



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



---

# **SERVICIO INMOBILIARIO ORIENTADO AL CLIENTE**

**OPCIONES DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**YESSA, MARÍA DEL ROSARIO**  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Nacional de Tucumán  
*mryessa@gmail.com*



## INDICE

Resumen .....	Pág. 2
1.Introducción .....	Pág. 3
2. Estructuración .....	Pág. 4
2.1. Diagnóstico .....	Pág. 4
2.2. Problema de investigación .....	Pág. 5
2.3. Objetivos del trabajo .....	Pág. 5
2.4. Marco Teórico .....	Pág. 5
2.5. Marco Metodológico .....	Pág. 11
3. Desarrollo .....	Pág. 12
3.1. Entrevistas.....	Pág. 12
3.2. Observación .....	Pág. 14
3.3. Encuestas .....	Pág. 16
3.4. Análisis de comisiones brutas anuales .....	Pág. 19
4.Conclusión .....	Pág. 19
5.Referencias .....	Pág. 25
6.Anexos .....	Pág. 26
6.1. Anexo 1 .....	Pág. 26
6.2. Anexo 2.....	Pág. 27



---

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, bajo la modalidad “trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” y con la tutoría del Mg. Sergio Tomsic, profesor de la Cátedra de Comercialización, dependiente del Instituto de Administración.

Como caso de estudio se seleccionó una inmobiliaria local denominada Aybar Propiedades cuya presentación y análisis interno y externo, se encuentra desarrollado en la introducción.

El primer paso fue la realización de un diagnóstico mediante una reunión con el equipo comercial y el dueño, con el agregado de la observación directa del investigador, y se logró definir el problema de investigación a abordar y los objetivos del trabajo.

El marco teórico tiene como eje la perspectiva de Marketing Relacional en contraposición al Marketing tradicional, y se hace hincapié en la importancia de las referencias en las empresas de servicio (Marketing de boca en boca) desde la visión de diferentes autores.

El trabajo de investigación, dentro del continuum de enfoques mixtos, se acerca de forma considerable al enfoque cualitativo, de tipo investigación acción con paradigma interpretativo, porque tiene como fin comprender de manera más profunda la experiencia que reciben los clientes de la empresa bajo estudio, para poder brindarles un servicio más adecuado según expectativas, necesidades y deseos.

Mediante la aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos; entrevistas, observación y encuestas, se logró identificar a los segmentos de clientes de la empresa y elaborar una propuesta de marketing relacional para cada uno de ellos mediante la utilización del Radar de Innovaciones.

Palabras Clave: Servicio inmobiliario – Marketing relacional - Referencia



## 1.INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objeto de estudio una inmobiliaria radicada en San Miguel de Tucumán denominada Aybar Propiedades. La empresa tiene casi 30 años en el rubro. Ofrece los servicios de comercialización, asesoramiento, administración y tasación de propiedades. Se trata de un negocio familiar con una estructura acotada donde el dueño cumple la función de gerente general y dependen de forma directa el área comercial que consta de 3 colaboradores y el área administrativa de 2 integrantes. El resto de las funciones se encuentran tercerizadas como ser la contabilidad, sistemas de información, prestación de servicios de mantenimiento de propiedades, etc.

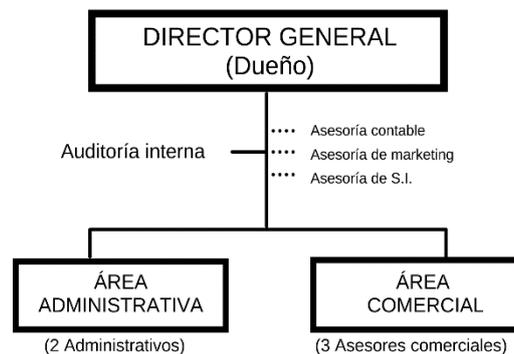


Fig. 1 - Organigrama de la empresa

La forma de relacionarse dominante entre dirección y empleados es de tipo “Responsable-Colaborador” donde se dirige por consenso, existe alto grado de autonomía, de delegación de responsabilidades y de desarrollo personal. El equipo participa en la toma de decisiones y en las ganancias, la comunicación es fluida y el clima laboral es muy bueno. La figura del dueño es clave para que esto sea posible ya que es un líder cercano y abierto siempre en busca de nuevas ideas y desafíos que lleven a posicionar a la inmobiliaria como líder en el mercado local. La empresa tiene definidos su misión, visión y valores de la siguiente manera:

**Misión:** Brindar soluciones inmobiliarias de excelencia por medio de un servicio personalizado e integral, experiencia en el área y capacitación continua.

**Visión:** Ser líderes en el mercado inmobiliario, contribuyendo en la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad.

**Valores:** Compromiso, seguridad y trayectoria

ara analizar el interior de la organización (fortaleza y debilidades) y el entorno en el que está inmersa (oportunidades y amenazas) se utiliza como herramienta el F.O.D.A. La principal fortaleza de Aybar Propiedades es el equipo de trabajo compuesto por jóvenes de diferentes disciplinas con gran capacidad de adaptación y elevado grado de compromiso. Todos los miembros participan en la toma de decisiones y en las ganancias. Existe un buen clima laboral y comunicación fluida. El dueño de la inmobiliaria es líder. Cuenta con casi 30 años en el rubro lo que representa trayectoria y experiencia. Posee alianzas fuertes con desarrolladores



locales y con otras inmobiliarias lo que permite contar con una cartera propia con exclusividad y una extensa cartera compartida. A su vez, la empresa invierte en herramientas tecnológicas para el área comercial (CRM Tokkobrokers) y para el área administrativa (Arcomecial), y en gráfica, multimedia y generación de contenidos a cargo de un estudio de marketing local.

En cuanto a las debilidades se destaca la falta de formalización principalmente en el proceso de planeación estratégica. La organización se encuentra enfocada a la conversión de operaciones, pero no a la generación de relaciones a largo plazo con los clientes. La actividad que realiza es riesgosa desde un punto de vista económico ya que existen costos fijos a los que se debe hacer frente con ganancias que varían según las operaciones convertidas, y a su vez se incurren en costos de comercialización que pueden no recuperarse si la propiedad no se vende con la inmobiliaria. También se debe hacer mención al bajo poder de negociación que posee frente a los clientes que contratan los servicios y a la dificultad de conseguir en el mercado laboral personas para integrar el equipo comprometidas y honestas dispuestas a aceptar el trabajo con horarios extensos e ingresos variables.

El entorno de la inmobiliaria presenta bastantes amenazas. Se trata de un mercado saturado de competidores, donde muchos de ellos trabajan sin matrícula habilitante. Los clientes cada vez más exigentes con el servicio y menos leales. Las disposiciones políticas, legales y económicas ejercer una influencia directa sobre el rubro. No se puede dejar fuera de análisis el cambio en la vida social que surgió a partir del Covid 19, lo que dificulta la realización de visitas y las reuniones personales. Esto también implica la necesidad de realizar altas inversiones en multimedia de los inmuebles en cartera.

Pero también se presentan oportunidades. Muchos de los competidores no tienen experiencia. Se presentan en el mercado muchas propiedades comercializadas por sus dueños directos lo que implica un desconocimiento de las ventajas de comercializar con inmobiliaria. Históricamente la inversión en ladrillo es la más segura del mercado y la escasa confianza en el ahorro en peso argentino genera mucho movimiento en el mercado de bienes raíces en el último tiempo. Muchos desarrolladores ofrecen financiamientos personalizados para cada cliente en base a sus posibilidades. Si bien algunas leyes perjudican al rubro de compra venta de propiedades, otras incentivan el movimiento en el mercado como por ejemplo la Nueva Ley 27.613, decreto 151/2021 que busca que quienes no tengan declarados capitales puedan aprovechar para blanquearlos en el mercado inmobiliario.

