resumen de todo lo expuesto y si el interesado no aceptó la propuesta ofrézcale **mantenerse en contacto**.

- *La propuesta individualizada*

El momento de ofrecer inmuebles exclusivos y de mostrar los números involucrados ha llegado. La propuesta le muestra al potencial cliente **de qué manera plantea nuestra empresa cumplir el supuesto trabajo**: cantidad, días y duración de las reuniones; sobre qué bases y expectativas se trabajará; toda la documentación que se dispondrá; presupuestos y formas de pagos; fecha de inicio y terminación de la obra; controles, materiales y desarrollo de las distintas tareas; entrega, pago final y escrituración. Todo lo cual es lo mínimo que se puede presentar en una propuesta para darle seriedad y criterio profesional e iniciar una relación laboral de mediano plazo. Las propuestas también deben cumplir con algunos puntos para no fracasar:

- **Véndase:** demuestre la capacidad profesional del staff de la empresa y proyectos anteriores terminados, similares de ser posible a los de la propuesta.
- **El proyecto:** centre la atención al proyecto propuesto, deje bien claro que conoce sus complejidades, sus problemas y que sabe como hacerlo.

(70) Ver referencias

- **Plazos:** arme un cronograma de fechas y ¡cúmplalo!
- **Costos:** arme un informe de todos los gastos involucrados y la forma y tiempos de pago.
- **Otros costos:** es importante incluir otros costos que pueden surgir, esconder este punto puede complicar la situación para ambas partes.

- *Cierre del acuerdo*

Luego de la propuesta, al igual que en anteriores herramientas, efectuar el seguimiento es básico, volver a contactar para obtener una respuesta concreta es necesario, lógico y demuestra interés. Para los casos negativos, es interesante detectar los puntos débiles que llevaron a fallar y ver la posibilidad de generar una nueva reunión y/o continuar con la relación. Para los casos positivos solo quedaría **cerrar el trato por escrito** y recibir los primeros adelantos pactados. El cierre del trato puede presentar algunas variantes como cartas de acuerdo, boletos de compra venta u otro tipo de contrato escrito dentro del marco legal, cuya finalidad es dejar asentado por escrito el compromiso entre ambas partes y permitir a la constructora comenzar con el nuevo proyecto.

- *Informar sobre los avances de obra*

Acto seguido solo resta comenzar con la construcción de inmuebles personalizados prometidos. Informar a los clientes sobre los avances de obra no solo sirve para incrementar el control, sino que ayuda a mejorar la relación con los clientes actuales y que ellos estén conformes con nuestros servicios y hablen bien de nuestra constructora cuando se encuentren con sus allegados. No olvidemos que “*el cliente actual es lo más importante que su estudio o empresa tiene*” (71).

- *Consultar modificaciones a implementar*

Si somos de los constructores que modifican lo pactado en el transcurso de la obra sin consultar, debemos saber que todo el plan de marketing, todos los recursos invertidos y todo el tiempo incurrido puede no servir de nada y ser considerados como pérdidas, ya que a la hora de entregar el inmueble, lo ofrecido en la propuesta y lo pactado en el acuerdo no fue cumplido, ¡total la venta ya se hizo y cobramos todo! lo cual puede ser cierto, pero **¿y las ventas para el futuro?**

- *Cumplir materiales y plazos de entrega*

Tanto en la propuesta como en los contratos escritos, es muy importante discriminar los **materiales**, los **servicios** y los **plazos**. Los constructores a lo largo de la obra se ven tentados a “ajustar” materiales y servicios en base a cómo se van dando los números reales, que por supuesto nunca son los presupuestos, por desgracia para el cliente, siempre tirando la calidad hacia abajo. Cumplir con esos tres aspectos es de fundamental importancia para las relaciones futuras con actuales clientes.

- *Continúe teniendo al cliente siempre presente*

Ya dijimos que ***el negocio de los bienes raíces se considera en general como un negocio de recomendaciones y aquellos clientes realmente satisfechos con el inmueble, hacen recomendaciones y regresan con nuevos negocios*** (cap.1.III.c.), también mencionamos que en bienes complejos, donde existe de por medio mucho tiempo y dinero ***la venta marca el comienzo de la relación*** (cap.2.VI.c.). Si consideramos estas dos afirmaciones lógicas y ciertas, invertimos tiempo y capital en llamar la atención, despertar interés y lograr el conocimiento de nuestra constructora, hasta logramos imponer nuestra idea y vendimos, ¿no deberíamos aprovechar dicha oportunidad para establecer una relación personalizada, no solo con potenciales sino con actuales clientes, inclusive luego de la venta y la entrega?. **Estas relaciones son las que diferenciarán nuestro marketing one to one con el marketing de una simple empresa constructora.**

(71) Ver referencias

Análisis
de
Costos

CAPITULO

5

Pag 110

I. INTRODUCCION

No se debe perder de vista que el siguiente análisis apunta a determinar el *sobreprecio* que existiría en el caso de trabajar en construcciones personalizadas contrariamente a la construcción estándar como la que se viene dando hace ya muchos años en la industria inmobiliaria. La comparación se realiza entre mismos materiales, si el interesado pretende mejorar la calidad de los materiales esto implicaría un sobreprecio mayor, contándose con su conformidad igual procedimiento se podría utilizar de manera inversa, lográndose bajar el precio e individualizando la construcción al presupuesto que se dispone para cada caso, o bien igualando el precio al estándar pero mejorando los aspectos y materiales que más interesan a cada cliente en particular. La individualización masiva (para mayor detalle ver ANEXO F) plantea un buen número de variantes que pueden ser utilizables dependiendo de los clientes a los que se apunte y la capacidad propia de la constructora.

II. ANALISIS

Para efectuar el presente análisis de costos entre construcciones estándar versus personalizadas fueron utilizadas las siguientes consignas y supuestos:

1. Datos extraídos del diario Clarín, Suplemento de Arquitectura, del lunes 10 de Noviembre de 2003 (con excepción a las **notas de letras** que son propias).
2. La comparación se efectuó entre los mismos materiales, ya que si el comprador de cada unidad pretende materiales de mayor calidad puede pagar el neto entre los materiales de la construcción estándar y los de mayor calidad personalizados.
3. Se utilizó la cotización del dólar al cierre del 10/11/03. Compra: **2,83** Venta: **2,86** -.
4. La construcción estándar no utiliza el marketing, la construcción personalizada utiliza herramientas del marketing one to one.
5. La construcción estándar efectúa las ventas de manera tradicional mediante inmobiliarias (martilleros y corredores), en la personalizada la constructora tiene su propia fuerza de venta.
6. La construcción personalizada cuenta con Servicio de Atención al Cliente, la estándar no cuenta con dicho sector.
7. La ganancia de la constructora sobre los costos, para las tres tipologías, es del **25 %** (Utilidad Bruta).
8. La constructora cuenta con el siguiente personal:
 - 1 gerente general (o dueño)
 - 2 arquitectos
 - 1 ingeniero
 - 1 contador
 - 2 vendedores (*)
 - 2 telemarketers y/o recepcionistas y/o secretarias (*)
 - Mano de Obra general (conforme a los datos extraídos del diario Clarín)
9. Para las tres tipologías el costo del terreno es de U\$S 40.000 (incluye gastos inmobiliarios y escrituración).
10. Se trabaja sobre el supuesto que en los tres casos son las únicas obras que realizan, absorbiendo cada una todos los costos (variables y fijos).

(*) Solamente para la construcción personalizada

11. La constructora acepta variaciones en los siguientes rubros para la construcción personalizada en los siguientes porcentajes, excediendo los mismos comienza una negociación con cada cliente para reconocer el excedente:

| Rubros | % |
|------------------------------------------------|-----|
| Mampostería | 30% |
| Pisos | 30% |
| Zócalos | 10% |
| Instalaciones Sanitarias (artefactos de baños) | 20% |
| Revestimientos | 20% |
| Pinturas | 20% |
| Herrajes | 30% |
| Albañilería | 30% |
| Escaleras | 30% |

12. La remuneración del staff de la constructora es el siguiente (los montos mensuales incluyen Cargas Sociales):

| Personal | Mensual \$ | Comisiones % |
|--------------------|---------------|-----------------|
| Gerente General | 2.500 | - |
| Arquitecto 1 | 1.500 | - |
| Arquitecto 2 | 1.500 | - |
| Ingeniero | 1.500 | - |
| Contador | 1.200 | - |
| Telemarketer 1 (*) | 500 | - |
| Telemarketer 2 (*) | 500 | - |
| Vendedor 1 (*) | 400 | 1% por Unid. |
| Vendedor 2 (*) | 400 | 1% por Unid. |

13. La constructora estableció para las unidades personalizadas:

- 10 reuniones con los arquitectos por unidad.
- Cada reunión será de 3 horas.
- 21 días mensuales – 8 hs diarias.
- Remuneración horaria de arquitecto: 9 \$ (aprox).

$$\frac{1.500 \$}{21 \text{ días} \times 8 \text{ hs}} = 8,92 \$$$

II.a. VIVIENDA UNIFAMILIAR

Notas:

- (1) “la vivienda analizada fue ejecutada con un sistema constructivo tradicional. Tiene paredes de ladrillo común y techos de hormigón armado y de tejas sobre el living y los dormitorios. Está implantada en un terreno en esquina y se desarrolla en una sola planta. Consta de tres dormitorios, estar, cocina, lavadero, baño, toilette y garage semicubierto” (72).
- (2) Fuente: ver nota (72)
- (3) Superficie cubierta: 110,92 m².

(*) Solamente para la construcción personalizada

(72) Ver referencias

II.a.1. Comparativo de Costos Totales

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|---------------------------------|-------|-----------------------|-----|----------------------------|-------------------|
| Terreno | (B) | 114.400,00 | - | 114.400,00 | - |
| Trabajos preliminares | (2) | 2.467,00 | - | 2.467,00 | - |
| Movimiento de tierra | | 618,00 | - | 618,00 | - |
| Mampostería | | 24.625,00 | 30% | 32.012,50 | 7.387,50 |
| Hormigón armado | | 5.399,00 | - | 5.399,00 | - |
| Aislaciones | | 2.166,00 | - | 2.166,00 | - |
| Cubiertas | | 16.363,00 | - | 16.363,00 | - |
| Revoques | | 10.876,00 | - | 10.876,00 | - |
| Cielos rasos | | 2.991,00 | - | 2.991,00 | - |
| Contrapisos | | 4.166,00 | - | 4.166,00 | - |
| Pisos | | 6.814,00 | 30% | 8.858,20 | 2.044,20 |
| Zócalos | | 717,00 | 10% | 788,70 | 71,70 |
| Revestimientos | | 1.555,00 | 20% | 1.866,00 | 311,00 |
| Carpinterías metálicas y madera | | 13.092,00 | - | 13.092,00 | - |
| Instalación sanitarias | | 8.658,00 | 20% | 10.389,60 | 1.731,60 |
| Instalación gas/calefacción | | 3.787,00 | - | 3.787,00 | - |
| Instalación eléctrica | | 5.327,00 | - | 5.327,00 | - |
| Pinturas | | 4.226,00 | 20% | 5.071,20 | 845,20 |
| Cristales | | 1.831,00 | - | 1.831,00 | - |
| Varios | | 2.186,00 | - | 2.186,00 | - |
| Gastos de obra | | 11.808,00 | - | 11.808,00 | - |
| Subtotal 1 | | 244.072,00 | | 256.463,20 | 12.391,20 |
| Remuneración Staff profesional | (C) | 22.500,00 | | 22.500,00 | 0,00 |
| Remuneración adicional | (D) | 0,00 | | 270,00 | 270,00 |
| Subtotal 2 | | 266.572,00 | | 279.233,20 | 12.661,20 |

(A) Duración de la Obra: 5 meses

(B) Terreno 40.000 U\$S x 2.86 \$ = 114.400 \$ -.

(C) 4.500 \$ x 5 meses = 22.500 \$.

(D) 1 unidad x 10 reuniones x 3 horas = 30 horas
30 horas x 9 \$ = 270 \$

II.a.2. Cuadro de Resultados Comparativos

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | % | DIFERENCIA COSTOS |
|-----------------------------------------|-------|-----------------------|------------|----------------------------|------------|-------------------|
| Ventas | (H) | 333.215,00 | - | 349.041,50 | - | 15.826,50 |
| C.M.V | | (266.572,00) | - | (279.233,20) | - | (12.661,20) |
| Utilidad Bruta | | 66.643,00 | 25% | 69.808,30 | 25% | 3.165,30 |
| Remuneración | (I) | (12.500,00) | - | (17.500,00) | - | (5.000,00) |
| Gastos de Administración | (J) | (18.500,00) | - | (18.500,00) | - | 0,00 |
| Gastos de Comercialización | (K) | 0,00 | - | (4.000,00) | - | (4.000,00) |
| Comisiones | (L) | (9.996,45) | - | (3.490,41) | - | 6.506,04 |
| Gastos Varios | (M) | (2.777,50) | - | (2.777,50) | - | 0,00 |
| Utilidad Neta antes de impuestos | | 22.869,05 | 9% | 23.540,39 | 8% | 671,34 |

| NOTAS | Descripción | Costo Mensual | |
|-------|-------------------------------|------------------|------------------|
| | | \$ | 5 meses |
| (I) | Gte General | 2.500,00 | 12.500,00 |
| | Telemarketer 1 (*) | 500,00 | 2.500,00 |
| | Telemarketer 2 (*) | 500,00 | 2.500,00 |
| | Total | | 17.500,00 |
| (J) | Contador | 1.200,00 | 6.000,00 |
| | Papelería | 500,00 | 2.500,00 |
| | Varios | 2.000,00 | 10.000,00 |
| | Total | | 18.500,00 |
| (K) | Vendedor 1 (*) | 400,00 | 2.000,00 |
| | Vendedor 2 (*) | 400,00 | 2.000,00 |
| | Total | | 4.000,00 |
| (M) | Manten. Comput. | 150,00 | 750,00 |
| | Teléfono | 200,00 | 1.000,00 |
| | luz | 100,00 | 500,00 |
| | Gas | 55,00 | 275,00 |
| | Varios | 50,50 | 252,50 |
| | Total | | 2.777,50 |
| (L) | Comisión por fuerza de Ventas | | 1% |
| | Comisión Inmobiliaria | | 3% |
| (H) | Ventas en \$ | 266.572 x 1,25 | 333.215,00 |
| | | 279.233,2 x 1,25 | 349.041,50 |

II.a.3. Cuadro de Precios Unitarios Comparativos

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|----------------------------|-------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| Pcio Venta \$ | (P) | 333.215,00 | 349.041,50 | 15.826,50 |
| Pcio Venta U\$S | (O) | 116.508,74 | 122.042,48 | 5.533,74 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 5% |
| Comisión Inmobiliaria U\$S | (R) | 3.495,26 | - | 3.495,26 |
| Pcio Venta U\$S | | 120.004,00 | 122.042,48 | 2.038,48 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 2% |

(P) Precio venta en \$ (por unidad)

(O) Precio venta en \$ $333.215,00 / 2.86 \$ = 116.508,74$ U\$S

Precio venta en \$ $349.041,50 / 2.86 \$ = 122.042,48$ U\$S

(R) Comisión inmobiliaria para el comprador del 3%

(*) Solamente para la construcción personalizada

II.b. VIVIENDA EN ALTURA

Notas:

(4) “Este edificio se encuentra en el barrio de Nuñez, en un terreno de 8,66x41 m. Consta de planta baja y nueve pisos altos. En cada nivel hay dos departamentos, uno al frente y otro al contrafrente. Tiene 2 dormitorios, estar, un baño completo, cocina y lavadero. Los servicios son individuales. Se usaron materiales de primera calidad” (72).

(5) Fuente: ver nota (72)

(6) Superficie cubierta: 1.503,78 m2.

II.b.1. Comparativo de Costos Totales

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|-------------------------------------------|-------|-----------------------|-----|----------------------------|-------------------|
| Terreno | (E) | 114.400,00 | - | 114.400,00 | - |
| Trabajos preliminares | (5) | 9.375,00 | - | 9.375,00 | - |
| Excavaciones | | 10.183,00 | - | 10.183,00 | - |
| Mampostería | | 93.425,00 | 30% | 121.452,50 | 28.027,50 |
| Hormigón armado | | 286.879,00 | - | 286.879,00 | - |
| Aislaciones | | 23.942,00 | - | 23.942,00 | - |
| Cubiertas | | 22.182,00 | - | 22.182,00 | - |
| Revoques | | 67.389,00 | - | 67.389,00 | - |
| Yesería | | 88.700,00 | - | 88.700,00 | - |
| Conductos | | 2.861,00 | - | 2.861,00 | - |
| Cielos rasos | | 4.684,00 | - | 4.684,00 | - |
| Contrapisos | | 35.961,00 | - | 35.961,00 | - |
| Pisos | | 60.752,00 | 30% | 78.977,60 | 18.225,60 |
| Escaleras | | 23.978,00 | 30% | 31.171,40 | 7.193,40 |
| Zócalos y Solias | | 20.836,00 | 10% | 22.919,60 | 2.083,60 |
| Revestimientos | | 32.100,00 | 20% | 38.520,00 | 6.420,00 |
| Carpinterías metálicas, de madera y herr. | | 209.247,00 | - | 209.247,00 | - |
| Herrajes | | 3.947,00 | 30% | 5.131,10 | 1.184,10 |
| Instalación sanitarias | | 114.906,00 | 20% | 137.887,20 | 22.981,20 |
| Instalación gas/calefacción | | 43.164,00 | - | 43.164,00 | - |
| Instalación eléctrica | | 42.187,00 | - | 42.187,00 | - |
| Pinturas | | 58.994,00 | 20% | 70.792,80 | 11.798,80 |
| Cristales | | 9.237,00 | - | 9.237,00 | - |
| Instalación Ascensores | | 34.600,00 | - | 34.600,00 | - |
| Varios | | 17.471,00 | - | 17.471,00 | - |
| Ayuda a gremios | | 21.083,00 | - | 21.083,00 | - |
| Gastos de obra | ▼ | 43.050,00 | - | 43.050,00 | - |
| Subtotal 1 | | 1.495.533,00 | | 1.593.447,20 | 97.914,20 |
| Remuneración Staff profesional | (F) | 81.000,00 | | 81.000,00 | 0,00 |
| Remuneración adicional | (G) | 0,00 | | 4.860,00 | 4.860,00 |
| Subtotal 2 | | 1.576.533,00 | | 1.679.307,20 | 102.774,20 |

(N) Duración de la Obra: **18 meses**

(E) Terreno 40.000 U\$S x 2.86 \$ = 114.400 \$

(F) 4.500 \$ x 18 meses = 81.000 \$

(G) 18 unidades x 10 reuniones x 3 horas = 540 horas / 540 horas x 9 \$ = 4.860 \$

(72) Ver referencias

II.b.2. Cuadro de Resultados Comparativos

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | % | DIFERENCIA COSTOS |
|-----------------------------------------|-------|-----------------------|------------|----------------------------|------------|-------------------|
| Ventas | (S) | 1.970.666,25 | - | 2.099.134,00 | - | 128.467,75 |
| C.M.V | | (1.576.533,00) | - | (1.679.307,20) | - | (102.774,20) |
| Utilidad Bruta | | 394.133,25 | 25% | 419.826,80 | 25% | 25.693,55 |
| Remuneración | (T) | (45.000,00) | - | (63.000,00) | - | (18.000,00) |
| Gastos de Administración | (U) | (66.600,00) | - | (66.600,00) | - | 0,00 |
| Gastos de Comercialización | (V) | 0,00 | - | (14.400,00) | - | (14.400,00) |
| Comisiones | (W) | (59.120,00) | - | (20.991,34) | - | 38.128,66 |
| Gastos Varios | (X) | (10.000,00) | - | (10.000,00) | - | 0,00 |
| Utilidad Neta antes de impuestos | | 213.413,25 | 14% | 244.835,46 | 15% | 31.422,21 |

| NOTAS | Descripción | Costo Mensual | |
|-------|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| | | \$ | 18 meses |
| (T) | Gte General | 2.500,00 | 45.000,00 |
| | Telemarketer 1 (*) | 500,00 | 9.000,00 |
| | Telemarketer 2 (*) | 500,00 | 9.000,00 |
| | Total | | 63.000,00 |
| (U) | Contador | 1.200,00 | 21.600,00 |
| | Papelería | 500,00 | 9.000,00 |
| | Varios | 2.000,00 | 36.000,00 |
| | Total | | 66.600,00 |
| (V) | Vendedor 1 (*) | 400,00 | 7.200,00 |
| | Vendedor 2 (*) | 400,00 | 7.200,00 |
| | Total | | 14.400,00 |
| (X) | Manten. Comput. | 150,00 | 2.700,00 |
| | Teléfono | 200,00 | 3.600,00 |
| | luz | 100,00 | 1.800,00 |
| | Gas | 55,00 | 990,00 |
| | Varios | 50,50 | 910,00 |
| | Total | | 10.000,00 |
| (W) | Comisión por fuerza de Ventas | | 1% |
| | Comisión Inmobiliaria | | 3% |
| (S) | Ventas en \$ | 1.576.533,00 x 1,25 | 1.970.666,25 |
| | | 1.679.307,20 x 1,25 | 2.099.134,00 |

II.b.3. Cuadro de Precios Unitarios Comparativos

(Y) Precio venta en \$ (por unidad) - 1.970.666,20 \$ / 18 y 2.099.134,00 \$ / 18

(Z) Precio venta en \$ 109.481,46 / 2.86 \$ = 38.280,23 U\$S

Precio venta en \$ 116.618,56 / 2.86 \$ = 40.775,72 U\$S

(Q) Comisión inmobiliaria para el comprador del 3%

(*) Solamente para la construcción personalizada

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|----------------------------|-------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| Pcio Venta \$ | (Y) | 109.481,46 | 116.618,56 | 7.137,10 |
| Pcio Venta U\$S | (Z) | 38.280,23 | 40.775,72 | 2.495,49 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 7% |
| Comisión Inmobiliaria U\$S | (Q) | 1.148,41 | - | 1.148,41 |
| Pcio Venta U\$S | | 39.428,64 | 40.775,72 | 1.347,08 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 3% |

II.c. VIVIENDA EN DÚPLEX

(7) “Se trata de dos viviendas apareadas en un terreno de 8,66x30 m, en Villa del Parque. La obra fue ejecutada con materiales y terminaciones de buena calidad. Cada unidad tiene una planta baja y un piso alto. Arriba están los 3 dormitorios, dos baños y el toilette está en planta baja. Tiene entradas para auto” (72).

(8) Fuente: ver nota (72)

(9) Superficie cubierta: 258,40 m2.

II.c.1. Comparativo de Costos Totales

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|---------------------------------|-------|-----------------------|-----|----------------------------|-------------------|
| Terreno | (P) | 114.400,00 | - | 114.400,00 | - |
| Trabajos preliminares | (6) | 2.653,00 | - | 2.653,00 | - |
| Movimiento de tierra | | 1.077,00 | - | 1.077,00 | - |
| Albañilería | | 18.992,00 | 30% | 24.689,60 | 5.697,60 |
| Hormigón armado | | 15.556,00 | - | 15.556,00 | - |
| Aislaciones | | 5.642,00 | - | 5.642,00 | - |
| Cubiertas | | 24.912,00 | - | 24.912,00 | - |
| Revoques | | 10.886,00 | - | 10.886,00 | - |
| Yesería | | 5.797,00 | - | 5.797,00 | - |
| Cielos rasos | | 2.158,00 | - | 2.158,00 | - |
| Contrapisos | | 7.619,00 | - | 7.619,00 | - |
| Pisos | | 7.263,00 | 30% | 9.441,90 | 2.178,90 |
| Escaleras | | 2.881,00 | 30% | 3.745,30 | 864,30 |
| Zócalos | | 3.862,00 | 10% | 4.248,20 | 386,20 |
| Revestimientos | | 1.430,00 | 20% | 1.716,00 | 286,00 |
| Carpinterías metálicas / madera | | 34.505,00 | - | 34.505,00 | - |
| Herrajes | | 480,00 | 30% | 624,00 | 144,00 |
| Instalación sanitarias | | 25.989,00 | 20% | 31.186,80 | 5.197,80 |
| Instalación gas/calefacción | | 9.166,00 | - | 9.166,00 | - |
| Instalación eléctrica | | 13.587,00 | - | 13.587,00 | - |
| Pinturas | | 12.588,00 | 20% | 15.105,60 | 2.517,60 |
| Cristales | | 2.079,00 | - | 2.079,00 | - |
| Varios | | 5.962,00 | - | 5.962,00 | - |
| Gastos de obra | ▼ | 19.650,00 | - | 19.650,00 | - |
| Subtotal 1 | | 349.134,00 | | 366.406,40 | 17.272,40 |
| Remuneración Staff profesional | (R) | 31.500,00 | | 31.500,00 | 0,00 |
| Remuneración adicional | (W) | 0,00 | | 540,00 | 540,00 |
| Subtotal 2 | | 380.634,00 | | 398.446,40 | 17.812,40 |

(72) Ver referencias

(B) Duración de la Obra: **7 meses**

(P) Terreno 40.000 U\$S x 2.86 \$ = 114.400 \$

(R) 4.500 \$ x 7 meses = 31.500 \$

(W) 2 unidades x 10 reuniones x 3 horas = 60 horas / 60 horas x 9 \$ = 540 \$

II.c.2. Cuadro de Resultados Comparativos

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | % | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | % | DIFERENCIA COSTOS |
|-----------------------------------------|-------|-----------------------|------------|----------------------------|------------|-------------------|
| Ventas | (F) | 475.792,50 | - | 498.058,00 | - | 22.265,50 |
| C.M.V | | (380.634,00) | - | (398.446,40) | - | (17.812,40) |
| Utilidad Bruta | | 95.158,50 | 25% | 99.611,60 | 25% | 4.453,10 |
| Remuneración | (M) | (17.500,00) | - | (24.500,00) | - | (7.000,00) |
| Gastos de Administración | (Y) | (25.900,00) | - | (25.900,00) | - | 0,00 |
| Gastos de Comercialización | (D) | 0,00 | - | (5.600,00) | - | (5.600,00) |
| Comisiones | (A) | (14.273,78) | - | (4.980,58) | - | 9.293,20 |
| Gastos Varios | (T) | (3.888,50) | - | (3.888,50) | - | 0,00 |
| Utilidad Neta antes de impuestos | | 33.596,22 | 9% | 34.742,52 | 9% | 1.146,30 |

| NOTAS | Descripción | Costo Mensual | |
|-------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | | \$ | 7 meses |
| (M) | Gte General | 2.500,00 | 17.500,00 |
| | Telemarketer 1 (*) | 500,00 | 3.500,00 |
| | Telemarketer 2 (*) | 500,00 | 3.500,00 |
| | Total | | 24.500,00 |
| (Y) | Contador | 1.200,00 | 8.400,00 |
| | Papelería | 500,00 | 3.500,00 |
| | Varios | 2.000,00 | 14.000,00 |
| | Total | | 25.900,00 |
| (D) | Vendedor 1 (*) | 400,00 | 2.800,00 |
| | Vendedor 2 (*) | 400,00 | 2.800,00 |
| | Total | | 5.600,00 |
| (T) | Manten. Comput. | 150,00 | 1.050,00 |
| | Teléfono | 200,00 | 1.400,00 |
| | luz | 100,00 | 700,00 |
| | Gas | 55,00 | 385,00 |
| | Varios | 50,50 | 353,50 |
| | Total | | 3.888,50 |
| (A) | Comisión por fuerza de Ventas | | 1% |
| | Comisión Inmobiliaria | | 3% |
| (F) | Ventas en \$ | 380.634,00 x 1,25 | 475.792,50 |
| | | 398.446,40 x 1,25 | 498.058,00 |

(*) Solamente para la construcción personalizada

II.c.3. Cuadro de Precios Unitarios Comparativos

(J) Precio venta en \$ (por unidad) - 475.792,50 \$ / 2 y 498.058,00 \$ / 2

(K) Precio venta en \$ 237.896,25 / 2.86 \$ = 83.180,51 U\$S

Precio venta en \$ 249.029,00 / 2.86 \$ = 87.073,08 U\$S

(Ñ) Comisión inmobiliaria para el comprador del 3%

| CONCEPTOS | NOTAS | CONSTRUCCION ESTÁNDAR | CONSTRUCCION PERSONALIZADA | DIFERENCIA COSTOS |
|----------------------------|-------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| Pcio Venta \$ | (J) | 237.896,25 | 249.029,00 | 11.132,75 |
| Pcio Venta U\$S | (K) | 83.180,51 | 87.073,08 | 3.892,57 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 5% |
| Comisión Inmobiliaria U\$S | (Ñ) | 2.495,42 | - | 2.495,42 |
| Pcio Venta U\$S | | 85.675,92 | 87.073,08 | 1.397,15 |
| Sobreprecio en % | | 100% | | 2% |

II.d. Resultados del análisis

El propósito de individualizar debería ser disminuir el sacrificio del cliente, no solo aumentando la satisfacción sino ofreciendo lo que cada uno desea exactamente, desde un *valor estandarizado* que propone la construcción en serie hasta crear *valor único* mediante la construcción de bienes raíces exclusivos. Del análisis de los costos efectuados se desprende que para viviendas unifamiliares, como las construidas en cualquier barrio e inclusive en countries, en el orden de entre un 2% a un 5% de sobreprecio sobre la construcción estándar es posible lograr viviendas de similares características pero personalizadas en sus interiores, distribución de medidas, pinturas, pisos, baños y otros aspectos que pueden presentarse de importancia para cada cliente en particular. Lo mismo se desprende de viviendas en altura, ubicándose entre el 3% al 7% siendo para viviendas en dúplex del 2% al 5%.

Hoy donde los servicios y los bienes se presentan cada vez más genéricos, los clientes atribuyen *mayor valor* a las cosas que escapan a lo común de un segmento o nicho de mercado, aquellas que se presentan con singularidades particulares a cada uno, y este mayor valor justifica, desde la óptica de estas personas (exclusivistas), cualquier sobreprecio que se pueda pagar por ellas.

Investigación
de
Mercado

CAPITULO

6

Pag 120

I. INTRODUCCION

Hasta mediados del siglo pasado, cuando gran parte de las empresas eran pequeñas y los negocios más simples de administrar, las Cías obtenían la información que necesitaban a partir de una relación directa con sus clientes, los hombres de negocios realizaban por sí mismos sus investigaciones preguntando y observando a sus clientes. Sin embargo, la necesidad de más información, las dimensiones que tomaron las empresas que las alejaron de las necesidades de los mercados, mientras los negocios se tornaban más complejos y competitivos, transformaron a la investigación de mercados en el nexo entre las empresas y sus clientes, remplazando la relación que se daba antiguamente, siendo justamente aquí donde radica la buena noticia para pequeñas empresas que apliquen el marketing one to one, conocer los deseos y las necesidades de sus clientes tratando directamente con ellos, produciendo frecuentes contactos, reduce significativamente la necesidad de investigar.

De todas maneras, antes de lanzarse en algún microemprendimiento, es recomendable efectuar un estudio, aunque somero del mercado, que permita conocer las ventajas o desventajas con las cuales tarde o temprano nos podemos encontrar. El análisis del mercado es de importancia para poder justificar cualquier proyecto, analizando las oportunidades y riesgos imperantes en los mercados, pudiéndose establecer expectativas razonables de que un determinado proyecto será capaz de penetrar en los mercados meta, canalizando la demanda en ventas, asimismo estudiar el mercado ayuda a planificar estrategias de penetración y de desarrollo de los mismos. Muchas Pymes creen no tener acceso a esta clase de investigaciones, considerándolas de muy elevados costos, pero un estudio de mercado puede representar para una constructora solo el 1 % del total invertido en un proyecto de viviendas. Lo importante a resaltar en este punto es que la investigación de mercado no es garantía del éxito, sobre todo si los ejecutivos no pueden definir la información que necesitan para abordar cuestiones específicas o si la investigación está mal planeada o los resultados mal interpretados, pero para lo que sí sirve es para acotar ampliamente las posibilidades de un fracaso precipitoso. En definitiva, *“hay una cantidad de definiciones sofisticadas y técnicas de investigación de mercados pero todas se reducen a un solo punto: **ayudar a tomar mejores decisiones en mercadeo**”* (73).

II. INVESTIGACION

Para la realización de la presente investigación se utilizaron encuestas informales usando una pequeña muestra, demostrando también que las pequeñas constructoras con bajos presupuestos pueden reunir datos recurriendo a métodos no tan formales de investigación, menos complejos y caros, nunca perdiendo de vista los errores y prejuicios que pueden ocasionar trabajar con muestras chicas, que cuanto más informales sean los métodos más atención se deben aplicar a los resultados obtenidos, considerando además detenidamente cuáles son los objetivos que se persiguen con la investigación.

- Objetivos de la investigación:

1. Averiguar si las compras de viviendas efectuadas por los propietarios cumplan con sus necesidades.
2. Si creen que sus compras futuras se adaptarán a sus exigencias.
3. Los principales factores tenidos en cuenta en la decisión de compra.
4. Las tipologías de viviendas más demandadas.
5. Por cada tipología, la reacción ante el sobreprecio que surge del análisis de costos del capítulo anterior, para personalizar los interiores y otros aspectos que interesan al prospecto.
6. Actitud de la muestra sobre la construcción existente en el mercado.
7. La intensidad de compra que presenta la muestra.

(73) Ver referencias

- **Método de investigación:**
 1. Encuestas estructuradas y directas.
 2. Método de contacto: cuestionario en mano.
 3. Muestra de correspondencia cómoda (seleccionados los miembros de la población que proporcionarán información con más facilidad).
- **Muestra:**
 1. 200 personas encuestadas.
 2. 83 mujeres y 117 hombres.
 3. Ficha técnica:
 - Edad: entre 30 y 40 años
 - Estado Civil: Casados
 - Nivel educativo: Profesionales (médicos, contadores, arquitectos, odontólogos) otros niveles (docentes, profesores secundarios y estudiantes universitarios y nivel terciario).
 - Nivel económico: Clase media y media alta
 - Zona de residencia: Zona Sur del GBA (Lomas de Zamora, Bandfield, Lanús, Avellaneda, Adrogué).
 - Actitud: Tienen hijos en edad escolar o sin hijos, entre 1 a 2 autos y vacaciones anuales.
 - Zona de preferencia: Zona Sur del GBA
 - Filtro: Todos dicen haber comprado una propiedad o que la comprarán en los próximos 10 años.
 - Fecha: Entre el 1 de Sep al 30 de Nov de 2003.
- **Instrumento de investigación:**
 1. Cuestionario (ver II.a.)
 2. Preguntas abiertas (de completar el enunciado).
 3. Preguntas cerradas (dicotómicas, de escala de intención de compra y de calificación, de opción múltiple).

II.a. EL CUESTIONARIO UTILIZADO

La siguiente encuesta se está realizando con motivo de la presentación, en forma anónima, de las respuestas en el trabajo final de la Maestría de Administración y Marketing Estratégico dictada por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Le agradeceré se sirva contestar las siguientes preguntas referentes a temas de la industria inmobiliaria.
(Marcar con una **x** las opciones seleccionadas)

Edad: _____

Sexo: M
 F

Profesión: _____

1) Es dueño de la vivienda en la que habita ?
 SI NO Lo será en los próximos 10 años

2) Cuando adquirió su vivienda, compró exactamente lo que estaba buscando ?
 SI NO en parte

3) Para las futuras compras de inmuebles que realice, cree que comprará exactamente aquello que busca y necesita ?
 SI NO en parte

II.a. EL CUESTIONARIO UTILIZADO (continuación)

4) Deja de adquirir una propiedad si ella no coincide exactamente con aquello que busca o necesita ?.

 SI

 NO

5) Cuando escoge un inmueble para vivir, la consideración más importante para su decisión de compra es _____.

6) Si tuviera que escoger entre uno de los 4 aspectos siguientes, cuál sería en su preferencia el más importante ?.

 Seguridad

 Exclusividad

 Privacidad

 Comodidad

7) Cuáles de las siguientes tipologías de viviendas prefiere y tiene más que ver con su estándar de vida presente y futuro ?.

 Casa

 Departamento

 Dúplex

 Otras

8) Responda la opción (a), (b), (c) o (d) en base a lo seleccionado en la pregunta anterior:

8.a. Si tuviera por comprar una casa a estrenar, pagaría entre un 2 % y un 5 % más que el precio de mercado por tener la opción de definir todos los aspectos relacionados a los interiores de la vivienda y otros de su interés?.

 SI

 NO

8.b. Si tuviera por comprar un departamento a estrenar, pagaría entre un 3 % y un 7 % más que el precio de mercado por tener la opción de definir todos los aspectos relacionados a los interiores de la vivienda y otros de su interés?.

 SI

 NO

8.c. Si tuviera por comprar un dúplex a estrenar, pagaría entre un 2 % y un 5 % más que el precio de mercado por tener la opción de definir todos los aspectos relacionados a los interiores de la vivienda y otros de su interés?.

 SI

 NO

8.d. Si tuviera por comprar cualquier tipo de vivienda a estrenar, pagaría entre un 2 % y un 7 % más que el precio de mercado por tener la opción de definir todos los aspectos relacionados a los interiores de la vivienda y otros de su interés?.