Y por último, se trata de un rubro donde el e-commerce está lejos de ser una realidad ya que el comportamiento de compra es complejo y el componente emocional influye en gran medida a la decisión.

## **2. ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO**

### **2.1. Diagnóstico**

El punto de partida del trabajo fue la pregunta ¿Cómo es el servicio de comercialización que actualmente brinda Aybar Propiedades? De ella se dispararon



otras: ¿Dónde pone su foco? ¿Qué opinan los clientes sobre el servicio? ¿Qué esperan los clientes del servicio? ¿Los clientes vuelven a confiar en la empresa una vez que probaron los servicios? ¿Recomendarían a un conocido los servicios? Como apertura del trabajo se realizó una reunión con el equipo comercial y el dueño donde se debatieron los interrogantes iniciales. Los hallazgos de este encuentro combinados con la observación directa, derivaron en el siguiente diagnóstico:

- El mercado está saturado de oferta de servicios inmobiliarios. Hasta los competidores más nuevos con carteras pequeñas, tienen la posibilidad de competir de igual a igual en calidad de servicio
- Los clientes son cada vez más exigentes y menos leales.
- La organización tiene un enfoque del Marketing transaccional, no relacional. Se persiguen objetivos comerciales a corto plazo: convertir ventas, no clientes.
- No se realiza un seguimiento formal de los clientes. La empresa carece de un sistema de post-venta eficiente.
- El Marketing mix actual es uniforme para todos los clientes, es decir, se ofrece el mismo servicio al mismo precio utilizando los mismos canales y misma promoción.
- No se utiliza ninguna herramienta de recolección y recopilación de opiniones de clientes, lo que impide la mejora del servicio prestado
- Presencia de recursos escasos: tiempo del dueño, tiempo de los asesores y presupuesto de marketing (incluye fotografía, video, recorrido virtual, anuncios destacados en portales, publicidad paga en redes)

## **2.2. Problema de investigación**

Dado el entorno altamente competitivo y dinámico, la inmobiliaria debe mantener su competitividad. Para ello tendrá que prestar un servicio de comercialización con mayor orientación al cliente, donde las personas sean el centro. Es por ello que se definió el problema de investigación como: *Detección de una oportunidad de mejora para capitalizar clientes mediante una segmentación.*

## **2.3. Objetivos del trabajo**

En base al problema de investigación previamente desarrollado, el trabajo tuvo como objetivo general:

*Entender cómo está compuesto el mercado y que aspectos del servicio valora para proponer estrategias de marketing diferenciadas para cada segmento de clientes.*

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- Desarrollar una definición grupal entre expertos sobre el rol de la inmobiliaria
- Estudiar las iniciativas de la competencia en materia de orientación al cliente.
- Profundizar en la percepción que tienen los clientes actuales sobre el servicio

## **2.3 Marco Teórico**

Hernández Sampieri define la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. A lo largo de los años surgieron diferentes corrientes de



pensamientos que desembocan en dos enfoques de investigación: el cuantitativo y el cualitativo.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Los datos que se utilizan pueden ser secundarios; cuando ya han sido previamente recopilados, o primarios cuando se recopilan para dar solución al problema de investigación. Entre las técnicas de recolección de datos primarios utilizadas en este enfoque se encuentran:

**-Observación:** Implica el registro sistemático, válido, confiable de comportamientos y situaciones observables. Consiste en observar el objeto de estudio dentro de una situación particular. Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto.

**-Entrevista en profundidad:** El rasgo característico es la inexistencia de preguntas previamente establecidas y estandarizadas. El entrevistador cuenta con un guion flexible de las principales variables o temas que le interesa conocer y dispone de amplia libertad en la conducción de la entrevista.

**-Entrevista con expertos:** Son entrevistas uno a uno, estructuradas o no, con especialistas en el tema de investigación.

**-Encuesta de respuesta abierta:** Permite expresar como mayor libertad opiniones. Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro "Marketing: Versión para Latinoamérica" (2006), entienden al Marketing desde la perspectiva del "valor" definiéndolo como "el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos".

Los cambios de los últimos años sacudieron los modelos tradicionales de todas las áreas de las empresas. El paradigma vigente de marketing era transaccional con una visión cortoplacista basada únicamente en la gestión de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción). Con la globalización de los mercados, la aparición de nuevas formas de comunicación y de herramientas tecnológicas para la gestión de grandes volúmenes de datos, a su vez la exigencia del consumidor de atención personalizada y la saturación de la oferta de productos haciendo cada vez más importante el foco en la diferenciación, se despierta la necesidad de un conocimiento profundo de las necesidades y deseos de los clientes y sólo es posible mediante una relación cercana con ellos vista como proceso continuo. Hoy en día el enfoque transaccional del marketing ha sido desplazado por el marketing relacional cuyo objetivo es la el desarrollo de relaciones a largo plazo valorando más la fidelización de un cliente actual a la obtención de uno nuevo.

Otros autores que se alinean a este enfoque de marketing relacional a largo plazo son Robert Palmatier y Shrihari Sridhar (2017):

*"Las estrategias de marketing eficaces que construyen una sólida base de clientes leales pueden afectar significativamente la rentabilidad directa". "En primer lugar, tener clientes fieles es menos costoso que el lanzamiento de nuevos programas para retener a los clientes actuales, o convencer a los desertores a volver. Aún reconociendo la variación significativa entre la Industria, el costo de adquirir un nuevo cliente es generalmente de 5-10 veces más que la simple retención de un cliente existente.*

*En segundo lugar, una fuerte lealtad entre los clientes actuales puede reducir los costos de adquisición de nuevos clientes, ya que los clientes actuales se involucran*



*mediante una buena referencia, que convence a otros de manera efectiva a probar o cambiarse. Jonah Berger, en su libro Contagioso, atributos de la eficacia de la palabra de la boca a su credibilidad (es decir, los clientes compañeros son objetiva y sincera) y su naturaleza específica (es decir, los clientes comparten noticias que ellos creen que es relevante para el oyente).” ... “En consecuencia, los clientes fieles pueden valer hasta tres veces su valor individual, debido a sus referencias de nuevos clientes.”<sup>1</sup>*

En conclusión, las empresas para seguir siendo competitivas en el entorno actual, deben conocer las expectativas del cliente para asumir promesas que entreguen el valor esperado, más aún si se trata de prestadoras de servicio como el caso de las inmobiliarias.

Si bien surgieron varias herramientas tecnológicas que posibilitan esta nueva forma de relacionarse con los clientes, los llamados sistemas de información de Customer Relationship Management (o CRM), se debe entender la administración de la relación con el cliente como una estrategia de negocio con la que deben asumir el compromiso todas las partes de la empresa. La orientación al cliente se debe transformar en filosofía y se debe traducir en estrategias de marketing diferenciadas para cada segmento.

Julio Valente, profesor en la escuela de negociación de bienes en la Universidad Tecnológica Nacional, propone la siguiente diferenciación entre inmobiliarias orientadas a personas e inmobiliarias orientadas a propiedades.