 SI

 NO

9) Cree que las construcciones existentes en el mercado, en base a el presupuesto con que cuenta hoy o contará en el futuro son:

 Excelentes

 Muy buenas

 Buenas

 Regulares

 Malas

10) Si la industria inmobiliaria construyera viviendas que se adapten exactamente a sus exigencias, pagando por ello un mayor precio, que también sería definido por usted:

 Definitivamente la compraría

 Probablemente la compraría

 No sé si la compraría

 Probablemente no la compraría

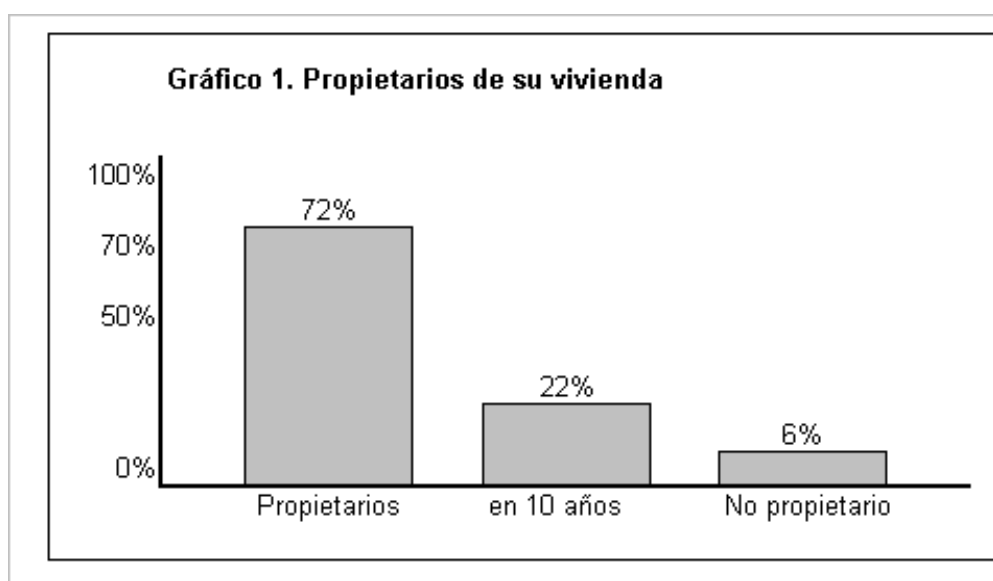
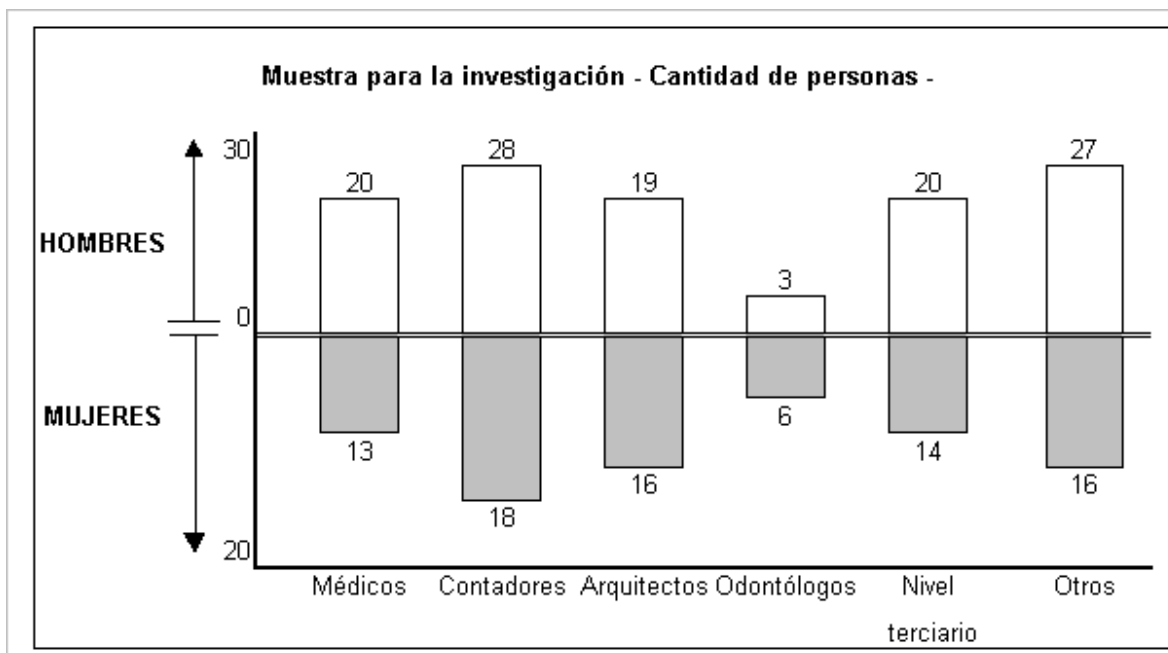
 Definitivamente no la compraría

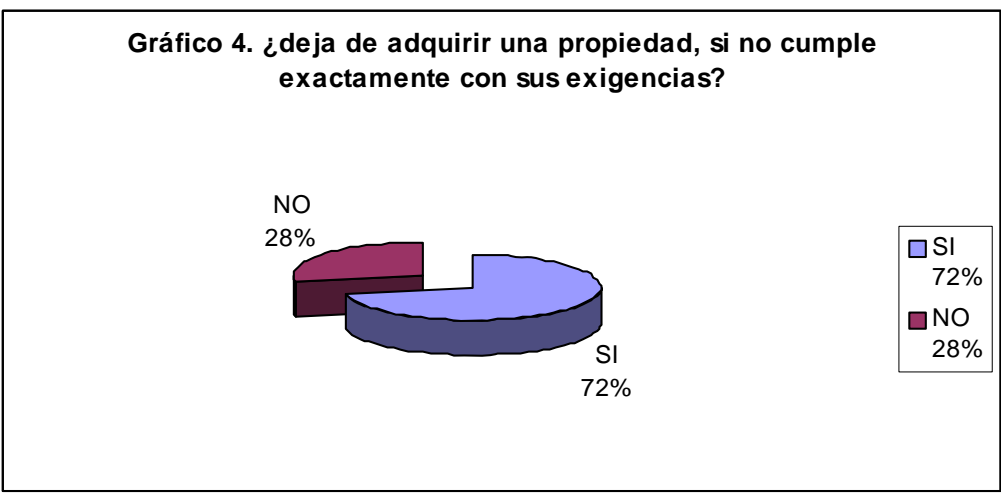
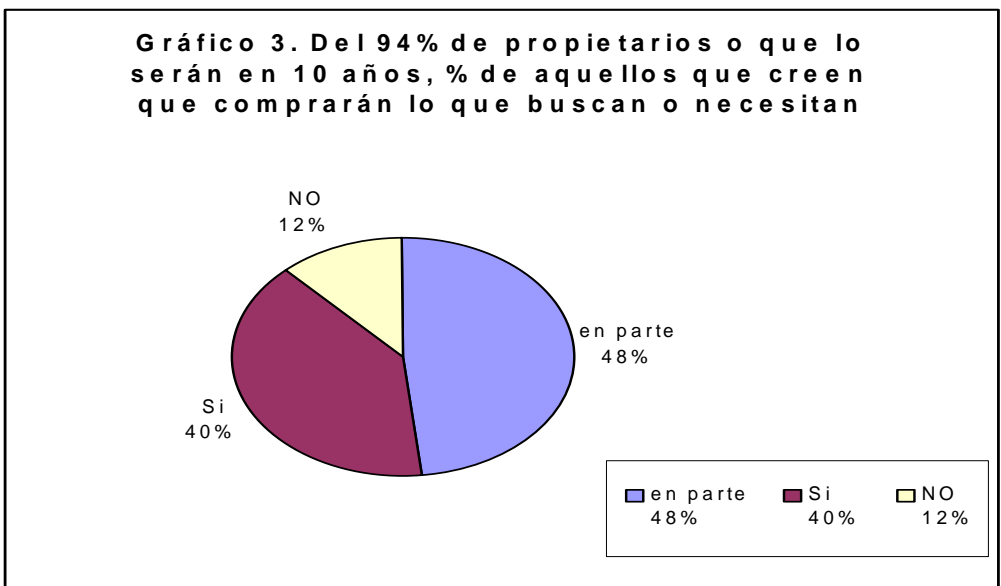
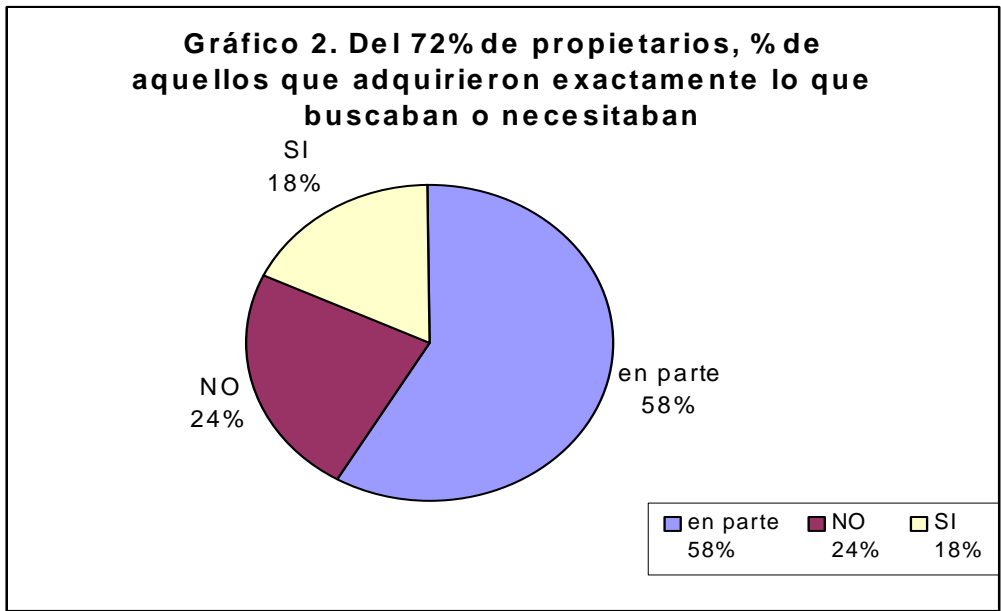
Muchas gracias por su colaboración

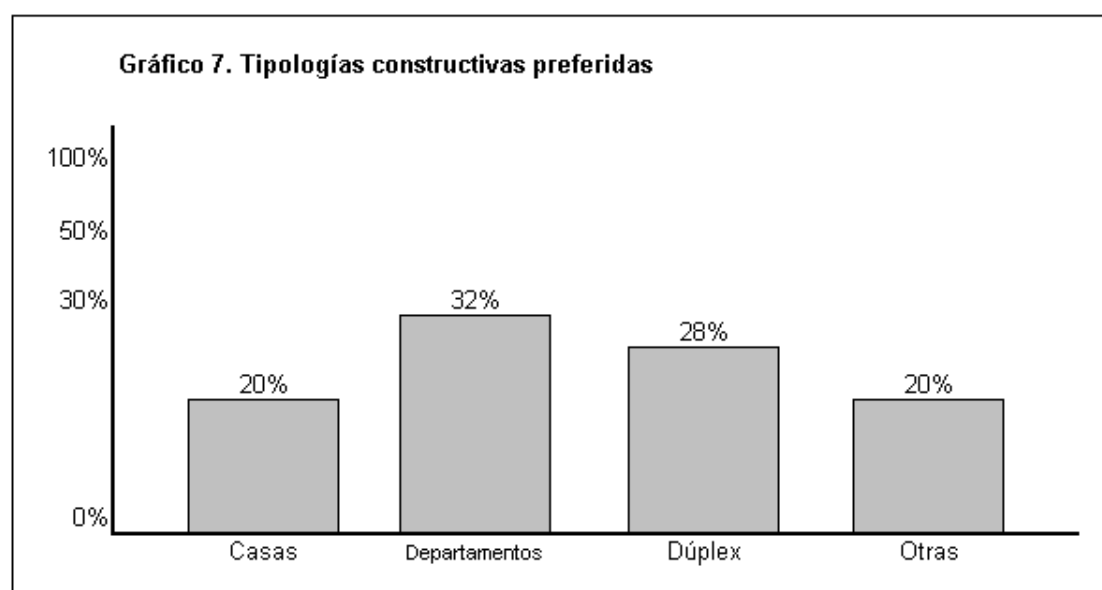
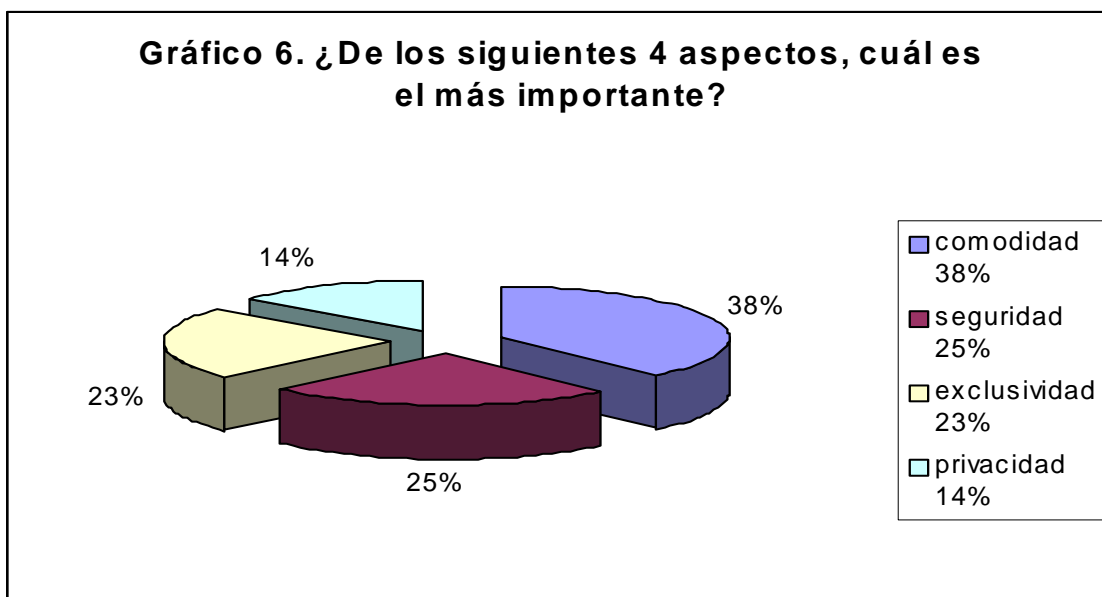
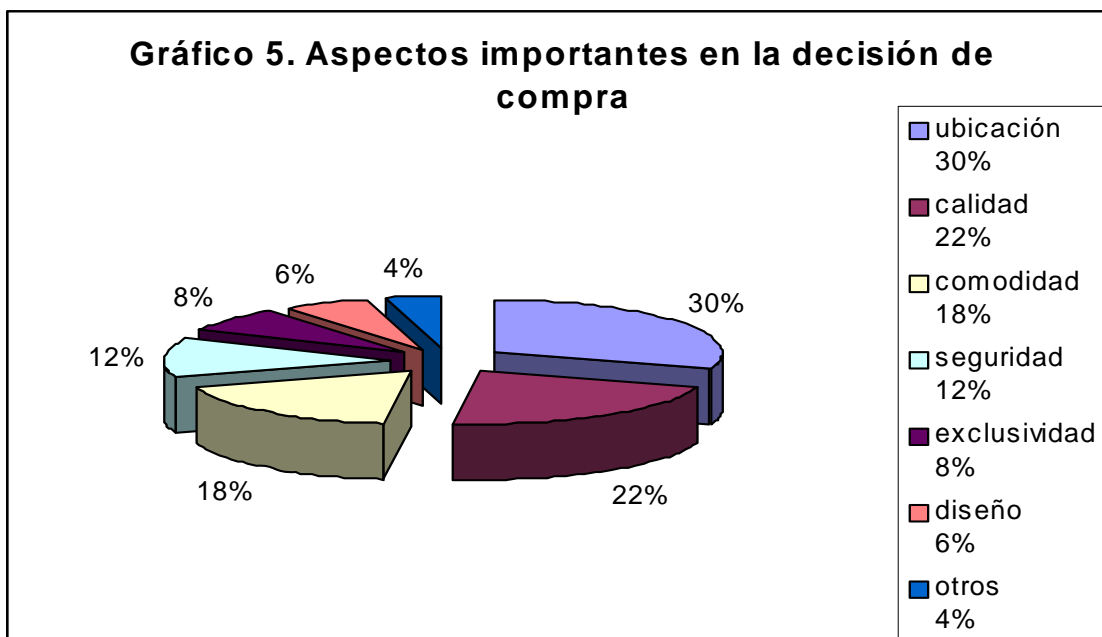
III. EXPOSICION DE LOS RESULTADOS

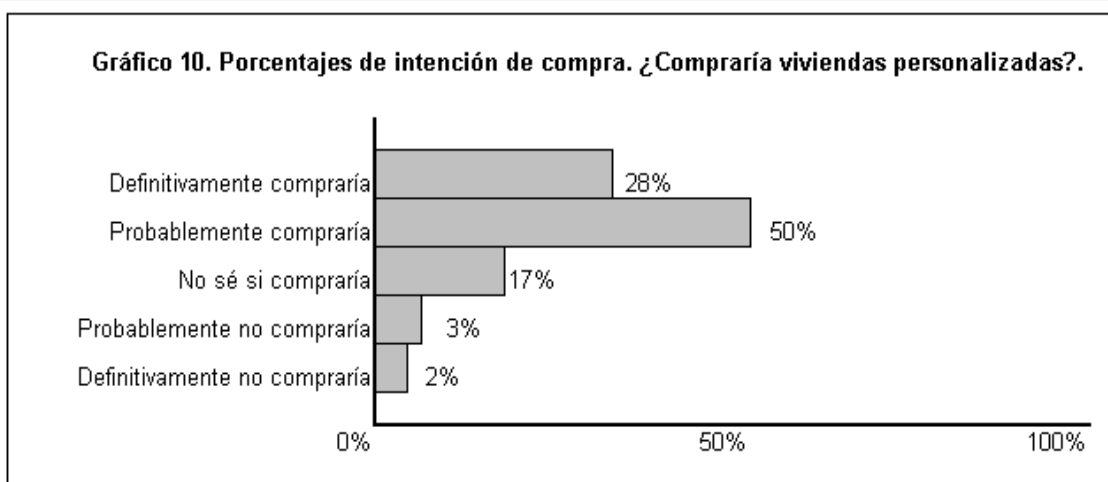
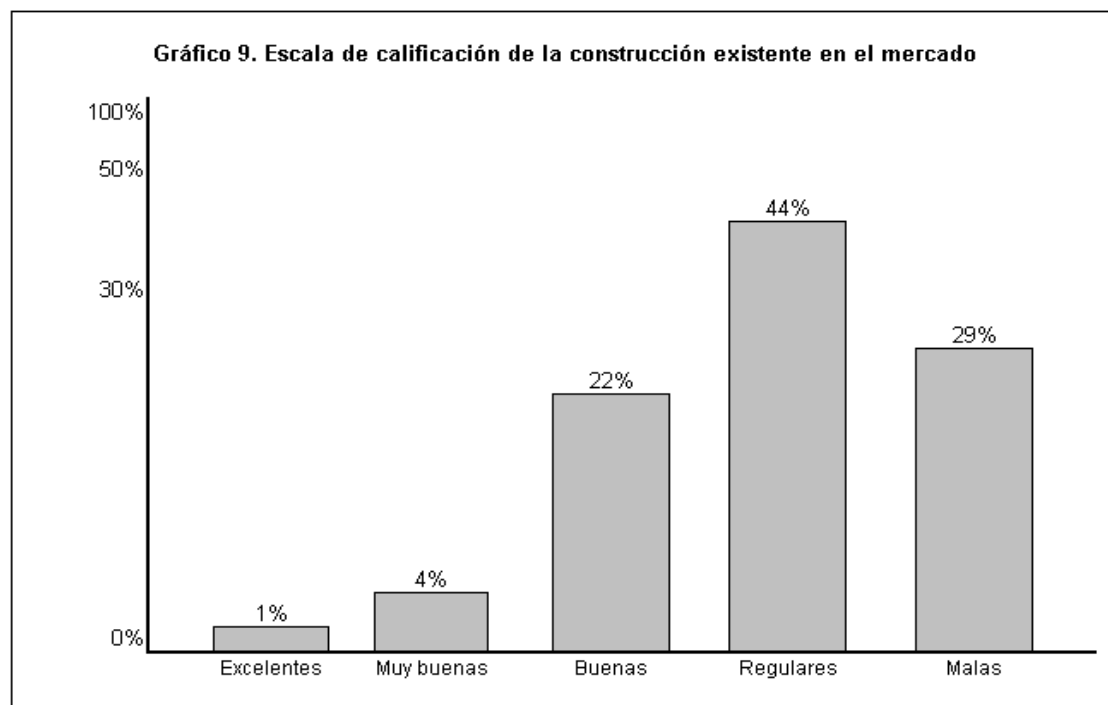
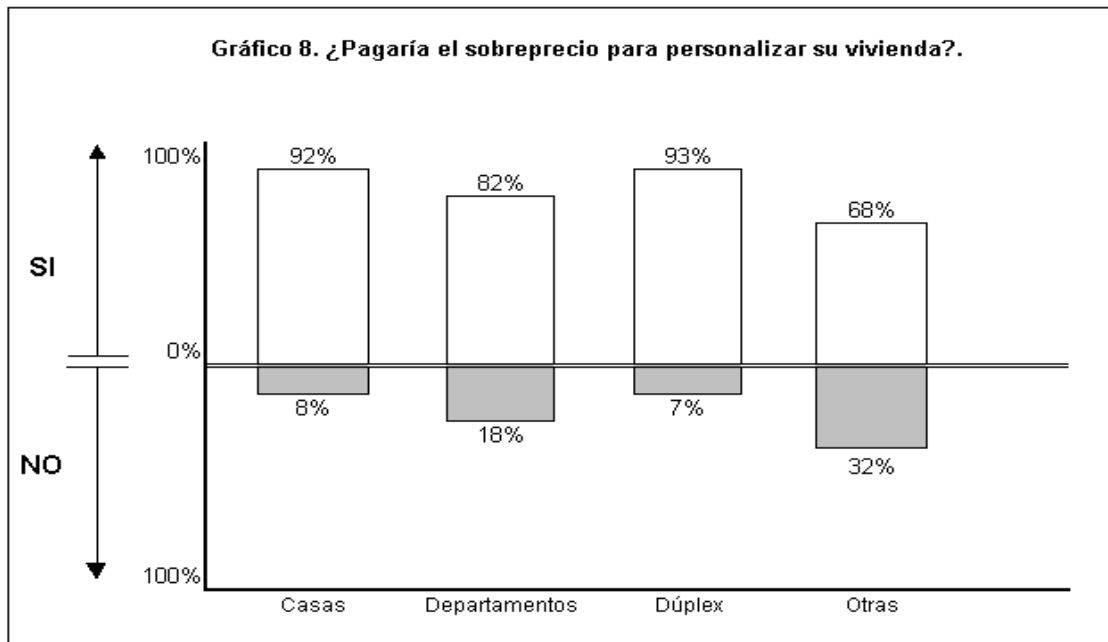
A continuación presentaré los resultados obtenidos de la investigación, tratando de no abrumar con cifras y cuadros estadísticos. Toda investigación arroja resultados que pueden tener varias interpretaciones, inclusive pueden ser contrapuestas o estar equivocadas o ser de carácter prejuicioso. Por tanto, presentaré en gráficos y cuadros los resultados más importantes de manera objetiva, para luego sacar mis propias interpretaciones que puedan servir para avalar y reforzar la proposición del presente trabajo.

III.a. PRESENTACION









III.b. INTERPRETACION

De los datos obtenidos de la investigación podemos destacar que los sacrificios que afrontan los consumidores en el mercado inmobiliario son muchos, presentándose un 82 % de la muestra propietaria de su vivienda insatisfecha con las adquisiciones realizadas, asimismo un 72 % del total de la muestra no adquiere bienes raíces si ellos no coinciden con sus exigencias, derivando tal vez ese dinero ahorrado a otras compras, como pueden ser automóviles u electrodomésticos, representando para la industria inmobiliaria ventas que se pierden. Por otra parte, en lo referente a aspectos importantes a la hora de adquirir un inmueble, tres de ellos que son medulares para las estrategias de personalización, como ser la *comodidad*, la *calidad* y la *exclusividad*, representan el 48 % cuando surgen de las preferencias de la propia muestra, siendo del 61 % cuando se eligen entre otras opciones.

Para completar el análisis, si bien ninguna muestra sirve para reflejar exactamente las características de la población total y las pruebas de conceptos de nuevos productos muchas veces presentan distorsiones importantes, los datos obtenidos califican a la construcción existente en el mercado en un 73 % regular o mala, mostrando un 78 % de intención de compra de viviendas personalizadas, siendo todavía más contundente la aceptación de un sobreprecio al precio existente en el mercado, posibilitando individualizar ciertos aspectos de su interés para cada una de las tres tipologías constructivas de mayor demanda.

CONCLUSION

El mercado de los bienes raíces está cambiando, las tendencias y patrones de cambios son inciertos y muchas veces se presentan tan rápido que encuentran a las empresas imposibilitadas para adaptarse a dichos cambios y de poder canalizar las amenazas del medio en oportunidades. A estas tendencias hay que sumarles la aparición de medios electrónicos en los negocios, un cliente cada vez más exigente, refinado e informado y la importancia de la especialización como una de las claves para la diferenciación, y todo en un entorno turbulento y de cambios muy acelerados. A pesar de ello, la industria inmobiliaria pareciera resistirse y no interesarse anticiparse y adaptarse a dichas tendencias, defendiendo “a uñas y dientes” los métodos tradicionales utilizados desde hace ya varias décadas. La mayoría de las constructoras del ramo no se interesan por las demandas del mercado, no utilizan herramientas del marketing, los recursos utilizados en comunicación y publicidad no se emplean de manera eficiente, sin propuestas para capacitar a la mano de obra en general y con controles de calidad deficientes y en muchos casos inexistentes, presentando también una cierta pasividad típica del negocio, que apunta a que los interesados por nuestras construcciones se acerquen a nosotros y no salir a buscarlos ni hacer que se interesen por el producto. Entonces podemos expresar que, en cuanto a actividades mercadotécnicas se trata, la industria inmobiliaria detenta una filosofía de **producto-venta**, sustentando que los consumidores se verán interesados por aquellos inmuebles que proporcionen gran calidad, innovación y diseño, siendo para la constructora fundamental el constante mejoramiento de sus bienes raíces, las fallas que puedan presentar los mismos deben ser ocultadas al público interesado por los vendedores y/o inmobiliarias, debido a que el objetivo es lograr la venta y no preocuparse por la posterior satisfacción de los usuarios. En definitiva, la industria encuentra nuevos problemas, nuevas ventajas y opciones innovadoras para continuar con el negocio, los competidores comienzan a diferenciarse y los medios de comunicación ya no generan el impacto que tenían en antaño, en resumen el viejo estilo no promete los resultados esperados, la tradicional administración no proporciona los niveles de eficiencia y eficacia óptima ante la constante baja de la rentabilidad en un país en crisis, estamos entonces ante un cambio de paradigmas.

La tecnología informática no solo posibilita a las pequeñas empresas comunicar y relacionarse con cada cliente de forma más económica, también le brinda al público en general información exacta y oportuna referente al espectro de su interés, transformando a los futuros clientes de casi cualquier negocio en exigentes y refinados, lo cual está alertando que hoy y en el futuro, el poder está pasando de manos de unas pocas megaempresas a manos de los consumidores. También purifica el negocio, dejando fuera estafadores, constructores que no cumplen plazos y materiales y propiedades que no cumplen con las pretensiones esperadas y prometidas.

Las grandes constructoras, con sus inmuebles impersonales, sus comunicaciones indirectas y sus recursos tal vez ilimitados, defienden la creencia que se venderán viviendas sólo si las mismas presentan una calidad aceptable para el segmento de mercado al que apuntan, alimentado con promoción y publicidad a gran escala. Este terreno, si bien a dado buen resultado y puede que para algunas constructoras lo siga dando por algunos años más, no es el terreno más propicio para que compitan las pequeñas constructoras con bajos recursos, el cual además de demandar cuantiosas inversiones lleva a inmiscuirse en un “circulo vicioso”, donde la competencia exige más dimensiones, más producción en escala, más publicidad, más investigación, más capital humano y por consiguiente más y más recursos. Para las pequeñas, cultivar relaciones con sus mejores clientes a largo plazo, incrementando su participación en las ventas de forma directa o indirecta a través de recomendaciones, ampliando el grado de compromiso y colaboración mediante el ofrecimiento de un producto que se adapta a sus necesidades particulares, no solo puede generar clientes de por vida

sino que involucra menores costos, otorgando mayor eficiencia y eficacia a las herramientas del marketing para el logro de sus objetivos.

Todos estos aspectos pueden representar un cambio significativo con respecto al pasado, donde las constructoras se preocupaban por lanzar al mercado inmuebles aceptables sin perder de vista el **precio** y la **calidad** que pretendía la demanda, siendo la venta un aspecto exclusivo de los martilleros y corredores de bienes raíces. Aquellas constructoras que desarrollen el marketing one to one, facilitando las propiedades a medida, más adaptadas a las necesidades y deseos de cada uno de sus clientes, permitiendo comunicar y posicionarse con bienes raíces diferenciados, otorgará a la Cía importantes ventajas competitivas difíciles de superar por otras, las cuales para igualar dicha situación de privilegio, aparte de ser la segunda en hacerlo lo cual la obligará a atraer a dichos clientes con todavía mejores propuestas y servicios, deberá invertir un recurso sumamente escaso y descalificante en el ámbito de los negocios *¡tiempo!*

Son muchas las ocasiones en que el cliente despliega un sistema de valores que no coincide con los del constructor o diseñador del proyecto, son expectativas socioeconómicas presentes y futuras, deseos y necesidades que muchas veces chocan con una actividad rígida, tradicional, de ideas preconcebidas. Años atrás aquel que buscaba una vivienda a su medida, contrataba un arquitecto, un constructor y si disponía del terreno y de los recursos necesarios, comenzaba una obra a pedido según sus especificaciones; pero hoy trabajar así puede ser muy costoso y demandar mucho tiempo, los mercados hoy están mucho más dispuestos a aceptar proyectos y tipologías arquitectónicas ya existentes y pensadas, de buena funcionalidad y desempeño, que aseguran su realización en tiempo y forma, de menores costos que embarcarse en la faraónica construcción a pedido, pero sin dejar de lado aspectos de la vivienda que se ajusten a sus exigencias y pretensiones particulares, o a su presupuesto o a lo que los clientes creen que es importante en un inmueble para una buena calidad de vida para él y todo su grupo familiar y no que dicha decisión recaiga de manera exclusiva sobre el constructor o diseñador, como lo fue hasta ahora. Hoy organizaciones multinacionales están visualizando que individualizar las relaciones, el marketing y los productos para cada cliente puede traducirse en menores costos, mayor eficiencia y un muy buen negocio, apuntando ya no a más clientes sino a más de cada cliente.

A la mentalidad tradicional de la industria inmobiliaria y a la escasa utilización de herramientas de marketing, se le suma los tabúes que tienen las pymes sobre el desarrollo del marketing para incrementar la rentabilidad, considerándola exclusiva de megaempresas, de países desarrollados y que demanda fuertes inversiones. Si bien no existe un marketing inmobiliario específico para el ramo, toda la disciplina puede ser susceptible de adaptarse a las características del negocio, en síntesis la filosofía que guía el marketing es la de apuntar a la satisfacción total del cliente dentro de las expectativas de **precio-valor** que éstos tienen. Que una empresa esté orientada a las exigencias de los consumidores, sirviendo sus deseos y necesidades con el objetivo de influir en la demanda del producto-servicio que comercializa de manera **rentable**, creo que no es privativo de unas pocas empresas y por el contrario, puede ser un arma muy bien utilizada por las pequeñas organizaciones constituyéndose una ventaja competitiva fundamental. De todas maneras aquellas constructoras que apelen al marketing, más allá que sea con criterio uno a uno o el convencional, creo que tendrán mayor éxito que sus competidores que no lo hagan y que no utilicen ninguna herramienta de esta disciplina.

El marketing one to one propone relacionarse con los clientes de a uno por vez, nutriendo dicha relación mediante medios directos de comunicación que al presentarse de menor costos que las promociones y la publicidad masiva, permite una mayor cantidad de contactos con cada uno, ofreciendo bienes personalizados, logrando mediante dicha estrategia un sobreprecio justificado en un mayor valor agregado que percibe cada cliente en la oferta, permitiendo incrementar la rentabilidad por cada operación o simplemente ofrecerlo a precio de mercado e incrementar el número de ventas o también a un menor precio en base a una menor calidad en los materiales de construcción, apuntando a disminuir costos, lo cual puede contar con el consentimiento del cliente y

no que eso surja por iniciativa exclusiva del constructor, también como se ha hecho hasta ahora. El marketing one to one exige un cambio de mentalidad organizacional, desde los niveles superiores a los más bajos del organigrama, exige administrar información y a medida que la data sobre los clientes se vuelve más abundante, detallada y económica de conseguir, y en la medida que éstos se vean interesados e interactúen más con las firmas a las que adquieren inmuebles y recomiendan a sus familiares y amigos, el éxito de cada constructora dependerá cada vez más de establecer con ellos relaciones individualizadas, rentables y duraderas.

Todo lo anterior exige que las constructoras se muestren flexibles; que alienten la creatividad e innovación de su capital humano, con una fluida comunicación entre todo el staff que interviene; que mejor se interprete a la clientela y con mejor capacidad para acercarse e interpretar sus necesidades; con toma de decisiones rápidas y oportunas; con actitudes más emprendedoras y menos burocráticas; más preparadas para cubrir exigencias de “nichos” e inclinadas a desarrollar “especialidades” dentro de la actividad; con un coeficiente organizacional elevado para la ejecución de procesos y resolución de problemas y conflictos; todos aspectos más fácil de encontrar en Cías pequeñas que en sus similares gigantes y adormiladas.

Si bien en el negocio de los bienes raíces, **el precio** es un factor clave en la decisión de compra de propiedades, en especial para países pobres como la mayoría de los de latinoamérica, hay compradores de dichos bienes que otorgan importancia a otros aspectos ajenos al precio. Especialistas en el tema reconocen a grandes rasgos dos clases de consumidores, aquellos para los que *“el precio es lo más importante”* (1) y no pagarían un centavo más que aquel que surge de los fríos números de una tasación o en base al valor por M2 que cotiza una zona determinada. Pero están aquellos que *“se preocupan por obtener exactamente lo que desean o necesitan”* (1) y son esas personas para las que **el valor** que representa el inmueble y el servicio suministrado es más importante en la decisión de compra que el precio. El valor es entonces esencial para las estrategias que apuntan a adquirir clientes de por vida y las herramientas del marketing uno a uno focalizan en estos tipos de clientes, aquellos susceptibles de pagar un sobreprecio por inmuebles exclusivos y personalizados, que representan una mayor rentabilidad para la nuestra constructora.

Antes de la revolución industrial, los hombres de negocios se relacionaban con sus clientes de forma directa, pensemos en el almacenero o el zapatero, sabían de los gustos y las necesidades insatisfechas de sus clientes, cómo conservarlos para lograr cerrar una venta, cómo atraerlos a sus respectivos locales sin publicidad ni promociones, dicho trato podía extenderse a los ámbitos personales y privados ajenos a las ventas, generando una alta fidelidad por parte de la clientela. Con la revolución industrial, las empresas comenzaron a tomar dimensiones extraordinarias, el contacto y las relaciones con los mercados se tornaron dificultosas de administrar e imposibles de mantener y hasta perdieron sentido ante la imposición de una producción en serie, mecanizada, que solamente contemplaba aquellos “factores comunes” coincidentes en un grupo homogéneo de clientes. Esta situación funcionó por años, el costo que tuvo que pagar el usuario fue productos estandarizados, poco adaptados a sus exigencias y pretensiones, todo lo cual produjo insatisfacciones y necesidades resignadas, todos sacrificios que tuvieron que afrontar los mercados. Dichas imposiciones fueron asumidas e inclusive incorporadas como cosa normal en casi todos los negocios y el inmobiliario no fue la excepción, por el contrario creo que es de las actividades donde más sacrificios debieron y deben afrontar los consumidores, adquiriendo desde antaño inmuebles muy chicos o muy grandes, de calidad deficiente o buena pero muy caros, con aspectos pretendidos pero con mala ubicación, adquiriendo ambientes o M2 de más o menos según cada caso particular, etc. Hoy por el contrario, la informática hace posible que nuevamente las empresas se comuniquen con sus clientes de manera frecuente y rentable, como en los negocios de antes; asimismo las Cías se están dando cuenta que eliminar los sacrificios que por años soportaron los mercados, puede significar un muy buen negocio y generar mayor número de ventas que con los sacrificios implícitos se perderían, incorporando mayor valor agregado por el servicio privilegiado que percibe el cliente, siendo éste el

(1) Ver referencias

terreno que más le conviene a las pequeñas empresas, posibilitando bajar costos para ambas partes, además de ser las mejor preparadas para una relación estrecha con sus clientes, por otra parte es lo que mejor saben hacer, administrar los negocios como antes “face to face” como en los viejos tiempos del almacenero y del zapatero.

El marketing one to one propone crear valor exclusivo para cada cliente, a fin de ofrecer el inmueble que satisfaga sus necesidades particulares, para lograrlo la constructora debe comenzar a desarrollar, administrar y gestionar relaciones con cada uno de ellos. Pero hacerlo con toda la cartera de clientes puede elevar significativamente los costos, para lo cual diferenciar a aquellos que mayor perspectivas nos ofrecen, aquellos que prometen importantes niveles de rentabilidad presente y futura, son los que se deben conocer para enfocar los escasos recursos con que se cuenta y brindarles un servicio de privilegio. Para lo cual implementar programas de marketing uno a uno exige la ejecución de cuatro pasos que no necesariamente deben cumplirse en el orden citado y que en definitiva no es más que relacionarnos con los mejores clientes de la cartera, finalizando con el ofrecimiento del producto que desean y necesitan, no consumiendo recursos en aquellos de valor cero o negativo para la constructora; inclusive se puede plantear programas para transformar a dichos clientes en rentables, con relaciones que demanden menor capital y tiempo, o simplemente deshacernos de ellos. Entonces visualizamos otro aporte importante con el uso de estas herramientas, una reorientación de costos apuntando a aquellos clientes que presenten elevados “*Life Time Value*”, contribuyendo con una eficiente administración y gestión de los recursos.

Las cuatro tareas a implementar para el logro de dichos objetivos, que tienen que ver más con el cambio de mentalidad de la empresa y con decisiones a tomar por los niveles más elevados de la organización, más que con cuestiones referentes a los capitales a invertir, son *identificar*, *diferenciar* y *relacionarse* con cada cliente, para luego *personalizar* la oferta.

Identificar abarca actuales y potenciales clientes y apunta a detectar aquellas personas que adquirieron nuestras viviendas y pueden volver a hacerlo o aquellos interesados en nuestras construcciones ya sea por recomendación o porque figuran en alguna lista como interesados o potenciales clientes. El análisis se puede realizar sobre base de datos propias, internas de la constructora, con los datos distribuidos por varios sectores; o externas que incluyen inmobiliarias, bancos, estudios de arquitectura y decoración, Cías aseguradoras y otras. Los aspectos a tener en cuenta aquí son las diferencias que puede haber en costos, tiempos, la confiabilidad de los datos que contienen y las instrumentaciones a implementar para que dichas listas se mantengan continuamente actualizadas. Tercerizar todo este trabajo puede significar un ahorro en costos, pero compromete la actualización de los datos y las relaciones a largo plazo con cada cliente. Cada uno de ellos en definitiva no le interesa el trabajo interno de cada constructora, lo que realmente le interesa es el trato personalizado que se le dispensará en cada contacto.

Diferenciar es la consecuencia lógica del punto anterior, una vez identificados los mejores actuales y potenciales clientes de nuestra constructora, dentro de dicho grupo existirán unos más importantes que otros, compartiendo algunas necesidades comunes y conservando otras muy particulares, propias de la realidad de cada uno. Toda esa información debe ser canalizada a su favor por la Cía de manera que determine una importante ventaja competitiva difícil de ser igualada por sus competidores.

Relacionarse con cada cliente es la piedra angular de la estrategia, aquí las relaciones no consisten en un simple telemarketing ni atención telefónica para reclamos y problemas de funcionalidad, se presentan e implementan con criterio de largo plazo. La constructora debe crear todas las condiciones para establecer un “ida y vuelta” con cada cliente, que expresen sus ideas, sus necesidades y las quejas que tiene para formular sobre los inmuebles y servicios ya adquiridos. Crear las condiciones significa que los contactos sean económicos para ambas partes, de rápida ejecución, para que se den con frecuencia y sobretodo motive a los interesados a comunicarse. Para suerte de nuestra pequeña empresa, dentro de la variedad de medios a utilizar para realizar contactos, existen algunos de muy bajo costo, que están al alcance tanto de consumidores como de

Cías, ocasionando pocos contratiempos y disgustos a clientes y de fácil administración y control para la Cía.

Hoy, mientras las grandes constructoras están preparadas para informar y “*ser escuchadas*”, las pequeñas pueden diferenciarse preparándose para “*escuchar*” aquello que tienen para decir sus mejores clientes y de manera económica.

Personalizar los inmuebles y servicios es la conclusión a todo lo invertido y el trabajo realizado anteriormente. Muchas empresas pueden verse tentadas a relacionarse con los clientes, realizar un buen número de contactos y a la hora de entregar el producto no cumplen con lo prometido. Trabajar con herramientas de marketing, invertir tiempo y dinero y restarle todo esto también al cliente, para finalmente no cumplir con la promesa que ocasionó toda esa inversión, puede significar no solo pérdidas de clientes en el corto plazo, sino que todo el capital involucrado se transforme en números rojos en el largo plazo.