	Orientación a las personas	Orientación a las propiedades
MANEJO DE LA WEB	La página de entrada muestra al interesado cuales son los servicios que presta la inmobiliaria. Funciona como herramienta de captación. Siempre esta la foto del dueño y de sus agentes con un perfil personal.	La página de entrada muestra un buscador de propiedades. Como herramienta de captación es pobre porque un propietario que quiere vender se encuentra con inmuebles que se venden. Nunca aparece la foto del dueño de la inmobiliaria o de sus agentes.
CONCEPTO COMERCIAL	Se habla de personas y no de inmuebles. De las necesidades que tienen las personas y como la inmobiliaria las resuelve. El concepto es el marketing de atracción buscando agregar valor al cliente. El corredor inmobiliario debe generar confianza comportándose como asesor. Dando información fidedigna de la situación del mercado para que el cliente decida	Hay una forma inapropiada de referirse al objeto del negocio inmobiliario llamando a los inmuebles como mercadería. Los inmuebles son los bienes que tienen las personas y estas necesitan venderlos o comprarlos, ahí es donde el asesor inmobiliario debe ayudar.
EL TIPO DE MARKETING QUE UTILIZA	Orientada al Marketing. Da servicios a las personas a través de sus pertenencias presentes o futuras (vendedor o comprador) Utiliza la Venta Consultiva (escucha necesidades y luego asesora) Atrae al cliente (pull). Al orientarse a las	Orientada a la producción y venta. Vuelca sus esfuerzos solo en el inmueble. No utiliza la Venta Consultiva. Empuja la venta (push). Al orientarse a las propiedades cuantas más mejor.



	personas trabaja con pocos clientes para dar un buen servicio. De 10 a 15 inmuebles en el stock.	
EL MANEJO DEL PRECIO	El precio depende del tipo de mercado en el que se encuentra un inmueble. En un mercado de compradores (más oferta que demanda) el precio tenderá a la baja y es el comprador el que lo fija. En un mercado de vendedores (más demanda que oferta) el precio tenderá al alza y el vendedor el que lo fija. La fijación del precio es una estrategia de venta (la más importante).	Utilizan el precio como una herramienta de captación. Le dicen al propietario lo que éste quiere escuchar. Conclusión colocan precios invendibles y los inmuebles están largo tiempo sin venderse. Se terminan vendiendo a un precio más bajo del prometido haciéndole perder tiempo al propietario.
LA CUESTION DE LA EXCLUSIVIDAD	La exclusividad es una parte importante de la estrategia de venta. Hay un compromiso del corredor inmobiliario con el propietario y del propietario con el corredor inmobiliario. (compromiso equilibrado) Ambos trabajan en sociedad para vender el inmueble. Ese compromiso del corredor se palpa de diversas maneras: Precio vendible - fotografías - Contacto permanente	Exclusividad significa compromiso y muchos corredores inmobiliarios no buscan comprometerse con el cliente quieren un negocio fácil. (compromiso desequilibrado) • Nuevamente en lugar de educar al cliente cual es la metodología para vender un inmueble, acepta la idea "que lo tengan todos". Conclusión manoseo del inmueble que termina con el desprestigio de los corredores inmobiliarios que participan.
EL MANEJO DE LOS CLIENTES	Se piensa que las personas son la parte central del accionar del corredor inmobiliario. La inmobiliaria va en busca de la venta, manteniendo informado al cliente una vez por semana de las novedades de la oferta y manteniendo una reunión por mes para revisar la estrategia.	Cuando se piensa en propiedades se espera que aparezca una oportunidad de venta, no se va en busca de la venta. No se mantiene informado al propietario de las novedades de su oferta en el mercado.
LA CUESTION DE LOS HONORARIOS	Como basa su captación en la recomendación y en clientes satisfechos, tiene muy en claro que sus servicios valen lo que cuestan. Cobra los honorarios que establece el Colegio Profesional y comparte sus operaciones para mejorar el servicio al cliente.	En su desesperación por captar a veces no le cobra honorarios al propietario vendedor y se conforma con los honorarios del comprador. • Esto hace que no tenga propensión a compartir propiedades.
LA ACTIVIDAD DE POSTVENTA	La postventa es una parte más del servicio que se le presta al cliente. Piensan en un cliente de por vida. Tan importante como vender la propiedad es obtener recomendaciones del cliente. Se preocupan de realizar una encuesta de satisfacción para medir la calidad del servicio ofrecido	En general no existe o es muy pobre. Piensan en el negocio inmobiliario como un negocio de única vez. Nadie hace una encuesta de satisfacción para conocer la opinión del cliente sobre el servicio recibido



Gary Keller es co-fundador y CEO de Keller Williams Realty, una importante inmobiliaria con presencia en numerosos países a través de todo el mundo, junto a Dave Jenks y Jay Papasan

Brian Buffini y Joe Niego, en su libro; *Work by Referral: Live the Good Life! -Proven Strategies for Success and Happiness in the Real Estate Business*, establecen 7 amenazas principales a la producción de alto rendimiento

1. No tener sistema para generar contactos
2. Dificultad para manejar los altos y los bajos emocionales
3. No sobresalir entre la competencia
4. Falta de estructura y organización del tiempo
5. Inhabilidad para manejar tus necesidades de dinero
6. No adquirir las habilidades que el mercado requiere
7. Falta de dedicación a tu sistema para generar contacto

Otro aporte interesante es el de Tim Templeton en su libro *Referencias para toda la vida - El método para forjar relaciones que da resultados*. Plantea un importante sistema de cuatro pilares:

1. La regla 250 x 250. no solo son las personas que uno conoce como cliente las que cuentan, sino que también son sumamente importantes las personas que tus clientes conocen, a esto se llama "esfera de influencia". Suponiendo una cartera de 250 clientes, si cada uno posee un amigo son 250 personas más que pueden transformarse en clientes si reciben una buena recomendación.
2. Haz una base de datos y clasifícala de la A a la D.
  - A. Aquellas personas que van a recomendar, que son fieles defensoras y que siempre hablan bien de la empresa
  - B. Aquellos que podrían llegar a recomendarme si se les solicita, a quienes la empresa puede convencer acerca de la forma en la que trabaja. Si se mantiene contacto con ellos, pueden llegar a ser tipo «A»
  - C. Personas sobre las cuales la empresa no está segura, pero quiere seguir comunicándose con ellos.
  - D. Aquellos con quienes la empresa no quiere trabajar.
3. "Por favor cuénteme". Hacer conscientes a los clientes de la manera en que trabaja el corredor inmobiliario y de su valor para ellos mediante acciones constantes y efectivas.
4. Mantener contacto constante, personal y sistemático.

Otro autor que ha desarrollado investigaciones sobre la importancia de las referencias es Jonah Berger, autor de *Contagioso- Como hacer para que los clientes hablen de ti*. El modelo que propone se basa en acciones específicas:

(1) Crear moneda social: La gente comparte cosas que le hacen tener mejor imagen ante los demás, por eso utiliza la moneda social para causar una impresión positiva entre sus familiares, amigos y colegas. Encontrar la excepcionalidad: el aspecto más importante de las cosas excepcionales es que son dignas de mención. Las cosas excepcionales proporcionan moneda social porque hacen que la gente que



las cuenta parezca más excepcional Hacer que la gente se sienta privilegiada. La escasez y la exclusividad contribuyen a que los productos triunfen al hacerlos más deseables

(2) Tener activadores: Es una persona o una frase que hace a la gente acordarse de tu producto o servicio. Lamentablemente en el mercado inmobiliario los activadores son negativos: • Cuando uno hace referencia a la actividad inmobiliaria en general hay referencias negativas a la actividad: • “son unos chantas” • “cobran mucho y no hacen nada”

(3) Centrarse en los sentimientos: Hay razones para creer que experimentar cualquier clase de emoción puede animar a la gente a compartir. A menudo, hablar con los demás hace que las experiencias emotivas sean mejores. Compartir las emociones también nos ayuda a relacionarnos. ¿Cuáles son las emociones que hay en una relación inmobiliaria? • Mi primer hogar • Vender la casa de mis padres

(4) Hacer publicidad del servicio: Es más probable que la gente haga algo si se lo ve hacer a otros. Que algo sea más observable hace que sea más fácil de imitar. Este es un factor clave para que los productos triunfen en la visibilidad pública. Si algo está hecho para que se vea, crecerá.