Preparar a la constructora en la utilización del marketing one to one puede no demandar tanto capital como a priori se estima, inclusive puede requerirse menos dinero que utilizando estrategias del marketing masivo, lo que sí reclama es una redistribución de recursos, brindando mayor atención a cada cliente en base al aporte que éste suministra a la constructora y el valor que éste le representa, y por sobre todo, cumplir con lo prometido y que lleva a captar la colaboración del consumidor interesado, la personalización del inmueble. El análisis de la capacidad con que cuenta la empresa para hacer frente a ello es prioritario, lo que en administración se denomina como análisis FODA. Tratar de atacar un segmento o nicho del mercado, para luego relacionarnos con cada uno de los integrantes del mismo, para que al fin de cuentas no se llegue con la personalización buscada, o no se cuente con el poder político organizacional para llevarlo a cabo, y lo que es peor, cerrar la venta con promesa de individualización y luego no cumplirla porque los números no dan o no se cuenta con la infraestructura necesaria, puede significar juicios, pérdidas y que la constructora quede rápidamente fuera del negocio mediante una publicidad de “boca a boca” no muy favorable. Si del análisis se desprende que la situación de nuestra empresa es exactamente la descrita precedentemente, la recomendación sería **no optar por estrategias del marketing uno a uno**. Por el contrario si el resultado es inverso, pequeños pasos de un programa 1x1 pueden significar mejoras en el nivel de rentabilidad y una percepción de un valor agregado mayor en el servicio por parte de los interesados. Implementar un buen programa, tratándose que éste no quede simplemente en un mero “programa de frecuencia de clientes” (ANEXO E) puede servir a la pequeña constructora para diferenciarse del resto de sus competidores, preocupados por los costos de construcción y que la calidad no sea inferior a la que incorporan sus similares, cumpliéndose con algunas exigencias del mercado que transmite alguna inmobiliaria de la zona.

Es justamente la escasez de recursos lo que hace que las pequeñas empresas sean más innovadoras y se lancen al mercado con nuevos productos, sin tanta investigación y desarrollo como invierten las más grandes, demandando fuertes sumas de dinero y tiempo. Se muestran por ende más emprendedoras y ágiles en la toma de decisiones que tienen que ver con los procesos y los mercados. Por otra parte los organigramas se presentan más achatados, las estructuras más dinámicas y menos formalizadas fomentan las innovaciones y la creatividad en el personal, el trabajo en equipo se hace más palpable, posibilitando hacer participar a todo el staff de la organización en la ejecución de una idea conjunta. Todo este terreno parecería ser el propicio para que las Pymes desarrollen productos nuevos que los mercados todavía no conocen, como lo demuestran estudios realizados en EEUU y Japón, donde el 60 % de las innovaciones salen de Pymes y éstas representan entre el 70 % u 80 % del número total de empresas existentes, siendo hoy los pilares de crecimiento de las economías de ambos países. Entonces lo anterior estaría demostrando que la más indicada para desarrollar este nuevo concepto de propiedades individualizadas serían la pequeña constructora.

Conocer las necesidades de cada uno de los actuales y potenciales clientes mejor que nuestros competidores, para ofrecerles aquello que están buscando, es lo que definitivamente nos otorgará

ventajas competitivas. Resumiendo dichas ventajas, las cuales justificarían la utilización de estrategias 1x1 apuntando a la eficiencia en la utilización de los recursos destinados no solo al marketing, sino también al mejor aprovechamiento de los costos constructivos con el objetivo de fabricar inmuebles más adaptados a las exigencias de cada cliente meta, creo que incrementará la porción del mercado existente, atrayendo compradores que hoy no están interesados en los sacrificios que imponen la industria y por ende dejan de adquirir propiedades y se vuelcan a otros rubros, como colocar los ahorros en bancos o cajas de seguridad, adquirir automóviles, comprar acciones o finalmente guardar los U\$S en el “colchón”, con excepción de lo que pasa hoy en nuestro país luego de la crisis, donde los ladrillos volvieron a llamar la atención de los inversores transformándose en la mejor opción para el común de la gente que pretende preservar el valor de la moneda. Asimismo si el servicio exclusivo anterior justifica un mayor precio al existente en el mercado, poder igualarlo e inclusive mejorarlo, la rentabilidad de las constructoras se vería beneficiada. Entre las ventajas competitivas probadas en el desarrollo del presente trabajo, podemos sucintamente mencionar:

1. Las pequeñas constructoras deben apuntar a la participación por cliente, más que a la participación de mercado, tratando de incrementar el número de ventas por cliente y olvidarse de la comparativa en base al total de ventas de la industria. Medir el éxito por cada cliente se presenta más eficaz que aumentar el tamaño del clasificado en el diario o bajar el precio de las viviendas para poder lograr que se vendan, demandando menor cantidad de recursos. Dirigirse a cada cliente puede significar un gasto mayor por persona que el realizado con los medios masivos, pero si la persona contactada efectúa una compra o trae un interesado que termina convirtiéndose en un cliente, el gasto involucrado termina siendo menor por venta realizada, lo que prueba la eficiencia de la herramienta. La estrategia consiste en apuntar, en base al conocimiento que disponemos de cada individuo, a clasificarlo como persona interesada o futuro comprador.
2. A medida que la participación por cliente crece, también crece el número de ventas por cada uno, ya sea de forma directa o indirecta mediante recomendaciones; también el número de clientes que quiero captar es menor, incurriéndose en menores costos totales por publicidad y promoción, como así también de administración y por ende de gestión, la rentabilidad de la constructora consecuentemente mejora. Por otra parte existe un buen número de personas que están dispuestas a pagar por inmuebles y servicios exclusivos, detectarlos y trabajar con ellos puede permitir a la Cía cobrar el sobreprecio correspondiente por brindar ofertas individualizadas a las exigencias de cada uno de ellos. Por el contrario, si la idea no es cobrar dicho plus por sobre el precio existente en plaza, las ventas de inmuebles personalizados deberían ser superiores a las de bienes estandarizados.
3. Escapar del círculo vicioso que exigen las economías de escala, permite a la pequeña empresa disponer de los recursos necesarios para lograr más y más de cada cliente. El conocimiento que nos otorga relacionarnos con el público meta al que apuntamos, permite implementar programas de marketing más eficaces y eficientes en cuanto a los costos. Si bien la estrategia de las economías de escala apunta a bajar los costos unitarios logrando prorratear todos los costos incurridos en el mayor número posible de inmuebles construidos, las economías de escala apuntan a explotar lo más posible la información disponible de cada cliente, interpretándola como un activo económico fundamental, con la capacidad de mejorar la productividad de la empresa y reducir sus costos unitarios.
4. No por acumular clientes, se logra una buena rentabilidad, por el contrario en toda cartera de clientes se observan algunos que reportan pérdidas a la Cía. Analizar los actuales y potenciales clientes que la constructora trabaja y determinar el valor que cada uno representa es fundamental para no consumir recursos en aquellos que no mejoran la rentabilidad de la constructora. Para este punto son de mucha utilidad los dos primeros

pasos para poner en práctica un programa 1x1, de **identificar** y **diferenciar** la base de datos que disponemos. Tampoco hay que olvidar que un menor número de clientes significa menor capital invertido en administración, marketing y gestión.

5. El interesado hoy por adquirir un inmueble para vivir él y su grupo familia no busca más tipologías arquitectónicas, más opciones en viviendas, más opciones en estilos, etc. Es decir, los consumidores no buscan más opciones, lo que buscan es resolver su problema de vivienda, que se adapte a las necesidades de su familia y dentro de una preferencia y un presupuesto bien definido. Las pequeñas empresas, por años dedicadas a cubrir los olvidados nichos del mercado que no encajaban con los productos en serie fabricados por las grandes Cías, son entonces las más indicadas para entablar relaciones estrechas con estos grupos, los cuales buscan bienes diferenciados, susceptibles de pagar más por aquellos que encajan exactamente con lo que están buscando. Lanzar muchas opciones en productos al mercado provocan frustración, además de complicar la toma de decisiones al momento de la compra; lanzar por el contrario aquello que cada cliente necesita no solo ayuda a concretar la venta, sino que disminuye significativamente el capital invertido y los costos para administrarlos.
6. Como consecuencia del punto anterior, un menor número de opciones en inmuebles para captar los diferentes segmentos de mercado interesado en cada tipología, libera costos para utilizarlos en algo mucho más interesante, en administrar clientes. El negocio inmobiliario clásico de *“lanzar inmuebles para captar compradores”*, debería dar paso a la nueva estrategia uno a uno de *“captar compradores para construirles sus propios inmuebles”*. El marketing por años generó frustraciones, sacrificios y en algunos casos sirvió para enmascarar algún fraude. Hoy la tendencia es humanizar el sistema, interpretando a los mercados como **personas**; reorientar a la industria inmobiliaria, a constructoras e intermediarios a este nuevo enfoque, puede atraer mejoras significativas.
7. Apuntar a mantener un menor número de clientes bien atendidos, que atraer el mayor número posible de clientes con un servicio aceptable para todos (y cuanto mayor es el número, menos aceptable es el servicio), creo que es la estrategia más recomendable para pequeñas constructoras en especial si cuentan con poco capital. Entablar fuertes relaciones con ese número limitado de clientes, fidelizarlos y conocerlos tan bien como sea posible para finalmente ofrecerles lo que buscan, otorgará a la Cía una buena herramienta diferenciadora, elevando barreras de entrada para otros competidores que pretendan quedarse con el mismo grupo de clientes, luego las recomendaciones y la publicidad “boca a boca” harán su parte.
8. Como consecuencia de la menor cantidad de inmuebles lanzados al mercado a la espera de la “milagrosa” venta, los recursos no utilizados para tal fin, las pérdidas que se evitan como consecuencia de la inmovilización del capital y otros gastos originados en los tiempos de espera hasta la realización de la venta, con bastante menos podemos utilizarlo en identificar a personas realmente interesadas, colaborar con ellos para desentrañar sus necesidades no siempre tan evidentes y ofrecerles el producto exactamente a su medida e inclusive a igual precio que el existente en el mercado. Aplicar el marketing uno a uno a la industria inmobiliaria no solo permite individualizar el inmueble propiamente dicho, sino que también es posible hacerlo con el precio, con la ubicación, con el servicio e inclusive con los plazos de entrega que a simple vista pareciera no muy relevante, pero retrasar la entrega (y por ende la escrituración) 6 o 12 meses después, puede significar para el interesado adquirir una propiedad de mayor valor.
9. Si bien el costo publicitario por persona puede ser mayor que el costo publicitario masivo, debido a que éste último alcanza aun mayor número de personas y el capital invertido se prorratea entre más cantidad de contactados, dando en algunos casos cifras insignificantes,

así de insignificante puede resultar también el impacto que esta publicidad genera en cada uno. Por el contrario, enfocar los esfuerzos en el público realmente interesado, que ya conocemos, puede ser de mayor impacto. Asimismo, como la publicidad se presenta más individualizada, tal vez inclusive con nombre y apellido, genera mayor expectativa e interés, dando como resultado mayor porcentaje de respuestas.

10. Entonces si bien el costo de marketing 1x1 por persona es mayor a su similar masivo, en definitiva es a lo que nuestra pequeña constructora debe apuntar, gastar más en aquellos que realmente valen la pena. Sin embargo, aunar los esfuerzos en los mejores clientes lleva a que el número de la cartera baje y por ende, menor número de contactados arroja un número final significativamente menor que continuar realizando comunicaciones impersonales en los medios masivos tradicionales. Por otra parte, los medios a utilizar para efectuar comunicaciones uno a uno presentan variantes muy económicas y de comprobada eficacia, posibilitando también captar impresiones y respuestas a las campañas con mayor celeridad.
11. Obviamente menor caudal de clientes trae consigo menor número de ventas, pero también menores costos involucrados y clientes más satisfechos, y es justamente esa la estrategia recomendada para nuestra pequeña constructora. Clientes satisfechos traen consigo clientes fieles, nuevas compras y recomendaciones. Aquel satisfecho con el inmueble adquirido se transforma en la mejor publicidad a favor nuestro y lo que es mejor, que puede serlo gratis. Si bien la satisfacción que produce un determinado bien es un concepto difícil de medir, creo que trabajar con las necesidades de los clientes, de a uno por vez, escuchando sus deseos, exigencias y las quejas que tienen para formular, para luego actuar en consecuencia, tiene más que ver y demuestra que dicho concepto pretende ser alcanzado por nuestra organización.
12. El marketing uno a uno apunta a valorizar a los clientes como el activo más importante con que cuenta la Cía. Conceptos como productos, marcas, participación de mercado, pueden ser igualados fácilmente y hasta superados por competidores avalados por un fuerte poder económico. A la pequeña constructora no le conviene entrar en dicha competencia que demanda recursos ilimitados, lo más eficiente representa trabajar con **clientes leales** a nuestra organización. Igualar clientes leales exigirá al competidor que por lo menos brinden los mismos servicios que nosotros, que realice una oferta todavía mejor a la nuestra como para atraer la atención e interesar al hasta ahora complacido cliente y para que luego de demostrar que trabajar con ellos es mejor y le reporta mayores beneficios que hacerlo con nosotros, finalmente abandonarnos; igualmente el costo que tendrán que soportar es **“haber entrado segundas a la escena de la individualización”**.
13. Como se demostró hasta ahora, el motivo fundamental para que nuestra pequeña constructora utilice herramientas del marketing one to one es un mejor aprovechamiento de sus recursos escasos.

En la medida que las personas comienzan a estar mejor atendidas y a disfrutar de ofertas hechas a su medida en aspectos cotidianos de la vida, a precios que pueden soportar y están dispuestos a pagar, dicho accionar también lo exigirán en otras facetas de la vida, ni que hablar que lo demandarán en algo tan cotidiano como lo es su lugar de residencia, tal vez para toda la vida. Hoy empresas internacionales de avanzada interpretan que los consumidores no tienen por qué adquirir productos estandarizados para cubrir sus necesidades particulares, dichas compañías hacen sus productos a la medida para satisfacer las necesidades únicas de clientes específicos, se comprometen con una nueva forma de pensar, aquello de crear valor **exclusivo** para cada cliente echando mano a la individualización masiva. Si ello da resultados para productos como computadoras, automóviles, jeans, TV por cable, supermercados, fotografía, librerías, florerías, zapatillas, entre otros; vale la pena preguntarse si establecer patrones modulares en la industria

constructora a fin de crear un patrón exclusivo para cada cliente individual no arrojaría muy buenos resultados.

El exceso de variedad, de opciones e inclusive de individualización, puede abrumar a los clientes frente a la infinidad de alternativas para escoger. Inclusive muchas variantes, apuntando a crear una diferenciación entre los productos, son engañosas no existiendo realmente como tales, inundando a los clientes de alternativas, características y beneficios que realmente no significan nada. Esta estrategia es resabio de la clásica mentalidad del marketing masivo de introducir en los mercados más y más opciones, más y más publicidad, más y más medios, todo para poder lograr más y más diferenciación con respecto a lo realizado por la competencia. Las compañías pueden optar por varias estrategias de posicionamiento, pero a fin de cuentas lo que cada una busca es diferenciar aquello que ofrece; lo que el marketing uno a uno con sus **relaciones de aprendizaje** busca es brindar aquello exacto y único que cada uno de los clientes necesita y desea, lográndolo con un diálogo directo sin interferencias, con cada uno de ellos. Aquí las diferencias comienzan a ser reales con respecto a las restantes, donde las diferentes variantes pueden no reportar los beneficios esperados, o no ajustarse a las exigencias particulares e inclusive ser anunciadas y ni siquiera existir.

El mercado inmobiliario está saturado de variantes, de tipologías, de opciones en ubicación, servicios y estilos, infinidad de alternativas en precios, en formas de pago, con posibilidades de financiamiento y permutas, etc. Así y todo, muchas personas continúan sacrificando necesidades porque los inmuebles existentes en el mercado no se adaptan a sus exigencias. Lo que nuestra pequeña constructora debe definir al momento de optar por estrategias y posicionarse, es la saturación que presenta el cliente ante la abundante información sobre bienes inmobiliarios y servicios con que cuenta a la hora de adquirir un inmueble y cómo combinar esto con sus diversas necesidades y las de su familia. La Cía deberá definir por continuar construyendo **“inmuebles lo más eficientemente posible”** o construir **“inmuebles que los clientes desean exactamente”**. Con el motivo de contribuir a la decisión, podemos decir que mientras más sacrificios impone una industria a sus clientes, más valioso resulta individualizar esa actividad logrando eliminar la mayor cantidad de sacrificios posibles. Si solamente una característica de las existentes hoy en el mercado – mala ubicación, medidas despreciables, escasa seguridad, baja calidad y altas expensas – genera gran sacrificio para todos los interesados, el hecho de personalizar algunas de esas características podría atraer muchos clientes nuevos y muchos actualmente no interesados hasta el momento por dichos bienes, mejorando el número de ventas para cada constructora e inclusive incrementando la porción del mercado existente.

La individualización masiva es capaz de combinar estilos, materiales, tipologías, diseños, imagen y otros; eliminando la condición de ver la construcción en serie como hasta ahora, siempre igual. Los clientes se han acostumbrado tanto a las prácticas por años establecidas por la industria inmobiliaria, que ya no esperan nada. Les parece irreal poder obtener la vivienda de sus sueños, sin recurrir obviamente a hacérselas uno mismo, con los costos y tiempos que ello implica. Para terminar con los patrones impuestos por la actividad desde años atrás, se necesita acciones extremas, gente emprendedora, un cambio de mentalidad organizacional de “rebaño”. Cuando alguna constructora lo haga, encontrará clientes dispuestos a pagar un precio más alto por el privilegio de que sus necesidades hasta ahora sacrificadas, tengan buena satisfacción. Al crear valor exclusivo para cada cliente, la constructora no sólo defiende sus ventas actuales sino que generará otras adicionales, atrayendo clientes que no se interesan por los bienes raíces, o potenciales que no se mueven de sus actuales viviendas, aunque ellas ya no les sirven o quedaron chicas o grandes, postergando la nueva adquisición, no comprando o comprando una de menor valor, porque las opciones existentes implican que deben hacer la “vista gorda” en muchos aspectos que atentan contra aquello que realmente desean. Estos condicionamientos perjudican al negocio no solo en lo referente a algunas ventas que se pierden, sino a que la obliga a continuar trabajando a “capital de riesgo”, es decir invirtiendo sumas de dinero importantes para lanzar inmuebles a plaza, que a

ciencia cierta no sabemos a futuro si los diferentes interesados continuarán escogiendo versiones idénticas para satisfacer sus necesidades únicas.

De todo lo anterior se desprende que la infraestructura que la pequeña constructora necesita para aplicar herramientas de marketing one to one, no es el factor principal que impide su ejecución. Adaptarse a dichos cambios demandará tecnología informática, capacitación del staff, reordenar objetivos y costos y redefinir evaluación y resultados. En realidad el desafío que enfrenta es romper la **resistencia a los cambios** que presentaría cualquier organización para adaptarse a dicha revolución. Pasar de la actitud “*clientes para mis productos*” a la revolucionaria “*productos para mis clientes*”, parece a simple vista fácil, pero puede no serlo. Demanda innovación, creatividad, estructuras organizacionales más achatadas y menos formales, mayor contacto con el cliente, recursos humanos motivados y capacitados cuyo trabajo en equipo apunte a la satisfacción del cliente. También exige que otros intermediarios de los canales del negocio conozcan la idea y estén de acuerdo con ella, aquellos que no la compartan, es bueno que no se trabaje con ellos pues un eslabón de la cadena que falle, puede echar a perder todo lo invertido en la nueva estrategia.

Llegar a todos los segmentos del mercado con nuestras construcciones es prácticamente imposible, en especial para nuestra Cía con bajos recursos; si a ello le sumamos que grandes grupos económicos están haciendo su arribo en el negocio, dedicándose a grandes construcciones de oficinas y viviendas, en ubicaciones exclusivas y apuntando al target ABC1, atraídos por la promesa de buena rentabilidad que puede reportar la actividad, financiadas inclusive por bancos que ven alicaiída considerablemente una de la ramas de su actividad como es el otorgamiento de créditos hipotecarios (a tasas usurarias lógicamente), entonces las posibilidades para las Pymes constructoras se reduce drásticamente.

Como conclusión debemos mencionar que el marketing one to one no solamente es publicidad y comunicación directa, es consecuencia de revolucionar el marketing clásico, de modificar la interpretación de los mercados y de la forma de concebir el futuro, y aquí podemos diferenciar dos clases de CEOs actuales. Están aquellos que creen que el futuro lo crea **las organizaciones**, entonces las mejoran y preparan para hacerlo. Están otros que creen que el futuro lo determina **el cliente**, de manera que nadie sabe lo que éste terminará demandando y la Cía fabricando. Las primeras utilizan diversas estrategias apuntando al mejoramiento continuo de los productos que fabrican. Las segundas simplemente se relacionan con los clientes para cubrir sus necesidades. En alguna de estas dos filosofías está el éxito de las organizaciones para el futuro, apelando a la intuición y al criterio que nos guíe para optar entre alguna de las dos, o entre una sabia combinación de ambas, sabremos si aplicar herramientas del marketing one to one, es o no, lo más conveniente para nuestra empresa.

Del análisis de costos realizado surgieron algunos sobrepuestos que la gente exclusivista tendría que afrontar para acceder a una propiedad más adaptada a sus exigencias, para las tres tipologías de viviendas más demandadas que se desprende de la encuesta realizada en el capítulo que precede de Investigación de Mercado (ver Gráfico 7. Pag.126). Los números obtenidos por costos y precios finales pueden ser menores a los obtenidos, ya que en el análisis se estima que la constructora en cada caso, es la única obra que realiza, absorbiendo la totalidad tanto de los costos variables como fijos para los meses en que dura la obra, también estimados con base a un patrón estándar y teórico y susceptible de ser mejorado en la práctica.

La comparativa se efectuó entre una construcción estándar vs una construcción con un alto nivel de personalización, aceptándose variaciones entre un 10 % a un 30 % en rubros donde existen mayores probabilidades que se exijan una mayor individualización por parte de los interesados. Se registraron también mayores costos de mano de obra profesional (especialmente de arquitectos), para las reuniones con los clientes para asesorar y desentrañar necesidades y una fuerza de ventas y atención al cliente propia, que la construcción estándar no dispone porque continúa moviéndose de la forma tradicional, encargando las ventas al martillero de la zona.

Los resultados obtenidos hablan que los sobrepuestos que mencionamos, para ninguno de los tres casos superan el 7 % por sobre el precio existente en plaza para inmuebles impersonales. Inclusive pueden verse disminuidos, ya que es poco probable que en todas las unidades pueda exigirse la misma individualización; habrá algunas que sobrepasen los porcentajes estimados en el análisis para las variaciones en los rubros (lo cual puede desencadenar una negociación con el cliente, en especial si se tratan de mejorar los niveles de calidad de los materiales), pero habrá otras que tal vez no lleguen ni a la mitad de los porcentajes estimados e inclusive las habrá aquellas que les gusta el diseño predeterminado del creador del proyecto y solamente exijan algún cambio de color en la pintura de los interiores y/o en los artefactos del baño, lo cual puede motivar a la empresa a individualizarle un menor precio final. Cuando fue consultada la muestra seleccionada en la encuesta realizada en la investigación, si pagarían el plus sobre el precio de mercado para individualizar su vivienda, la respuesta tuvo una aceptación no inferior al 68 %, cualquiera sea la tipología constructiva de la que se trate (ver Gráfico 8. Pag.127).

La investigación de mercado realizada fue en base a una muestra de 200 personas, entre 30 y 40 años, mediante cuestionarios entregados en mano. De los resultados más destacados que se pueden mencionar, se verifica que el 82 % de las personas propietarias de las viviendas en las que habitan no adquirieron exactamente aquello que estaban buscando; un 72 % deja de adquirir una propiedad si ella no cumple con aquello que exactamente coincide con sus exigencias. El 73 % de la muestra considera que la construcción existente en el mercado es entre regular y mala. Cuando se consultó entre los aspectos importantes a la hora de adquirir una vivienda, cuatro de ellos (calidad, comodidad, seguridad y exclusividad) son fácilmente susceptibles de ser individualizados. Para concluir, cuando se consultó si comprarían viviendas personalizadas, la respuesta fue categóricamente afirmativa en un 28 %, con muy buenas probabilidades en un 50 %.

CONCLUSION FINAL

En definitiva, del trabajo realizado podemos extraer algunos tips a tener en cuenta si somos una pequeña Cía que se desempeña en el sector inmobiliario o vamos a serlo en un futuro cercano, en especial para aquellas que luchan contra el flagelo de la escasez de recursos. Los mismos sirven para exponer una resumida conclusión final:

1. El marketing no sólo es para las grandes Cías, cualquier empresa por pequeña que sea puede utilizarlo. En el sector inmobiliario, donde dicha herramienta no ha sido muy explotada, las constructoras que apelen al marketing tendrán mayor éxito que aquellas que no lo hagan.
2. Dentro de la disciplina, la variante del marketing uno a uno es la más recomendada para las pequeñas constructoras, porque demanda menor cantidad de recursos y brinda sustentables ventajas competitivas.
3. Aquello que justifica la utilización del marketing 1x1 es la mejor reorientación de los recursos. Es decir, su principal atributo es la **eficiencia** y la tecnología de hoy lo hace posible.
4. Las pequeñas constructoras se presentan por lo general más flexibles, rápidas en las decisiones, menos complejas y formales, más emprendedoras e innovadoras, con mayor contacto con sus clientes, menos burocráticas y con coeficiente de inteligencia superior que sus hermanas mayores para emprender el revolucionario cambio al marketing uno a uno.
5. La industria inmobiliaria presenta una fuerte resistencia al cambio, arraigada en su forma tradicional por décadas de hacer las cosas, lo cual exige una ruptura del paradigma existente.
6. Implementar herramientas de marketing 1x1 entraña más un problema de cambio de mentalidad que de costos.

7. Los mercados inmobiliarios han evolucionado, dejando un consumidor más exigente y experimentado, especialmente para la década de los 90 en nuestro país. Especular con que los viejos mercados vuelvan puede significar un pensamiento altamente peligroso.
8. Aquellos clientes que reciban productos y servicios exclusivos y personalizados en algún aspecto de la vida, los exigirán en todos.
9. Ya no basta con gritar más fuerte, la publicidad tradicional no funciona como antes. ¿Cómo hacer que la gente preste atención a los mensajes cuando las personas tienen más e-mails de los que pueden leer, más sitios Web de los que pueden recorrer y más publicidad televisiva de la que pueden ver?. La propuesta del marketing uno a uno es **“hablarles directamente a los clientes individuales”**.
10. Los consumidores demandan – y obtienen – más opciones y variedad en toda clase de productos, desde inmuebles, vehículos hasta ropa, con la esperanza de satisfacer sus necesidades. Las empresas introducen características a sus productos para diferenciarlos y tratar de captar a esos nichos del mercado. El manejo de la diversidad crea problemas a las Cías de la vieja guardia con sus producciones en serie, introduciendo diferencias irrelevantes a productos similares y saturando de alternativas al mercado. El marketing 1x1 le ofrece a la constructora una verdadera y perceptible diferenciación, la oferta de un inmueble exactamente como el cliente busca.
11. El análisis de costos realizado arrojó que los sobrepuestos obtenidos no superan el 7 % para ninguna de las tres tipologías constructivas, lo cual evidencia que en la medida que la producción individualizada desarrolle y eficientice sus procesos, podrán lograrse los precios existentes en plaza para los bienes estandarizados o bien continuar manteniendo dicho plus mejorando la rentabilidad de la constructora.
12. Del análisis de mercado realizado se desprende que la industria impone un buen número de sacrificios que los clientes deben soportar. Apuntar a eliminarlos puede significar un muy buen negocio para nuestra constructora.
13. Si bien crear ideas nuevas y que se transformen en productos exitosos es un proceso de alto riesgo y de muchos vaivenes, efectuar pruebas de conceptos sirven para detectar si la idea es atractiva, antes de invertir sumas de dinero en bienes que fracasarán rotundamente y en poco tiempo. A la intención de compra en 200 personas sobre si comprarían inmuebles personalizados, el 28% dijo sí definitivamente mientras un 50% dijo probablemente. Para nuestra pequeña constructora, con el primer porcentaje es más que suficiente para comenzar con esta nueva idea revolucionaria.

Para concluir, los “gurús” del marketing afirman que hoy los marketineros necesitan colaborar con sus clientes para codiseñar los productos y servicios que quieren vender. La verdadera conclusión que nos deja el presente trabajo es que las **personas son diferentes** y que la única manera de conectarse con ellas es detectando los motivos que hay detrás de sus compras. Las empresas deberán, para dar los primeros pasos al marketing one to one, abandonar las viejas prácticas administrativas que impone la actividad: *hacer equivaler marketing con venta, centrarse en la adquisición de clientes en lugar de cuidar los clientes actuales y procurar ganancias antes que relaciones*.

Concretamente, las condiciones competitivas de la actividad inmobiliaria exigen entender el funcionamiento de los mercados y las causas que producen los cambios. Para este fin, la necesidad de información sobre cada uno de los clientes – **para producir aquello que se pueda vender, contrario a vender lo ya producido** – se vuelve requisito fundamental para el éxito.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

The discipline of Market Leaders: Choose your Customers

Autor: Treacy, Michael y Fred, Wiersma
 Editorial: Addison-Wesley Publishing Co. - 1995 -

Referencias: (1)

Mercadotecnia – (sexta edición)

Autor: Philip, Kotler y Gary, Armstrong
 Editorial: PHH – Prentice Hall - 1994 -

Referencias: (10) pag. 313 – (12) pag. 53 – (13) pag. 669 – (17) pag. 773 – (31) pag. 306 – (57) pag. 668

El Shock del Futuro

Autor: Toffler, Alvin
 Editorial: Sudamericana - 1999 -

Ventaja Competitiva

Autor: Porter, Michael E.
 Editorial: CECSA - 1997 -

Referencias: (2)

Cómo triunfar en la venta de Propiedades

Autor: Cross, Carla
 Editorial: Real Estate Education Company - 1999 -

Referencias: (3)

Cómo superar a la competencia en el Negocio Inmobiliario

Autor: Gail, Lyons
 Editorial: Real Estate Education Company -2000 -

Referencias: (9)

Marketing 1x1 (cada cliente es un mercado)

Autor: Gilmore, James H.
 Editorial: Kapelusz -2000 -

Referencias: (14) Título – (16) pag. 43 – (19) pag. 239 y 240 – (21) pag. 99 – (22) pag. 91 – (23) pag. 92
 (24) pag. 102 – (34) pag. XXII – Introducción – (37) pag. 34 – (75) de pag. 151 a 155
 (76) pag. 153

Diferenciación en Marketing

Autor: González López, Luis
 Editorial: Díaz de Santos -1999 -

Marketing en Sectores Específicos

Autor: Aguirre García, María S. (Coordinadora)
 Editorial: Pirámide -2000 -

Uno x Uno – El Marketing del Siglo XXI

Autor: Peppers, Don y Rogers, Martha
 Editorial: Vergara / Business -1993 -

Referencias: (18) pag. 18 y 19 – (25) pag. 54 – (26) pag. 71 – (27) pag. 118 – (29) pag. 172 – (30) pag. 175 y 176
 (38) pag. 53 – (40) pag. 145 – (63) pag. 109 – (64) pag. 196

Uno x Uno – Herramientas para poner en práctica su plan de Marketing

Autor: Peppers, Don - Rogers, Martha y Dorf, Bob

Editorial: Vergara / Business -1999 -

Referencias: (15) – (28) pag. 74 – (78) pag. 210

Marketing aplicado a la Industria de la Construcción 2000

Autor: Ortemberg, Miguel y Messori, Inés (entre otros)

Editorial: Iconsite SRL (Mercadotecnia) -2000 -

Referencias: (42) pag. 157– (43) pag. 272 y 273– (44) pag. 110 y 111 – (46) pag. 378 – (47) pag. 283 y 284

Marketing aplicado a la Industria de la Construcción 1999

Autor: Ortemberg, Miguel y Messori, Inés (entre otros)

Editorial: Iconsite SRL (Mercadotecnia) -1999 -

Cómo hacer marketing directo (secretos para pequeñas empresas)

Autor: Bacon, Mark

Editorial: Granica -1996 -

Diferenciarse o morir

Autor: Peralba R. – Del Río R. – Trout, Jack

Editorial: Mc Graw Hill -2001 -

Referencias: (33) Título

Marketing Inmobiliario

Autor: Roldan Renedo J. M.

Editorial: Universo -1997 -

Referencias: (11) pag. 22 – (74) pag. 86

Negocios Inmobiliario

Autor: Salerno Urbano

Editorial: La Ley -1997 -

Todos los consumidores no son iguales

Autor: Gart, Hallberg

Editorial: Deusto -1997 -

Investigación de Mercados

Autor: Zikmund

Editorial: Prentice Hall -1998 -

Diario Clarín – Suplemento de Arquitectura -

Referencias: (4) – Año I – Nro 36 – 28 de Abr de 2003 – pag. 16 – Art. “La Construcción globalizada”
 (5) – Año I – Nro 38 – 12 de May de 2003 – pag. 27 – Art. “Una Construcción Social”
 (6) – Año I – Nro 37 – 05 de May de 2003 – pag. 16 – Art. “Una palanca para el cambio”
 (7) – Año I – Nro 38 – 12 de May de 2003 – pag. 08 – Art. “Arquitectos en el diván”
 (8) – Año I – Nro 43 – 16 de Jun de 2003 – pag. 12 – Art. “Más cerca del cliente”
 (32) – Año II – Nro 2 – 08 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 9 – (autor: Sergio Corian)

Diario Clarín – Suplemento de Arquitectura -

- Referencias: (35) – Año II – Nro 4 – 22 de Sep de 2003 – pag. 04 – Art. “Casas: entre el pasado y el futuro”
 (36) – Año II – Nro 4 – 22 de Sep de 2003 – pag. 05 – Art. “Casas: entre el pasado y el futuro”
 (48) – Año II – Nro 3 – 15 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 13 – (autor: Sergio Corian)
 (65) – Año II – Nro 3 – 15 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 16 – (autor: Sergio Corian)
 (66) – Año II – Nro 4 – 22 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 17 – (autor: Sergio Corian)
 (67) – Año II – Nro 4 – 22 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 19 – (autor: Sergio Corian)
 (68) – Año II – Nro 4 – 22 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 19 – (autor: Sergio Corian)
 (70) – Año II – Nro 3 – 15 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 15 – (autor: Sergio Corian)
 (71) – Año II – Nro 1 – 01 de Sep de 2003 – Marketing Practico – pag. 07 – (autor: Sergio Corian)
 (72) – Año II – Nro 64 – 10 de Nov de 2003 – pag. 17 – Art. “ Los costos actualizados ”
-
-

Diario Clarín – Suplemento de Economía -

- Referencias: (20) – 23 de Enero de 2000 – pag. 19 – Art. “El marketing de la frustración”
 (39) – 16 de Marzo de 2003 – pag. 24 – Art. “El valor de la Información”
 (50) – 26 de Diciembre de 1999 – pag. 16 – Art. “Mi hijo ahora es Project Manager”
 (51) – 15 de Junio de 2003 – pag. 12 – Art. “El Counseling Organizacional”
 (52) – 13 de Abril de 2003 – pag. 13 – Art. “Evaluación Múltiple: 360”
 (53) – 31 de Agosto de 2003 – pag. 2 y 3 – Art. “Six Sigma”
 (54) – 07 de Septiembre de 2003 – pag. 15 – Art. “Capacitación con artes marciales”
 (55) – 20 de Junio de 1999 – pag. 4 – Art. “Cada vez hay más guerras empresariales”
 (56) – 17 de Agosto de 2003 – pag. 12 – Art. “El Coaching Sistémico”
 (61) – 07 de Noviembre de 1999 – pag. 09 – Art. “El E-marketing, aún en pañales”
 (62) – 07 de Septiembre de 2003 – pag. 11 – Art. “El robo de identidad, nueva plaga”
 (69) – 28 de Septiembre de 2003 – pag. 09 – Art. “Se viene la publicidad digital”
-
-

Diario Ambito Financiero

- Referencias: (45) – 27 de Oct de 1999 – pag. 08 – Art. “Para triunfar en grande hay que romper los moldes” (marketing radical)
-
-

Diario Ambito Financiero – Suplemento “Su dinero personal”

- Referencias: (58) – (60) – 04 de Jun de 1999 – pag. 06 y 07 – Art. “Sepa si sus clientes están realmente satisfechos”
-
-

UCES – Master en Administración y Marketing Estratégico -Cátedra de Marketing Directo

- Referencias: (41) – (49) – (59) – (77) – Apuntes – Prof: Lic. Gustavo Matoso
-
-

Investigación de Mercados – Guía maestra para el profesional -

Autor: Pope, Jeffrey

Editorial: Grupo Editorial Norma -1984 –

- Referencias: (73) pag. 10
-
-

Investigación de Mercados – Concepto y Práctica -

Autor: Orozco, Arturo J.

Editorial: Grupo Editorial Norma -1999 -

ANEXOS

ANEXO A – Principios básicos de la publicidad

Al planificar una campaña publicitaria es indispensable tener en cuenta los principios básicos de publicidad y de persuasión, que guían los mecanismos perceptivos universales del ser humano:

- ***Principios de publicidad***

- a) **Principio de la empatía:** según este criterio, debemos colocarnos en el lugar de nuestro público para elaborar publicidad eficaz, incluso incluir imágenes con personas de la edad a la que nos dirigimos, con sus mismos códigos y pensamientos. El creativo debe transformarse a la hora de concebir el anuncio en un consumidor más.
- b) **Principio del placer:** las personas en general apuntan al mayor nivel de comodidad y beneficios, por eso el aviso debe mostrar al consumidor las satisfacciones que ofrecerá nuestro producto-servicio, facilitándole la vida y ocasionándole el menor esfuerzo posible.
- c) **Principio de la cantidad crítica de información:** al público no le agrada una cantidad excesiva de palabras e información, el mensaje debe ser conciso y simple, empleando un texto breve se debe transmitir el concepto central y la idea fundamental del anuncio.
- d) **Principio de la relación entre producto y consumidor:** el anuncio debe resaltar todo lo posible y claramente las virtudes del producto para satisfacer las necesidades y deseos de nuestro público objeto. Por ejemplo, si apuntamos a vender propiedades, la seguridad, la exclusividad y las características de calidad de las viviendas son expectativas que tienen muy en cuenta la clase media y media alta, mientras que el precio, la cercanía a medios de transporte, el ahorro en el costo de mantenimiento mensual, son aspiraciones a las que apuntan los segmentos de ingresos más bajos.

- ***Principios de persuasión***

- 1) **Principio del contraste perceptivo:** es la consecuencia de un mecanismo que posee el ser humano, de contrastar dos situaciones relacionadas; este principio es muy utilizado por los vendedores de ropa, quienes nos muestran por ejemplo trajes y sobretodos con precios altos, en el caso de adquirir alguno, nos ofrecen accesorios como corbatas, cinturones y camisas, los cuales se perciben muy baratos con respecto a los anteriores y entonces presentamos una predisposición mayor a comprarlos.
- 2) **Principio de la reciprocidad:** se basa en la característica humana de sentirse en deuda cuando alguien nos da algo; por ejemplo cuando un mozo de restaurante le regala una flor a la mujer de una mesa, con el objetivo de obtener una propina succulenta.
- 3) **Principio de rechazo y retirada:** consiste en luego de realizado un pedido importante y cuantioso, se suele realizar uno menor, este segundo encontrará respuesta positiva porque se lo percibirá como insignificante.
- 4) **Principio de compromiso y coherencia:** consiste en obtener un primer compromiso con una persona y luego realizar un segundo, al cual tendrá que responder en forma positiva para mostrarse coherente con el primero.
- 5) **Principio de la defensa:** son estructuras defensivas que arma una persona para procurar disminuir lo que en psicología social se llama disonancia cognoscitiva o culpa de compra; mediante esto, el argumento que nos llevó a adquirir el bien puede ser olvidado con la convicción que hicimos lo correcto al momento de la compra.