(5) Ofrecer un valor práctico a los clientes: A la gente le gusta transmitir información práctica y útil, noticias que los demás puedan aprovechar. No solo valoran la información práctica, sino que la comparten. Proporcionar este valor práctico contribuye a que las cosas se vuelvan contagiosas. Transmitir información útil también estrecha los vínculos sociales.

(6) Contar historias: Las historias son la forma más antigua de entretenimiento. La historia se comparte por muchas de las razones: Es extraordinaria (moneda social), Provoca sorpresa y asombro (emoción), y Proporciona información útil (valor práctico).

A la hora de proyectar estrategias para una organización, el “Radar de innovación” de Wolcott, Sawhney y Arroniz, resulta una herramienta muy útil. Los autores en su investigación presentan 12 dimensiones de la innovación de los negocios donde se plantean cuatro ejes principales, cada uno de ellos contiene otros subdimensiones.



Fig. 2 – Estructura del Radar de Innovaciones

El radar de innovación se compone de 4 dimensiones y 4 grados



Fig. 3 – Componentes del Radar de Innovaciones

- 1.Oferta: creando nuevos productos o servicios que sean valorados por los clientes.
- 2.Plataforma: definiendo agrupaciones de componentes o tecnologías comunes que permitan un eficiente desarrollo de líneas y productos derivados.
- 3.Solución: creando combinaciones integradas y personalizadas de productos y servicios que resuelvan extremo a extremo los problemas de los clientes.
- 4.Cliente: descubriendo necesidades no cubiertas (o incluso inarticuladas) o identificando nuevos segmentos de clientes.
- 5.Experiencia del cliente: rediseñando las interacciones con el cliente en todos los puntos y momentos de contacto.
- 6.Captura de valor: descubriendo nuevos flujos de ingresos para la empresa o redefiniendo el modo en que es remunerada.
- 7.Proceso: rediseñando y reagrupando actividades para conseguir mayor eficiencia, calidad o rapidez.
- 8.Organización: redefiniendo el ámbito de las actividades de la empresa, así como las funciones, responsabilidades e incentivos de sus unidades e individuos.
- 9.Cadena de suministro: rediseñando el flujo de bienes, servicios e información desde el aprovisionamiento hasta la entrega, para una mejor coordinación y colaboración.
- 10.Presencia: creando nuevos canales de distribución o redefiniendo los puntos en los que los clientes compran o usan productos y servicios.
- 11.Red: aprovechar la red de conexiones en la que se integra la oferta de la empresa para aportar más valor al cliente.
- 12.Marca: expandiendo la marca o apoyándose en ella para entrar en otros dominios.

## 2.4. Marco Metodológico

El enfoque del trabajo es cualitativo de tipo investigación acción con paradigma interpretativo, porque tiene como fin comprender de manera más profunda la experiencia que reciben los clientes de la empresa bajo estudio, para poder brindarles un servicio más adecuado según expectativas, necesidades y deseos.



Como apertura se realizó una investigación exploratoria para profundizar en el rol de la inmobiliaria. Para ello en primera instancia, se hizo un análisis de datos secundarios y se realizará entrevistas a seis expertos del rubro. Luego se tomaron los datos desagregados disponibles y se expandió la base de datos del CRM contratado, formalizando de la cartera de clientes de la inmobiliaria y se clasificó a los clientes según las categorías de que sugieran los expertos

Se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa, para conocer las estrategias digitales de la competencia y para identificar referentes en orientación al cliente, y observación participante mediante llamadas misteriosas a una muestra de 20 inmobiliarias locales.

Acto seguido, se elaboraron y distribuyeron tres encuestas con predominancia de respuestas abiertas con el fin de conocer la opinión sobre el servicio que tiene cada segmento de clientes.

En base a todos los datos recabados y mediante el uso del Radar de Innovaciones, se desarrolló una propuesta de marketing relacional para los tres tipos de clientes que posee la empresa.

### **3. DESARROLLO**

#### **3.1. Entrevistas**

Se realizaron 6 entrevistas semiestructuradas a expertos del rubro inmobiliario, 4 locales y 2 de C.A.B.A. Las preguntas giraban en torno a ¿Qué hace un corredor inmobiliario? ¿Qué es lo más importante?

Los conceptos más relevantes fueron:

-La inmobiliaria no vende propiedades, presta servicios a personas que tienen intención de vender/comprar una propiedad.

-La inmobiliaria es un negocio de personas. El corredor y el asesor son personas que ayudan personas. Es por ello la importancia del desarrollo de la marca personal. Las personas confían en personas.

-La inmobiliaria es un negocio de referidos. Toda acción de marketing debe estar orientada a que el prospecto se transforme en cliente y luego en cliente referidor.

-Si el foco está en el corto plazo, es decir, convertir operaciones, la inmobiliaria con gran esfuerzo va a sobrevivir. Pero si se quiere construir una empresa inmobiliaria sustentable, la única forma es mirar el largo plazo.

-La actividad más importante que realiza un corredor es la prospección. Consiste en identificar si la persona

-Todavía existe muchas personas que desconfían de las inmobiliarias. Es un rubro con mala reputación. Existe una percepción de la comisión como un gasto y no como una inversión. El desconocimiento de lo que realmente puede hacer la inmobiliaria por el cliente lleva a pensar que sólo se trata de abrir puertas y sacar fotos y eso lo puede hacer cualquiera.

-Existe una dificultad para prestar un buen servicio inmobiliario porque un servicio de excelencia es costoso, requiere de muchas personas y lleva tiempo, y los ingresos de la empresa inmobiliaria son variables con honorarios sugeridos, y si



bien hay una ley que declara que el corretaje es una profesión, no es obligatorio como un escribano o un abogado o un agrimensor. No tiene incumbencia.

-Para crear relaciones a largo plazo es clave el servicio post-venta. El seguimiento y asesoramiento del cliente debe ir desde el primer contacto en adelante. Se debe contar con un sistema de seguimiento.

-Clasificación de clientes sugeridas

1) Según Tim Templeton conviene clasificar a los clientes de la base de datos en cuatro categorías:

A. Aquellas personas que van a recomendar, que son fieles defensoras y que siempre hablan bien de la empresa

B. Aquellos que podrían llegar a recomendarme si se les solicita, a quienes la empresa puede convencer acerca de la forma en la que trabaja. Si se mantiene contacto con ellos, pueden llegar a ser tipo «A»

C. Personas sobre las cuales la empresa no está segura, pero quiere seguir comunicándose con ellos.

D. Aquellos con quienes la empresa no quiere trabajar.

2) Según los colegas locales clasifican a los clientes como:

-Desarrolladores: Aquellos que se dedican a desarrollar proyectos residenciales o comerciales con venta principalmente en pozo y que comparten sus productos con la inmobiliaria, o bien que han recurrido en alguna oportunidad en busca de asesoramiento para comprar algún inmueble.

-Inversores habituales: Aquellos que se encuentran informados sobre el rubro. Han realizado varias transacciones inmobiliarias a lo largo de su vida. Están motivados por las oportunidades de mercado

-Inversores eventuales: Aquellos que pocas veces en su vida han participado en una operación inmobiliaria. Presentan mayor grado de desconfianza y mayor carga emocional a la hora de tomar decisiones.

3) Según su personalidad, los clientes inmobiliarios se clasifican en: ocupado, amistoso, escéptico, tímido, indeciso y reflexivo

4) Una corriente de pensamiento de inmobiliarios influenciados por las técnicas utilizadas en Estados Unidos, consideran que vendedor y comprador no son clientes de la empresa ya que persiguen intereses totalmente opuestos. Estos inmobiliarios actúan en representación del vendedor considerándolo su único tipo de cliente. Esto implica la firma de una exclusiva, porque confía en la empresa y acude a ella por esa causa, en ese caso, si se concreta una operación, el comprador llega hasta el corredor inmobiliario por la propiedad que tiene en cartera o el precio. Y caso contrario, existen otros que sólo actúan en representación del comprador siendo éste su cliente. Efectúan una búsqueda de inmuebles acorde a sus necesidades.

Se recurrió a una nube de palabras para plasmar de forma gráfica y sintética las ideas claves de las entrevistas:





Santiago Magnin, Nico Pastura y Marcelo Dimitrio como referentes de generación de contenido de valor para crear comunidad. Utilizan como herramienta también los blogs y newsletter. Crean conciencia a su audiencia. Es interesante como no hablan desde un lugar de empresa sino desde persona. Dictan cursos y seminarios, comparten guías.

En Estados Unidos se encuentran las grandes empresas líderes y visionarias del rubro Compass y Keller Williams.

Por otra parte, se tomó una muestra por conveniencia de 20 inmobiliarias y se observó su presencia en los distintos canales online (página web, Facebook, Instagram, Whatsapp Business), su inversión en multimedia, la utilización de un CRM y la atención que brindan a un cliente nuevo vía teléfono. Las variables observadas se detallan en el Anexo 1. Se utilizó una tabla de excel para procesar los datos (Anexo 2).

Lo primero que se observa es la página web. 3 de 20 inmobiliarias no poseen aún página web lo que representa un 15 % de la muestra. 17 de las inmobiliarias sí tiene página web pero sólo 3 de estas (17,6%) muestran principalmente los servicios que ofrecen, cuando el resto le da prioridad a las propiedades que tiene en cartera. La mayoría de las páginas 70,5% no presentan (o lo hacen de una manera muy breve) a la empresa, ni a sus miembros, ni a lo que se dedica. Sólo 2 de estas 17 (11,7%) invirtieron en una página web personalizada, el resto utilizan las plantillas que ofrecen los CRM por lo que las páginas se ven muy parecidas entre sí.

Solo un 5% de las observaciones no tienen presencia en Instagram y Facebook. Las que utilizan estas redes, utilizan la misma estrategia para IG y FB, un 21% opta por compartir contenido general como servicios, tips, información institucional, propiedades, etc. y un 74% decide compartir exclusivamente propiedades de su cartera. Analizando Facebook, el 79% de la muestra tiene una frecuencia de posteo entre media y alta es decir realizan más de 3 publicaciones por mes. En Instagram están más distribuidas las observaciones porque un 47,4% publica con frecuencia alta y un 42,1% publica con una frecuencia de 2 o menos publicaciones por mes.

Mediante una colaboradora hice una llamada misteriosa a cada inmobiliaria para evaluar la calidad de la atención y la información que brindan. La escala de calificación de la calidad de atención fue:

-Malo: Mala predisposición. Mal trato.

-Regular: Trato impersonal y desinteresado. Habla de la propiedad según lo que lee en la ficha técnica. No aporta observaciones personales. No genera interés en visitar la propiedad.

-Bueno: Buena predisposición. Pero muchas de las preguntas efectuadas no reciben respuesta.

-Excelente: Supera las expectativas. Muy buena predisposición. Ofrece reunión personal. Comenta detalles extra de la propiedad. Parece que la conoce de memoria.



Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Calificaciones obtenidas en la llamada misteriosa

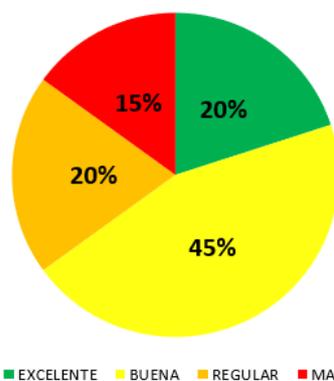


Fig. 5 - Calificaciones de las llamadas telefónicas anónimas a otras inmobiliarias

En cuanto a la información, un 50% ofreció información completa y el 50% ofreció insuficiente. Cabe resaltar que las inmobiliarias con bajo desarrollo online, obtuvieron mejores calificaciones.

### 3.3. Encuestas

Se realizaron tres encuestas diferidas; una para desarrolladores, una para inversores habituales y una para inversores eventuales.

El 62,5% de los desarrolladores comparte sus proyectos con varias inmobiliarias y el 25% le da la exclusividad de comercialización a sólo una. Los motivos principales mencionados para trabajar colaborativamente con inmobiliarias fueron el aumento del alcance de los proyectos y del volumen de ventas. El 12,5% de los encuestados no comparte la comercialización dado que cuenta con un equipo comercial interno especializado.

De los 20 IH seleccionados por conveniencia, todos vendieron o se encuentran en proceso de vender una propiedad. El 10% realizó o está realizando la comercialización de forma particular para "ahorrar" la comisión. Un 90% de los IH utilizó o está utilizando servicios inmobiliarios para vender su inmueble, y de éstos últimos, un 44,4 % considera que de ésta forma las propiedades se venden en el corto plazo, un 33,3% no dispone del tiempo para realizarlo de forma personal. La mayoría de los encuestados (61.1%) confía su propiedad a dos o tres inmobiliarias, un 33,3% a más de tres y sólo un 5% firma exclusividad. Podemos inferir que el inversor eventual tiene la tendencia a ser poco leal a una sola empresa.

De la muestra seleccionada por conveniencia de 40 IE un 74% vendieron o se encuentran en proceso de vender una propiedad. El 17% realizó o está realizando la comercialización de forma particular. El principal motivo mencionado fue el "ahorro" de la comisión, pero también surgieron las malas experiencias pasadas, los conocimientos personales y la estrategia comercial con el cartel "dueño vende". Un 83% utilizó o está utilizando servicios inmobiliarios para vender su inmueble, y de éstos últimos, un 33% lo hace por comodidad y un 25% porque tiene una



inmobiliaria de confianza. Otros motivos mencionados en menor medida fueron: falta de tiempo, falta de experiencia y seguridad. La amplia mayoría de los encuestados (83.3%) confía su propiedad a una sola inmobiliaria, sino un 16.7% las deja a dos o tres, pero ninguno de éstos clientes tiene su propiedad compartida en más de tres empresas. Podemos inferir que el inversor eventual tiene la tendencia a ser fiel.

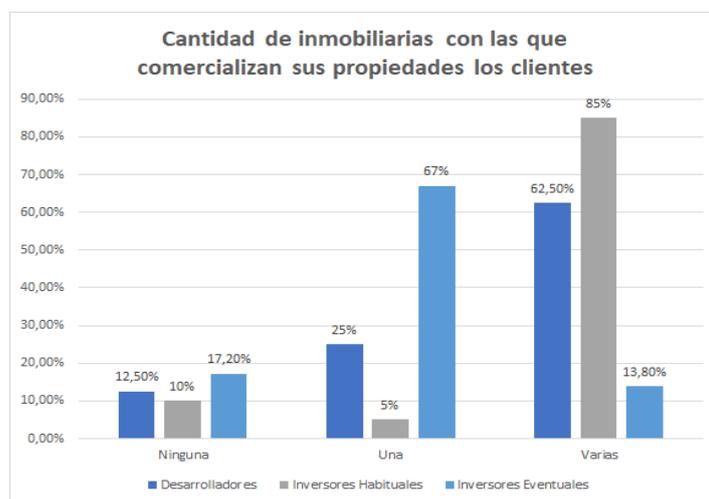


Fig.6 - Fidelidad de cada tipo de cliente

Para el servicio de comercialización, las mejores calificaciones se obtuvieron en la encuesta a IE donde la totalidad de los encuestados asignó una calificación entre los valores 8 y 10, luego a los Desarrolladores donde el 86% utilizó una calificación entre 8 y 10, y en último lugar IH, con calificaciones centradas entre el 5 y el 7.