- 6) **Principio de la sanción social:** es la tendencia que tienen los individuos a considerar correcto lo que realiza la mayoría, especialmente si en esta mayoría hay grupos de referencia o de pertenencia. Este principio está vinculado con las costumbres, que en muchas ocasiones carecen de fundamentos ciertos.
- 7) **Principio de la referencia única:** cuando se carece de información, a veces se toman las decisiones en base a una única referencia; por ejemplo, si soy una empresa constructora desconocida en el mercado y pretendo vender mis propiedades, se debería trabajar con una inmobiliaria prestigiosa y de renombre, esta servirá como referencia al público comprador que desconoce la empresa y la buena calidad de las viviendas.
- 8) **Principio de la simpatía:** las personas simpáticas encuentran mayor adhesión a las respuestas positivas, esto es importante a la hora de armar el equipo de venta, también toma importancia la edad de los vendedores, digamos que si quiero venderle un producto a un público de 40 años, tendremos mayor éxito si los integrantes del equipo de ventas tienen la misma edad.
- 9) **Principio de la autoridad:** existe una tendencia de adquirirse los productos y servicios de Cías prestigiosas o aquellas patrocinadas por instituciones de alta credibilidad o por personas especialistas e idóneo en la materia.
- 10) **Principio de la escasez:** la mayoría de los seres humanos aspiran a tener la mayor cantidad de posesiones materiales y sienten pánico al perder las que ya tienen. Algunos vendedores y/o slogans juegan con la escasez de los productos haciendo creer a los consumidores que si no los adquieren rápido antes que se agoten, se pierden una oportunidad única.

ANEXO B – Aspectos a tener en cuenta para un anuncio eficaz

Para que los anuncios cumplan con los objetivos buscados, parados en un plano ideal deberán llamar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y motivar un acto, que por lo general es el de la compra (modelo conocido como AIDA), los anunciantes deberán tener en cuenta varios factores, como ser: *el contenido del aviso, su armado general o formato, la elección del medio adecuado, la redacción, los titulares, el impacto, la oportunidad y ubicación en las distintas publicaciones, el tamaño, el slogan, la percepción y los colores*, entre otros.

- ***El contenido del anuncio:*** el contenido del aviso debe alcanzar tres objetivos fundamentales: informar, persuadir y posicionar. El comunicador tiene que encontrar un reclamo o tema que produzca la respuesta deseada, es decir la realización de la compra; los reclamos podrán ser a la razón, a las emociones o a la moral.
Los reclamos a la razón se dirigen al propio interés del público y se muestra como el producto brindará los beneficios deseados. Los reclamos a las emociones tratan de despertar las emociones positivas o negativas que pueden conducir a un individuo a realizar una compra. Los reclamos a la moral se dirigen al sentir del público en cuanto a lo bueno o malo, a lo aceptable o inaceptable.
- ***Armado general o formato:*** el anuncio debe llamar la atención, para ello pueden usarse fotos, novedades, contrastes, colores, titulares, diseños, ubicaciones, tonos, etc. Todos estos elementos dependerán del medio que se utilice.
- ***La elección del medio adecuado:*** las empresas deberán elegir qué tipo de canal utilizarán para comunicar, y aquí se visualizan dos tipos: *los personales y los no personales*.
En los canales personales se comunica de manera directa, entre personas frente a frente, por teléfono o correo. Muchas veces esta comunicación se efectúa entre amigos, vecinos, compañeros y familiares, este canal es conocido como “de boca en boca”, y tiene mucha repercusión especialmente en el negocio inmobiliario; los canales personales tienen suma importancia y mucho peso en el caso de productos caros, por ejemplo para la compra de bienes raíces, y las empresas pueden tomar varias medidas para que esos medios funcionen a su favor.

Los canales no personales, llevan el mensaje sin contactos personales, aquí se incluyen los medios masivos, como ser la televisión, las revistas, la radio y otros. El efecto de los medios masivos no es tan directo, potente y automático como se pensaba hace unos años, los líderes de opinión se interponen entre los medios masivos y el público, y son ellos quienes llevan los mensajes a las personas que están menos expuestas a los medios.

- **La redacción:** la redacción del anuncio debe ser simple, debe entenderse, las oraciones que se utilicen deben encuadrarse en la estructura sintáctica tradicional. El texto debe ajustarse a una secuencia lógica que se inicie con la exposición, siga con el nudo argumental y culmine con el desenlace. Es preciso mostrar que los bienes y servicios que se están ofreciendo a través de un anuncio representan la respuesta a los sueños que los individuos tienen sobre ellos.
- **Los titulares:** los titulares deben captar el interés, la atención de los lectores en un mar de anuncios. Este debe llevar al lector a leer el anuncio en su totalidad; debe incluir palabras aptas para conquistarlo, como ser: presentamos, ahora, por fin, cómo conseguir, quién desea, etc. Otros recursos utilizados son dar un testimonio, proporcionar información valiosa, realizar preguntas o expresiones incompletas que luego se completarán en el texto del resto del anuncio.
- **El impacto del aviso:** para medir el impacto del aviso sobre el público, se puede optar por diversos sistemas. Uno es incluir un teléfono donde los interesados recurran para información adicional o para realizar la compra. Otro es adjuntar un cupón que el interesado podrá enviar para realizar la compra u obtener algún beneficio. Las llamadas realizadas o los cupones devueltos nos permitirán determinar la eficacia del anuncio; sino simplemente esperar el incremento de las ventas luego de la implementación de una campaña publicitaria.
- **La oportunidad:** en este sentido debemos preguntarnos si el momento en el que se hace el anuncio es el indicado. Por ejemplo, los días más indicados para publicar la venta de propiedades son los sábados y domingos. Por otra parte, es importante definir la frecuencia de la publicación de un aviso, su repetición y recuerdo. No es recomendable saturar al público con la repetición incansable de un aviso.
- **La ubicación:** para los avisos de ventas de propiedades, el lugar en la página del diario o revista en que se publica, llamará más o menos la atención. Destaquemos en este punto que las páginas de los diarios y revistas son rectangulares, también lo son las pantallas de cine y televisión, si este rectángulo lo dividimos en cuatro cuadrantes, los investigadores detectaron que la atención del lector es captada por cada uno de los cuadrantes, en los siguientes porcentajes de tiempo:

| | | | |
|---------------------------|----------------------|--------|---------|
| - cuadrante uno | (superior izquierdo) | —————▶ | 19,56 % |
| - cuadrante dos | (superior derecho) | —————▶ | 16,68 % |
| - cuadrante tres | (inferior derecho) | —————▶ | 15,16 % |
| - cuadrante cuatro | (inferior izquierdo) | —————▶ | 13,34 % |

Por otra parte, las páginas más recordadas son las impares y en éstas el campo más visible y más fácil de recordar es el que se encuentra en la parte superior, en segundo lugar es la parte inferior de la misma página. Un estudio realizado por el profesor Beltan Leduc (74), de la Universidad de la Sorbona nos dice que si separamos la página en franjas verticales, la más recordada y observada será la mitad externa de la página impar y en segundo lugar la mitad interna de la misma página, luego las páginas pares. Otro investigador llamado Kellog (74), determinó que la atención de un aviso rodeado de una nota periodística o un texto se fija más que aquellos colocados entre otros anuncios como ser clasificados o agrupados. Todos estos aspectos hay que tenerlos presentes a la hora de elegir la ubicación de nuestro anuncio.

- **El tamaño:** el tamaño del anuncio es otro aspecto a tener en cuenta, pero se debe destacar que el aumento al doble del tamaño del mismo no siempre se traduce en el doble de efectividad con los lectores y lo mismo sucede con la disminución del tamaño.

(74) Ver referencias

Esto nos permite inferir que se puede reducir el tamaño de nuestras publicaciones institucionales o de propiedades en ventas sin que se pierda eficacia en la misma proporción y lo mismo sucede si se incrementa el tamaño en dos o tres veces, por el contrario un aviso atraerá la atención del lector si se utiliza un factor indispensable “*creatividad*”.

- **El slogan:** se trata de unas pocas palabras que se graban en la psique del público, los slogans eficaces apuntan a ser fáciles de recordar, ayudan a diferenciar el producto, no provocan confusión al consumidor y resaltan los beneficios que ofrece el producto-servicio.
- **La percepción:** estudios publicitarios definieron un sistema de conceptos sobre la percepción, se lo llamó el sistema de las **cuatro A**. Afirma que los factores de atracción fundamentales a utilizar en un anuncio son: ahorro, afecto, anécdota y agresión. Los cuatro afectan a los distintos hemisferios del cerebro, el ahorro (relacionado con la codicia) afecta el hemisferio izquierdo, el afecto el derecho y la anécdota y la agresión actúan simultáneamente sobre ambos hemisferios.
- **Los colores:** los colores transmiten sensaciones y ejercen influencia; las percepciones de los colores varían según el nivel cultural y de ingresos de las personas. La combinación de colores genera distintos niveles de atención. Los colores fríos, como ser los ocre, azules, blancos, atraen a los niveles altos, mientras que los colores cálidos, el naranja, rojo, amarillo, son los más atractivos para los de niveles bajos.

ANEXO C – Mecanismos para realizar promociones

La comunicación personalizada se acerca mucho más al cierre de una venta que la publicidad masiva, existen algunos sistemas para realizar promociones, sin perder de vista dicha comunicación personalizada:

- **El mailing:** el mailing está compuesto por la carta, el sobre, el folleto y una solicitud. Generalmente se le atribuye eficacia baja, que no supera del 2 o 3 % de respuestas, por lo cual se lo suele combinar con otros medios de comunicación. Los cuatro elementos arriba mencionados deben adaptarse a ciertos criterios, fundamentalmente tratan de poner énfasis en la persona, no perder de vista la calidad del contenido, y sobre todo tener presente que la gente de hoy cuenta con poco tiempo. En el caso de promociones inmobiliarias, es creativo enviar en el mailing una pieza proponiendo al destinatario la visita a su domicilio de uno de nuestros vendedores (destacar “*asesor*” en el envío), con el objetivo de ampliarle la información contenida en el sobre o asesorarlo en otros asuntos y/o ofertas.
- **El videomailing:** es una innovación desarrollada recientemente y consiste en el envío de un vídeo a nuestros potenciales clientes, describiendo los productos, relatos de clientes satisfechos, show room, imagen institucional y proyectos pasados, presentes y futuros. En esta metodología se debe tener en cuenta algunos aspectos, como ser que es de mayor costo que el mailing, no debería ser muy extenso (no más de 10 o 12 minutos), cautiva en mayor medida que el mailing la imaginación y expectativa de aquel que lo va a mirar.
- **El telemarketing:** el telemarketing incluye la venta telefónica, pero también otros objetivos de marketing, la aplicación de este sistema es numerosa, con él nos valemos del teléfono para ponernos en contacto con nuestro público para obtener de éste no solo ventas, sino otros objetivos de marketing de la Cía; se trata de un medio muy interactivo, las empresas brindan información pero también la obtienen, es un sistema de gran penetración y selectividad, es de menor costo que las visitas personales y posibilita medir los resultados rápidamente. El telemarketing puede ser activo o receptivo, en el primero se requiere una base de datos de la que se desprende una lista de personas que queremos contactar, un guión, definir una hora de llamada y una mayor supervisión. En el receptivo por el contrario, los operadores reciben los llamados resultantes de alguna campaña publicitaria o promocional, lo cual nos sirve para generar una base de datos, obtener gran cantidad de información, no se necesita un guión

utilizándose una ruta de posibilidades predefinida, no es necesario personal altamente calificado ni determinar la hora para realizar la llamada y requiere también menor supervisión.

- **Promoción de ventas:** es por lo general un instrumento de ventas masivas y consta de incentivos para fomentar las ventas a corto plazo, “*la promoción de ventas ofrece motivos para comprarlo ya*”. Incluye un gran número de instrumentos, tanto para tentar a consumidores, empresas, vendedores e intermediarios, como ser: muestras, cupones, rebajas, descuentos, extras, concursos, bienes gratis, márgenes en las compras, descuentos, concursos de ventas, bonos, convenciones, entre otros. Por ejemplo, una empresa constructora puede motivar a la fuerza de ventas de una inmobiliaria a ofrecer sus viviendas, negociando que a las 10 unidades vendidas, el vendedor puede adquirir una con un 20 % de descuento en el precio, obviamente evitando otros gastos y comisión de la inmobiliaria, o que corran por cuenta de la empresa los gastos de escritura, etc; dichas promociones fueron bien desarrolladas para el personal y la clientela de las automotrices en épocas donde las ventas son muy bajas.
- **Eventos:** las empresas constructoras y/o inmobiliarias pueden realizar eventos, como conferencias, ferias, exposiciones, bailes, conciertos y otros; en el curso de la reunión se deben promover las viviendas y se pueden efectuar regalos de bajo costo, con el logotipo de la Cía. Si los eventos fueran de gran magnitud o de elevado costo, puede no apuntarse a organizarlos, sino a patrocinarlo o copatrocinarlo, al momento del evento la Cía deberá estar presente en los puntos claves con carteles, stands, promotoras, autos y camionetas, folletería, asesores y vendedores, todo aquello que sirva para atacar la psique de los potenciales clientes.

ANEXO D – Algunas técnicas para lograr ventas

Los vendedores deben utilizar técnicas para lograr sus objetivos, es decir poder cerrar las operaciones, por otra parte estas técnicas deberán apuntar a refutar las objeciones que el cliente pueda plantear. Existen muchos estereotipos de vendedores, normalmente se cree que un vendedor debe ser extrovertido y muy sociable, aunque esto no siempre es bueno que sea así, se dice también que los vendedores imponen bienes a las personas, aunque es frecuente que los compradores busquen a los vendedores. La lista de técnicas que presentaré son utilizables desde las formas más creativas para vender como para las menos creativas y algunos son errores que no se deben cometer en la venta de bienes raíces:

- **Hacer que el cliente tenga confianza en él:** el vendedor debe mostrarse tranquilo y transmitir al interesado una impresión de serenidad, jamás debe traslucir la necesidad imperiosa de realizar el negocio, el potencial cliente debe sentir que el vendedor está más interesado en resolverle problemas y satisfacer sus necesidades que en venderle un inmueble.
- **Debe sentir e infundir confianza en sí mismo:** en el proceso de ventas no demuestran estar lo suficientemente seguros para persuadir al potencial cliente de aceptar sus sugerencias sobre lo que es o no conveniente para ellos.
- **Sondear el perfil del cliente:** el trabajo de sondeo es indispensable; el vendedor inmobiliario tendrá que apelar a los deseos, necesidades y expectativas que el potencial cliente presente, de esta manera lo abordará teniendo en cuenta sus características.
- **Se debe hablar de beneficios:** el vendedor debe mencionar los beneficios que el inmueble ofrecerá al cliente y que éste espera obtener y no tanto de las características del bien. No hay que olvidarse que “*el público adquiere beneficios y no cualidades*”.
- **Buena presencia para el primer encuentro:** es importante que el vendedor deje una buena impresión, y sobre todo que no transmita imagen de ansiedad por cerrar la operación, es posible que la imagen que se forme el potencial cliente en esta reunión, sea la que conserve durante todo el tiempo que dure la relación con él.

- **Adecuada presentación del producto:** no se recomienda utilizar jerga técnica, lo cual desorientará al interesado, que lo que busca es saber cuales son los beneficios que le brindará una nueva vivienda. Por otra parte el vendedor debe ir viendo las reacciones y gestos que se van presentando a medida que se muestra el producto, es lo que los especialistas llaman “*lenguaje no verbal*”.
Si la propiedad se encuentra terminada, mostrar las instalaciones y disponer de información completa es fundamental ante los interrogantes del interesado, si esto no fuese así, el vendedor debería disponer de fotos, folletos, planos, maquetas y/o videos, todo lo que sea para describir el bien durante la entrevista.
- **Analizar las objeciones del cliente:** por lo general los clientes plantean objeciones cuando los vendedores no logran detectar cuales son sus necesidades, también por una presentación deficiente del producto o una desinteligencia entre el comprador y el vendedor. Existen infinidad de objeciones, la realidad es que el comprador ante la duda se va a colocar a la defensiva, lo importante ante estas objeciones es analizar qué etapa del proceso de venta falló, para que no suceda en el futuro, o bien que el cliente me informe qué punto le ocasionó dudas y de esta manera volver a la carga y poder refutar sus objeciones.
- **Desarrollar aptitudes para negociar:** aunque se pueda admitir que algunos individuos presenten aptitudes naturales a la negociación, ésta se adquiere mediante capacitación y arduo entrenamiento. Todo buen negociador tiene planificación y prevención de todos los detalles, audacia, autocontrol, sabe expresarse y escuchar, mantiene la paciencia y el sentido del humor en situaciones adversas, mantiene la calma y resiste las presiones que se puedan generar sobre él, y sobre todo es hábil para interpretar y ofrecer lo que sus interlocutores pretenden obtener.
- **Desarrollar resistencia a las presiones:** frente a las posibles presiones que los vendedores puedan sufrir, es imprescindible que éstos estén preparados para controlar sus emociones; las presiones a las que todo individuo se enfrenta son las económicas y las psicológicas, ambas partes, tanto compradores y vendedores y especialmente en el regateo de las operaciones inmobiliarias, utilizan de ambas, sin mencionar las que puedan ejercer sobre él su jefe o el dueño de la inmobiliaria.
- **Adecuado uso de la autoridad y el poder:** en toda operación de negocios hay una parte más débil y otra más fuerte, pero puede ocurrir que el poder de una de las partes sea demasiado grande, ya no existiría una negociación y se presentaría una situación de fuerza, lo mismo ocurre con la autoridad, por ejemplo cuando un potencial cliente visita la propiedad acompañada de un arquitecto, si el profesional se dedica a descalificar el inmueble es muy probable que el interesado no adquiera finalmente la propiedad. El vendedor debería actuar como una especie de árbitro, tratando de implementar algunas contraofensivas, como mostrar las unidades acompañado por los arquitectos e ingenieros de la empresa constructora que se ocupen de refutar los argumentos del profesional que apoya al comprador.
- **Desarrollar calidad de atención:** el vendedor debe adoptar desde el inicio de la relación, el objetivo de ayudar a satisfacer las necesidades y expectativas del potencial cliente, los empresarios del ramo deberán comprender que cada vez que ingrese un interesado a sus instalaciones deberán demostrar a ese individuo todo lo que son capaces de hacer para satisfacer sus necesidades. Está comprobado que un cliente mal atendido le transmite entre 7 a 15 veces, a sus amigos, familiares y conocidos esa impresión; por otra parte, se dice que los clientes están dispuestos a pagar hasta un 10 % más por los productos-servicios de la empresa que colman y se preocupan por sus expectativas.
- **Crear una buena relación con el cliente:** existen varios factores que hacen una buena relación con el cliente, en principio es fundamental que los vendedores conozcan exhaustivamente el producto que vende la Cía, un mal entendido en los datos proporcionados puede generar desconfianza tanto contra el vendedor como contra la firma. Se debe asegurar que el potencial cliente reciba el mejor trato posible mientras permanezca en las oficinas, el vendedor debe

establecer un diálogo fluido y eficaz con el interesado, lo cual servirá para identificar las necesidades y aspiraciones de éste. Por último se deberá orientar al cliente, esta actitud es necesaria mantenerla durante el período de posventa, una operación no debe terminar con la firma del boleto. Lo que nunca debe hacer el vendedor es prometer al cliente cosas que no está en condiciones de otorgarle, puesto que admitiendo que no se tiene lo que el interesado aspira o pretende ” *se habrá perdido una operación pero se habrá ganado un cliente*”.