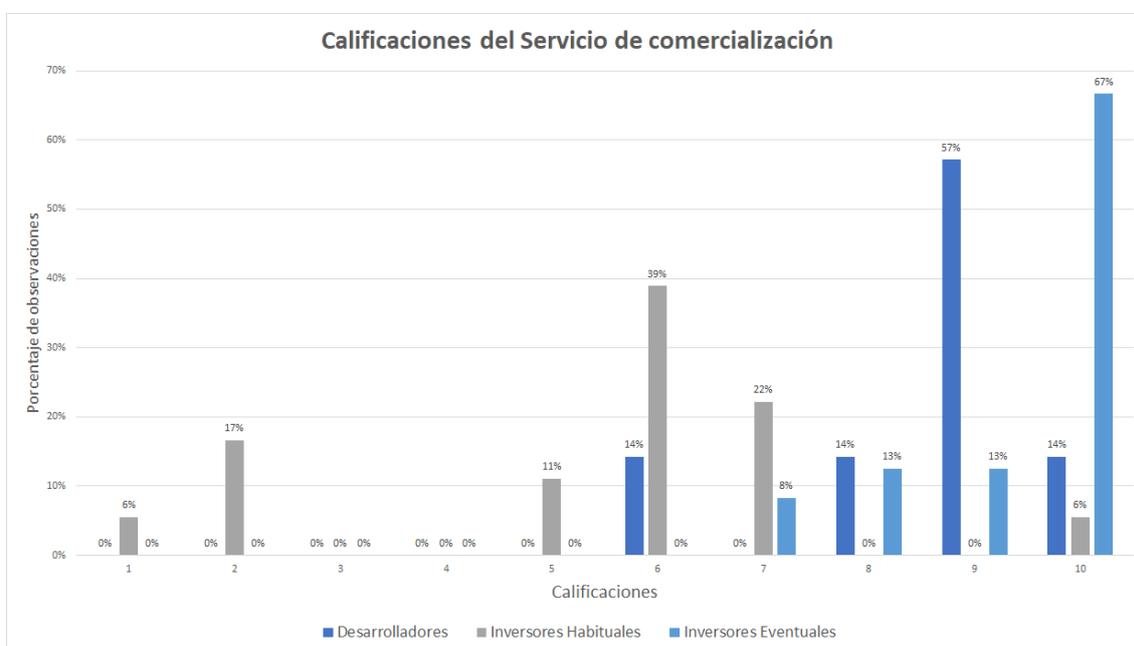


Fig. 7 - Calificaciones del servicio



Es más probable recibir una recomendación buena de un IE y de D. Pero en el caso de los IH, las calificaciones acompañan la probabilidad de recomendar, y a pesar de cerrar varias ventas, no recomendarían los servicios. Se empiezan a perfilar como el grupo más exigente y menos leal.

#### Probabilidad de recibir una buena recomendación

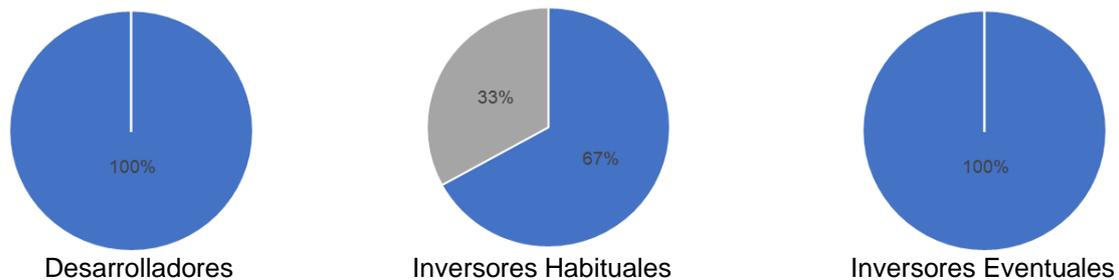


Fig.8 - Probabilidad de recomendar

En los aspectos positivos, los D se hizo alusión a la calidad humana y a la dedicación a sus proyectos. Los IH se valora principalmente la eficacia para cerrar la operación y en segundo lugar la inversión en Marketing. Cabe destacar que un 17% no respondió y un 11% no encuentra ningún aspecto positivo en el servicio. Para los IE, el componente humano; el equipo de trabajo y el dueño, obtuvieron un 50% de las menciones, seguidos de la eficacia, la inversión en marketing y por último los valores corporativos (seriedad, profesionalismo y confianza).

En los aspectos negativos, el 43% de los D coincidió con volúmenes de ventas insatisfactorios mientras que el resto de las observaciones se encuentran dispersas entre desacuerdo con la comisión, desacuerdo precio de venta o falta de dedicación. Para los IH en primer lugar se presenta un desacuerdo con la comisión (39%) y en segundo lugar un desacuerdo con el valor de tasación (33%). Los IE destacan la falta de reportes y luego la imposibilidad de concretar la venta y el volumen de ofertas insatisfactorio.

Analizando el servicio de búsqueda y asesoramiento, de los encuestados un 75% hizo uso del mismo. Las calificaciones obtenidas permanecen altas con un 57% de puntuaciones 10 y todas las observaciones recomendarían el servicio. Un 80% de los IH se concentraron entre las puntuaciones 6 y 7 y la probabilidad de que el servicio sea recomendado es del 70%. En el caso de los IE, el 80% de las observaciones se concentraron entre las puntuaciones 5 y 7 y la probabilidad de que el servicio sea recomendado es del 85%.

En los aspectos positivos mencionados por los D, en primer puesto se encuentra la calidad humana (60%) y en segundo lugar la búsqueda eficiente. En los aspectos negativos un 66.67% mencionaron haber recibido una negociación ineficiente en cuanto al tiempo de demora y al valor de cierre. Los desarrolladores tienen una buena experiencia a la hora de vender y a la hora de comprar.



El principal aspecto positivo mencionado por los IH fue la coordinación de visitas, luego la búsqueda personalizada y los informes de oportunidades. Como aspectos negativos, desacuerdo en la comisión, negociación ineficiente e insistencia de los asesores comerciales.

De los IH, el 50% utilizó ambos servicios. De los que experimentaron ambos, el 62.5 calificó el servicio de comercialización y el búsqueda y asesoramiento con la misma puntuación.

El principal aspecto positivo que resaltaron los IE fue la búsqueda personalizada seguidos del contacto con un único intermediario y la eficacia para concretar la operación. Como aspectos negativos, las dificultades para comunicarse y la falta de servicio post-venta.

De los IE, sólo 5 utilizaron ambos servicios, mientras que el 84% sólo hizo uso de uno de los servicios. De los que experimentaron ambos, el 80% calificó con mayor puntaje al servicio de comercialización que al de búsqueda y asesoramiento.

### **3.4. Análisis de comisiones brutas anuales**

Para conocer el peso relativo de las opiniones y de las calificaciones obtenidas de cada grupo, se solicitó los datos de comisiones brutas. Dado que los datos son de carácter confidencial, la empresa facilitó una grilla de comisiones brutas anuales expresadas en % y categorizadas según el cliente que las abonó.

Año	Períodos comprendidos	%D	%IH	%IE
AÑO 1	Octubre 2018 a Septiembre 2019	21.3	30.4	48.3
AÑO 2	Octubre 2019 a Septiembre 2020	18.1	24.4	57.5
AÑO 3	Octubre 2020 a Septiembre 2021	13.4	34.2	52.4

Los inversores eventuales para los últimos 3 años, constituyen la mayoría de los ingresos por operaciones comerciales. En segundo lugar, se encuentran los ingresos de inversores habituales y en último lugar los ingresos provenientes de desarrolladores.

## **4. CONCLUSIONES**

Se presenta la propuesta de marketing relacional para cada segmento de cliente de Aybar Propiedades. Para ello se utilizó como herramienta el “Radar de innovación” de Wolcott, Sawhney y Arroniz.

Para todas las propuestas, la dimensión de la organización se encuentra en un grado sustancial. Esto se debe a que los cambios siempre tienen una repercusión en ella. Para brindar un servicio más orientado a las personas será necesario que el organigrama se modifique siguiendo el principio de alcance de control. De esta forma, las propiedades se asignarán a los asesores comerciales para brindar una



respuesta más rápida y de calidad. Cada asesor está capacitado para manejar 15 propiedades como máximo lo que implicará una depuración de la cartera de propiedades, dando prioridad a aquellas en exclusiva y a precios de mercado. Los asesores se especializarán en residencial y comercial. Y a su vez el sector residencial se disgregará en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena y Tafí Viejo; las 3 áreas en las que opera la inmobiliaria.

Cada asesor asumirá las nuevas tareas de:

- Llenar fichas digitales de captación
- Establecer comunicación semanal con los propietarios para enviar reportes y novedades sobre el desempeño de su propiedad. Tarea que antes estaba a cargo del dueño.

También se propone crear el puesto soporte comercial a cargo de:

- Carga de propiedades en base a las fichas de captación.
- Mantener la información de la propiedad actualizada tanto en el sistema como en los portales inmobiliarios y en las redes sociales.
- Tomar reservas y coordinar firmas.
- Recepcionar llamados a un único número de contacto y mail. Recolectar la mayor información de los leads y derivar al asesor comercial correspondiente mediante la carga en el CRM, para consolidar la base de datos de la empresa.

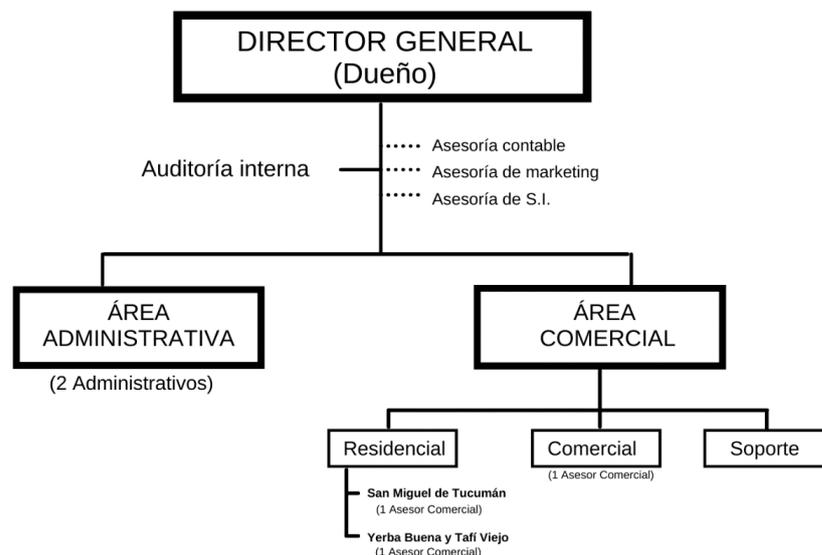


Fig. 9 - Organigrama propuesto

Se deben establecer reuniones estratégicas presenciales del equipo comercial donde se debatan de forma conjunta posibles abordajes para cada propiedad y para cada cliente.

Otro concepto clave en la organización será el presupuesto destinado a marketing relacional. De cada operación que se realice se considera conveniente guardar un 5% para este fin que permitirá a la empresa entregar mejores obsequios, invertir en publicidad institucional, alimentar alianzas estratégicas o realizar sorteos importantes.



## PROPUESTA PARA DESARROLLADORES

En base a los datos recabados, se tiene conocimiento que estos clientes valoran el componente humano del servicio, pero mencionaron volúmenes de ventas insatisfactorios y en segundo lugar, desacuerdo con la comisión, desacuerdo precio de venta o falta de dedicación.

La propuesta de marketing relacional para este tipo de clientes, tiene como fin aumentar el volumen de ventas a bajo costo para los desarrolladores.

La dimensión principal que se va a abordar es la cadena de suministro mediante el rediseño de flujo de información desde el aprovisionamiento hasta la entrega, para mejor coordinación y colaboración. Como primera acción será crear el puesto de soporte comercial que deberá estar en contacto permanente con los desarrolladores para que el equipo comercial tenga siempre información actualizada sobre precios y disponibilidades. Esto se realizará mediante reuniones quincenales y planillas en nube con acceso compartido.

Proponer una lista de precios uniforme con un 10% de recargo para ofrecerles a los clientes de Aybar un 5% de descuento, y el 5% restante como comisión. De esta manera para el cliente sería indiferente comprar mediante la inmobiliaria o al desarrollador. Establecer un plazo de tiempo con un objetivo de ventas. En caso de que una desarrolladora rechace la propuesta, solicitar un descuento para clientes referidos por la inmobiliaria con la presentación de una tarjeta.

Destinar un lugar dentro de la web y en redes sociales para compartir videos de recorrido y entrevistas, publicitando los proyectos. Crear la sección “Aliados” y colocar los logos y con links a las distintas desarrolladoras. Negociar para que las desarrolladoras den un lugar en su página como “Inmobiliarias autorizadas a comercializar”.



Fig.10 - Propuesta para desarrolladores



## PROPUESTA PARA INVERSORES HABITUALES

La principal objeción que presentan los Inversores Habituales es el valor de la comisión (el precio del servicio) y los valores de tasación de sus propiedades. Se trata de los clientes con los que más difícil es establecer relaciones a largo plazo ya que se persiguen oportunidades, por lo tanto la propuesta de marketing relacional para ellos está orientada a brindarles información oportuna y beneficios como incentivos para elevar la probabilidad de que recomienden los servicios de Aybar Propiedades.

Al ser la comisión un valor establecido por el Colegio de Corredores de la Provincia, utilizar un descuento en ella como herramienta publicitaria, no sería ético y crearía entre colegas una competencia desleal. Por lo tanto se proponen los siguientes beneficios para inversores habituales:

-Los clientes que hayan realizado una operación con la intervención de Aybar Propiedades, y que envíen a alguien referido, reciben un regalo de algún comercio aliado, o bien una tasación bonificada.

-Los clientes reincidentes, después de la tercera operación reciben una bonificación del 50% de los costos de operación (Honorarios escribanía, Coti y sellado).

-Si un cliente está interesado en una propiedad a la venta de otra inmobiliaria y acuden a Aybar Propiedades para que actúen como intermediarios, reciben una bonificación del 50% de los costos de operación (Honorarios escribanía, Coti y sellado).

-Si un cliente está interesado en un producto en pozo con 5% de descuento gracias a alianza estratégica con Desarrolladoras, aprovechando la red de la inmobiliaria.

Otro punto clave en esta sección es no incluir en la cartera de la empresa propiedades fuera de valor de mercado. Si el valor de tasación y el precio esperado por el cliente están muy alejados entre sí, se debe rechazar la propiedad para evitar incurrir en costos, pérdida de tiempo para ambas partes y evitar generar una mala relación cuando el inmueble no se logre vender.

El nuevo puesto en la organización; Soporte comercial deberá elaborar campañas y carpetas de oportunidades para que los asesores comerciales compartan entre los inversores. También deberá gestionar los regalos y las bonificaciones.

Establecer la encuesta de satisfacción para conocer si los beneficios propuestos son valorados por estos clientes.



Fig. 11 - Propuesta Inversores Habituales

## PROPUESTA PARA INVERSORES EVENTUALES

Los inversores eventuales constituyen la mayoría de los ingresos por operaciones comerciales. Estos mencionaron la falta de reportes y luego la imposibilidad de concretar la venta y el volumen de ofertas insatisfactorio, como aspectos negativos percibidos del servicio. Es por ello que

La dimensión central en la que se centra esta propuesta es la de experiencia del cliente para atender a las necesidades de tener mejor comunicación desde el primer contacto, durante la operación y una vez firmada la venta.