- **Comunicar y fidelizar al cliente:** es importante tener en cuenta que una de las claves del éxito es desarrollar una política tendiente a fidelizar a la clientela. El vendedor una vez cerrada la operación no debe perder de vista al cliente y debe seguir informando sobre otras prestaciones que nuestra empresa constructora brinda y que le puede ser de utilidad, como ser si se hubiesen realizado alianzas con un estudio de arquitectura, se pone al tanto a su cliente sobre el servicio de una futura reforma o nuevas instalaciones, o si la alianza fuera con alguna inmobiliaria, sobre los servicios de administración de consorcios y/o alquileres, así también como la data sobre futuros proyectos en la zona, unidades en cartera, precios y otros.

ANEXO E – Planes de marketing de frecuencia

Estos planes reúnen tácticas del marketing one to one, con el fin de obtener información sobre clientes cuyos datos no serían fáciles de obtener, a fin de fortalecer las relaciones con cada uno de ellos. Estos planes son muy utilizados en la actualidad, pero muchas empresas confunden estas tácticas con meras promociones para conseguir “*fidelizar*” a la clientela; el objetivo fundamental que se persigue con los programas de frecuencia es obtener información de la clientela, animándola a que la suministre a cambio de algún beneficio, dicha información es clave para comenzar con un marketing individualizado. Mediante esta data, la empresa obtiene las necesidades insatisfechas de cada cliente y el valor que éste representa para la empresa con cada una de sus compras, permitiendo adaptar el producto o servicio a cada uno de ellos.

Se trata de programas muy utilizados por tiendas de comestibles, supermercados, librerías, restaurantes y otros negocios de entrega de productos a domicilio, quienes registran las compras de cada cliente y a lo largo del tiempo se obtienen la cantidad de productos que se demandan, permitiendo a los clientes un menor costo en tiempo, quedando a cargo de la empresa, la confección del pedido y la entrega a domicilio de los productos, de esta manera, cuanto mayor y mejor sea la personalización, más leales serán los clientes.

Si por otra parte, se quiere utilizar el marketing de frecuencia para conocer y obtener información de los clientes como el punto de partida de una relación individualizada, no se deben perder de vista los siguientes diez puntos clave para no fracasar en el intento:

1. Se trata de un programa adecuado para negocios que no disponen de información de sus clientes, como contrapartida se debe premiar a cada uno de ellos por suministrarla.
2. Disminuir al mínimo las molestias que se ocasionan a cada cliente, no es recomendable el uso de tarjetas y otros dispositivos identificatorios que el cliente deba portar y exhibir continuamente.
3. Se debe trabajar con un proceso de identificación ágil y poco molesto, que cometa los mínimos errores.
4. Los beneficios deben premiar en mayor medida a los clientes de mayor valor para la empresa, los más leales.
5. Asegurarse que todos nuestros clientes están al tanto del programa y tienen la opción de participar.
6. Determinar el uso que le voy a dar a la información obtenida de cada cliente, el objetivo que se persigue con ella.

7. A la hora de definir objetivos, si se busca fidelizar clientela, funcionará en el corto plazo, pero en el largo plazo atraerá competidores, lo cual se transformará en una batalla de descuento, precios y recompensas.
8. Por el contrario, si el objetivo es obtener información a partir de cada contacto con los clientes, con la finalidad de comenzar a trabajar con planes de marketing one to one, se debería cambiar la mentalidad de la empresa y su comportamiento con respecto a cada uno de sus clientes.
9. Analizar si los sistemas informáticos con que cuenta nuestra Cía, están preparados para trabajar y dar respuestas satisfactorias a los objetivos propuestos.
10. Analizar la posibilidad de capacitar al personal de la empresa, para una eficaz obtención y documentación de la información obtenida.

ANEXO F – Las cuatro estrategias de la individualización masiva

Muchas Cías ya saben que satisfacer los requerimientos de cada uno de sus clientes, apuntando a la diversidad de necesidades insatisfechas de cada uno, incrementa de manera importante los costos y agrega complejidad a las operaciones, por este motivo, para evitar que los costos se disparen, muchas empresas están trabajando con la individualización masiva, pero este enfoque presenta varias posibilidades, las cuales varían en los costos, los grados de individualización del producto y las relaciones a utilizar con los clientes. Se pueden mencionar cuatro estrategias, que la bibliografía denomina con los nombres de: *por colaboración, por adaptación, cosmética y transparente*.

- ***por colaboración:*** se establece un diálogo con cada cliente, se colabora a identificar el producto que más se adapta a sus necesidades y se individualiza la oferta a éste fin.
Es una estrategia apropiada para clientes que no tienen bien definido lo que desean, que no pueden expresar bien sus necesidades y se colabora con ellos a evitar el frustrante trabajo de escoger entre un buen número de opciones y posibilidades. Los clientes pueden participar en la etapa de diseño y decidir sobre todas las posibilidades a su disposición, es decir la individualización por colaboración se concentra en el diseño del producto a las exigencias particulares de cada cliente.
- ***por adaptación:*** se ofrece un producto básico con posibilidades de individualizar, posibilitando su adaptación a las necesidades particulares de cada cliente y se lo diseña de manera que sea el propio cliente quien efectúe dichas modificaciones.
Cuando las exigencias de cada cliente abarcan un número enorme de posibilidades, es conveniente la individualización por adaptación, la cual traslada a los clientes el poder para diseñar, producir e inclusive entregar el producto.
- ***cosmética:*** se ofrece un producto básico, pero se lo presenta de manera diferente a cada cliente; lo que varía en esta estrategia son los programas de promoción, como ser los empaques, la comunicación de sus atributos y características, la exhibición, entre otros.
Esta estrategia es recomendable cuando una empresa comercializa un producto que satisface a la mayoría de su clientela y solo varía la forma de presentación que cada cliente prefiere; se ofrece el producto estandarizado, pero en la forma que cada uno necesita.
- ***transparente:*** se ofrecen los productos adaptados a cada cliente, evitándole rever continuamente sus necesidades en cada transacción, mediante el conocimiento exhaustivo de cada cliente, se estiman o deducen sus necesidades sin contactos directos, para luego adaptar la oferta sobre modificaciones en productos básicos.
Esta estrategia es adoptada para aquellos clientes que no desean ser contactados, no se interesan por la colaboración directa. Exige mucho tiempo por parte de la empresa, utilizado en conocer en profundidad las preferencias individuales y poder incorporarlas a los productos.

Las empresas deberán optar por alguna de las cuatro estrategias de individualización para determinar cual es la más conveniente a sus potenciales y actuales clientes, algunos pueden demandar una, dos o un poco de las cuatro; la empresa deberá determinar la combinación que más le convenga a su rentabilidad y a la relación que pretende entablar con su clientela.

ANEXO G – Siete opciones para identificar sacrificios (75)

La administración tradicional impuso sacrificios a los clientes, pero hoy las empresas visionarias están percibiendo que las estrategias de eliminar los sacrificios son una fuente de crecimiento continuo, y esto no se limita a unas pocas industrias, por el contrario, podemos mencionar como mínimo siete opciones para identificar sacrificios que resignan los clientes al momento de realizar compras para su posterior eliminación, en cualquier industria, con una visión adaptada especialmente para la inmobiliaria:

1. Adquirir como lo hace el cliente:

En todas las industrias, el saber cómo compran los clientes es fundamental, este acto parece simple de analizar pero muchos ejecutivos de empresas lo desconocen por completo, debido a que sus compras las realizan su empleada doméstica, su esposa y en muchos casos su secretaria; por ello, las sugerencias de empleados que utilizan el producto fabricados por ellos mismos, de clientes y consultores externos (estudios sobre el mercado) son fuentes de información y pueden darnos una visión bastante completa de cómo compran los consumidores de nuestros productos.

2. Real utilización del producto:

Muchos clientes buscan su propia forma de utilizar el producto y muchas difieren de las formas concebidas por las Cías; los clientes asumen decenas de comportamientos con el objetivo de compensar los sacrificios y lograr realmente sus deseos con la variación en la utilización del producto.

Por ejemplo una persona puede adquirir una vivienda a estrenar, motivado por su buena ubicación, y lo que realmente busca es instalar un estudio profesional o un consultorio (medico o dental); la reforma para adaptar el inmueble a las pretensiones del cliente podría evitarse, ahorrándose dinero, tiempo y problemas para ambas partes y transformándose en una buena ventaja competitiva frente a otras constructoras competidoras.

3. Analizar las insatisfacciones existentes en el cliente:

Existen insatisfacciones evidentes, que los clientes describen fácilmente mediante encuestas, y que se obtienen y conocen fácilmente, pero existen otras, más profundas y encubiertas, siendo éstas las que prometen mejores avances y ventajas. Por ejemplo, hay personas que se interesan por la seguridad de los edificios, con custodia las 24 hs e ingreso con portones automáticos, pero evitan adquirir unidades de este estilo, acusando que les desagrada los consorcios y los elevados montos en expensas; pero lo que realmente les molesta es la **falta de intimidad**, es por ello que actualmente están teniendo mucho auge los complejos en PH, que funcionan parecido a un edificio pero con entradas individuales, así como los chalets en dúplex, tradicionales con techos a dos aguas, con cocheras al frente y entradas también particulares y los dúplex en altura, con la metodología de la propiedad en torres pero con un mejor tratamiento en la acústica y con menor entradas por piso.

4. Buscar los satisfactores comunes:

Las empresas con mentalidad masiva tienden a ofrecer productos o servicios que satisfacen las necesidades de un gran número de clientes, cuanto más grandes son esos grupos mejor, y es justamente en estos satisfactores comunes donde descansan la mayoría de los sacrificios exigidos por las industrias a los clientes. Las empresas que abandonen esta mentalidad,

(75) Fuente de información – ver referencias

engendran una importante ventaja competitiva, dejando en el camino una buena cantidad de sacrificios.

5. Buscar los satisfactores poco comunes:

“Las anomalías suelen ser fuente abundante de sacrificios para eliminar” (76). De una anomalía pueden surgir ideas para un buen negocio, es decir como ejemplo, todas las inmobiliarias creen que mostrando viviendas una sola vez, una persona puede tomar la decisión de compra, pero por el contrario, quizá termine adquiriendo la propiedad en el edificio de un amigo, donde se ha quedado a dormir varias veces, conoce el funcionamiento, el barrio, los vecinos, etc. No nos querrá decir esto que existen personas que para tomar una decisión tan importante como la compra de un inmueble, tal vez para toda su vida, tenga que dormir en él un día o más.

6. Aumentar las economías de alcance en los procesos:

Las empresas hoy están revisando las cadenas de valor de sus procesos para satisfacer mejor a sus clientes, sobre todo en los procesos que implican contactos directos con sus clientes. Las inmobiliarias (martilleros) en la actualidad tienen la importante oportunidad de convertirse en intermediarias entre su base de clientes y un gran número de constructoras, interponiéndose con un cierto grado de responsabilidad en el cumplimiento de lo prometido, entre las constructoras y los consumidores, siendo hoy la dueña de la relación directa con los clientes. Si las inmobiliarias no tomaran dicho protagonismo, lo tendrán que hacer suyo las pequeñas constructoras, sin intermediarios.

7. Analizar como tratan los sacrificios la competencia:

Algunas estrategias para eliminar sacrificios pueden estar ejecutándose por parte de la competencia o en alguna otra industria; adoptar prácticas de otros sectores para la industria inmobiliaria puede resultar beneficioso. Un buen referente es el rubro automotor, muchas ideas ya empleadas pueden adaptarse y ser tenidas muy en cuenta, como ser algunos tipos de financiamientos, e inclusive muestras de autos nuevos para ser usados como prueba por algunos clientes por una o dos semanas, puede servir para que constructoras acondicionen departamentos o casas en countries, barrios privados o chacras, no solo como show-rooms, sino para su disponibilidad por algunos días o un par de semanas, por supuesto, para los clientes realmente interesados.

ANEXO H – Estrategias de posicionamiento y diferenciación

• ***Estrategias de posicionamiento:***

Existen algunas variantes que los mercadólogos suelen utilizar para posicionar sus productos en la mente de los consumidores, con base en:

- *Atributos específicos del producto:* como por ejemplo, el precio bajo, su rendimiento, el diseño, bajo costo de mantenimiento, etc.
- *Los beneficios que ofrece:* como por ejemplo, ayuda a la economía del hogar, combate las caries, lava más platos que las otras marcas, etc.
- *Las ocasiones de uso:* en verano, en invierno, después de una actividad intensa, luego de una actividad deportiva, para el desayuno, después de las comidas, etc.
- *Cierta clase de usuarios:* para el cabello del bebé, para la mujer activa, para la tercera edad, para deportistas, etc.
- *Comparado con uno de la competencia:* siendo un ejemplo la publicidad radial de la cadena de comidas rápidas *Mostaza*, que compara sus productos directamente con los de la competencia (Mc Donald's), o la publicidad televisiva “*el desafío de la blancura*”.
- *Separándolo de la competencia:* 7-Up, Sprite y Quatro se separan de la competencia como opciones “refrescos sin cola”.

(76) Ver referencias

- *Comparado con clases de productos:* por ejemplo, algunas margarinas compiten con mantecas y aceites y se posicionan como una opción más natural; las leches de soja compiten con jugos y gaseosas, como una opción más nutritiva y a igual precio.

- **Estrategias de diferenciación:**

Una empresa o una oferta se puede diferenciar de la competencia, enfocándose en el producto, los servicios, el personal o la imagen:

- *Diferenciación del producto:* se pueden diferenciar los productos en los materiales, los diseños, sus características, en su rendimiento, el estilo, la consistencia, la resistencia, la duración, la posibilidad de repararlos. Estos son aspectos diferenciadores muy utilizados en la industria automotriz, de artículos para el hogar, de muebles de oficinas y hogar; en la industria inmobiliaria todavía se pueden agregar otros, como la ubicación, seguridad, luminosidad, dimensiones, orientación, tecnología, entorno, exclusividad, espacios comunes y otros.
- *Diferenciación de los servicios:* se pueden diferenciar también los servicios adicionales a los productos, como son las entregas inmediatas, esmeradas y confiables; instalaciones y reparaciones eficientes y en tiempo; capacitación y asesoramiento al usuario; servicios de calidad superior. En la industria inmobiliaria son susceptibles de mejorar y servir como aspectos diferenciadores, los tiempos de entregas, avances de obras, financiamientos, reparaciones de desperfectos, garantías de los accesorios instalados, asesoramiento en reformas y decoración, entre otros.
- *Diferenciación del personal:* contratar y capacitar al personal para que sea mejor que el de la competencia puede ser un factor de diferenciación fundamental. Dependiendo de la industria de la que se trate, la cortesía, amabilidad, profesionalidad, voluntariedad, capacidad, idoneidad y competencia, toman importancia prioritaria. En la industria inmobiliaria, el trato con el cliente, atender sus preguntas de manera consistente y exacta a lo largo de toda la obra, entender y comunicarse con ellos con claridad y con la verdad, responder con rapidez a las solicitudes y resolver sus problemas, son aspectos descuidados por años en el negocio.
- *Diferenciación de la imagen:* cuando las ofertas se perciban como iguales, las empresas pueden apuntar a diferenciar su propia imagen o la de marca. No se impondrá una imagen favorable de un día para el otro y todo aquello que haga debe ser coherente en el tiempo. Una constructora puede dedicarse a mejorar su imagen a lo largo del tiempo, pero el día que deje parada una obra o que en algún proyecto no cumpla mínimamente con lo prometido al momento del boleto, o estafe a algún comitente *¡podrá ir cavando su propia tumba!*.

ANEXO I – Principios generales para estructurar una base de datos

Una definición operativa de marketing directo dice: “*Marketing Directo es un sistema de comunicación de dos vías, directo entre la empresa y sus prospectos o clientes, que en algún momento implica el uso de una **base de datos***” (77). Entonces establecer una base de datos (B de D), mantenerla y mejorarla, es de fundamental importancia para el marketing one to one, determinar el tipo de datos que queremos, sobre qué clientes, qué empleados de la Cía serán responsables de la gestión de la lista y tendrán acceso a ella, son todas decisiones que deberemos tomar. Sin embargo, independientemente a esto, existen algunos principios generales que deberíamos tener en cuenta al momento de configurar una buena base de datos:

(77) Ver referencias

- **Trabajar con el anterior sistema:**

Es recomendable dedicar un tiempo a conocer cómo funciona el sistema anterior de la Cía, antes de instalar el nuevo sistema y pretender migrar todos los datos, lo cual puede evitar dolores de cabeza y tiempos a la hora de transportar la data desarrollada por la empresa a lo largo de años sobre el antiguo sistema.

- **Mantener la data actualizada:**

Mantener la información contenida en la base de datos actualizada y lo más clara posible, es fundamental para el desarrollo del marketing one to one. Esta tarea puede ser complicada y costosa, pero puede evitar la pérdida de clientes o la duplicación de otros costos, como el envío de folletos dos o tres veces al mismo cliente, efectuarle varias llamadas telefónicas en el mismo días, etc; por otra parte, si la B de D está viciada de falsedades u errores *¿cómo podremos infundir confianza a los clientes y convencer que nuestra oferta será cumplida, si no sabemos siquiera cómo se llama?*. El trabajar con el marketing uno a uno, es trabajar con base de datos actualizada **¡caso contrario no trabaje!**.

- **Colocar personal capacitado a cargo:**

Todo personal responsable de introducir datos en la base, debería conocer la importancia de mantener información exacta y actualizada. Asignar personal para realizar un control de calidad a la B de D, eliminando y corrigiendo errores e inconsistencias que saltan a simple vista, puede sumar algunos costos pero es muy recomendable. Asimismo, capacitar al personal que se contactará con el cliente es fundamental, asegurando el buen manejo de la información, deletrear bien los nombres, buena educación y dialéctica y de esta forma evitar que se genere una mala impresión al cliente, especialmente si se trata de la **primera impresión**.

- **Asegurar que toda modificación quede registrada:**

El trabajo de la B de D consiste en asegurarse que toda interacción con los mejores clientes, aquellos que me interesan, se registren de inmediato **en algún lugar y de algún modo**, esto puede no realizarse para los clientes que no me interesan en absoluto. Existen B de D que trabajan solamente cuando el cliente efectúa alguna transacción, lo que puede ocasionar que un cliente importante se contacte para informar algo y como no efectúa transacción alguna, no se registra la modificación.

- **Facilitar la obtención de los datos del cliente:**

Todo aquel personal de distintos sectores de la Cía que interacciona con los clientes deben tener acceso rápido y fácil a los datos de la B de D, de fácil interpretación, rápida lectura y formato simple, evitando la mala utilización de la información.

- **Autorizar el acceso a los datos:**

No todos los empleados pueden acceder y del mismo modo a los datos que contiene la B de D; cada usuario en base a la labor que desempeñe no necesitan ni es recomendable que vean todos los detalles acerca de un cliente; *“su objetivo consiste en proporcionar a cada usuario menos datos en lugar de más. Piense que debe ofrecer a cada usuario sólo los datos suficientes para que sepa qué acción es la adecuada”* (78). Todo ello ayuda a la confidencialidad y seguridad de los datos, así como facilita la interacción y el trabajo al usuario.

En definitiva, tanto si vendemos productos a empresas, mediante intermediarios o directamente a los consumidores finales, el objetivo principal de una base de datos individualizada es el de permitir identificar y diferenciar a los mejores clientes de nuestra cartera, para luego ofrecerles aquello que más se adapta a sus deseos y necesidades, pretendiendo que esto funcione así a lo largo de toda la vida útil del cliente, posibilitando relaciones duraderas y mutuamente convenientes entre el cliente individual y la empresa.

(78) Ver referencias