El primer contacto lo realizará vía teléfono, mail, redes o página web. En ese punto se encuentra con soporte comercial que tendrá una guía de información a recolectar: ¿quiere tasar, vender o comprar? ¿Porqué? Qué tipo de cliente es: ¿inversor o consumidor final? ¿Qué presupuesto tiene? ¿En qué zona está viviendo o está buscando? Etc. Soporte comercial creará el contacto en el CRM con toda la información y le dirá que asesor lo contactará según su propiedad o búsqueda.

El asesor se pondrá en contacto con el prospecto, y si considera que puede ser un cliente en el futuro, intentará establecer comunicación semanal antes, durante y después de concretar una operación con diferentes mensajes:

-Reportes: Elaborar informes para propietarios por quincena sobre el desempeño de sus propiedades. A cargo del asesor de la zona en la que se encuentra la propiedad.

-Felicitaciones: Desarrollar un sistema de seguimiento con recordatorios: aniversario compra, cumpleaños, día de la profesión. A cargo de la persona de soporte comercial. Esta base de datos debe ser unificada y propiedad de la inmobiliaria.

-Educativos: Informar a los clientes sobre temas de actualidad como cambios en la ley, mediante cursos, talleres, vivos, etc. La elaboración de estas notas estará a cargo de soporte comercial previa reunión de equipo.

Para capturar de valor establecer encuesta de satisfacción periódica.



Fig.12 - Propuesta Inversores Eventuales

De esta manera, la inmobiliaria será capaz de atender a las necesidades y expectativas de cada segmento de clientes.

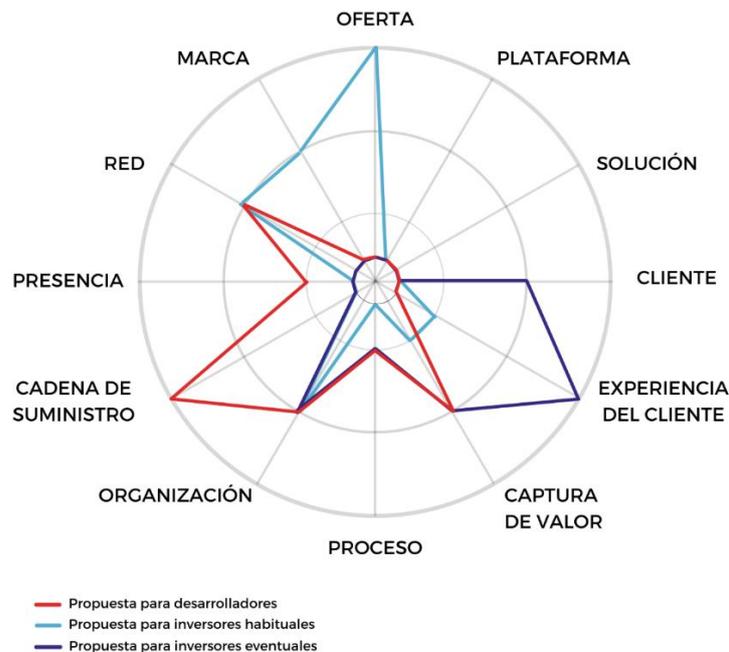


Fig. 13 - Propuesta Inversores Eventuales

Se considera que el trabajo será de gran valor para la empresa, constituirá el puntapié inicial hacia un servicio más orientado a las personas con visión a largo plazo para crear una ventaja sostenida basada en referidos.



## 5. REFERENCIAS

- Berger, J. (2014). *Contagioso: Cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill Education.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las organizaciones*. México DF, México: Mc Graw Hill Education.
- Keller, G. , Jenks, D. y Papasan, J. (2004) *The Millionaire Real Estate Agent* . Nueva York, Estados Unidos: Mc Graw Hill Education.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México DF, México: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México DF, México: Pearson.
- Palmatier, R. y Scridhar, S. (2017). *Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics*. Londres, U.K.: Palgrave.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- Roobins, S y Coulter, M (2010). *Administración*. México DF, México: Pearson.
- Templeton, T. (2005) *Referencias para toda la vida - El método para forjar relaciones que da resultado*: Ediciones Granica

## FUENTES DIGITALES

- Recuperado el 9/11/2021 : <https://blog.wasi.co/tipos-de-cliente-inmobiliario-segun-su-personalidad/>
- Recuperado el 9/11/2021 : <http://academia.sumaprop.com/curso/entrevista-a-julio-valente/>



---

## 6. ANEXOS

### 6.1. ANEXO 1 : Variables observadas en el análisis de la competencia.

#### 1. PÁGINA WEB:

1.1. Tiene página web? Si/No

1.2. Cuándo se ingresa a la página se ofrecen principalmente servicios o productos? S/P

1.3. Grado de presentación de la empresa y a que se dedica: ALTO MEDIO BAJO

1.4. Tipo de Página web: Diseñada (on demand) o estándar (template)

#### 2.FACEBOOK

2.1.Presencia en Facebook: SI / NO

2.2.Tipo de publicaciones del muro: principalmente productos (P) o contenido general (G)

2.3.Frecuencia de publicaciones: ALTA (6 o + /mes), MEDIA (3 a 5/mes) BAJA (menos de 3/mes)

#### 3.INSTAGRAM

3.1.Presencia en Instagram: SI / NO

3.2.Tipo de publicaciones del feed: principalmente productos (P) o contenido general (G)

3.3. Frecuencia de publicaciones: ALTA MEDIA BAJA

3.4. Generación de contenido orgánico ALTO MEDIO BAJO

#### 4.WHATSAPP BUSINESS

4.1.Tiene un wpp bussines oficial?

4.2. Hace uso de los catálogos?

4.3. Tiene respuestas automáticas?

5. INVERSIÓN EN MULTIMEDIA: ALTO (fotografía profesional, videos con dron, etc)- MEDIO - BAJO (fotos de celular)

#### 6. USO DE CRM : SI / NO

#### 7. LLAMADA MISTERIOSA

7.1. Calidad de atención MALO- REGULAR -BUENO- EXCELENTE

7.2. Calidad de información brindada: COMPLETA - INSUFICIENTE



**6.2. ANEXO 2: Procesamiento de las variables observadas en la competencia**

N° OBSERV.	INMOBILIARIA	1. PÁGINA WEB				2. FACEBOOK				3. INSTAGRAM				4. WPP BBS.				5. INVERSIÓN MULTIMEDIA	6. CRM	7. LLAMADA	
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	7.1	7.2				
1	Bunader	S	P	B	E	S	G	B	S	G	B	B	S	S	S	S	M	S	B	I	
2	Fordham	N	-	-	-	S	P	M	S	P	B	B	S	N	N	N	B	N	E	C	
3	Labastida	S	P	B	E	S	P	A	S	P	A	B	S	N	N	N	M	S	E	C	
4	Global	S	P	B	E	S	G	A	S	G	A	A	S	S	S	S	A	S	R	I	
5	Balboa	S	P	B	E	S	P	A	S	P	A	M	N	-	-	-	M	S	B	C	
6	Feler	S	P	M	E	S	P	B	N	-	-	-	-	-	-	-	B	S	M	I	
7	P. Schillman	S	P	B	E	S	P	A	S	P	A	A	S	S	S	S	B	S	B	C	
8	AG	S	P	B	E	S	P	M	S	P	B	B	S	S	S	S	A	S	M	I	
9	Urban Network	S	P	B	E	S	P	M	S	P	B	B	S	S	S	S	M	S	B	C	
10	Liprandi	S	S	A	D	S	G	A	S	G	A	A	S	S	S	S	A	S	B	C	
11	Macías	S	P	M	E	S	P	M	S	P	M	B	N	-	-	-	M	S	R	I	
12	Westphal	S	S	A	D	S	P	A	S	P	A	A	S	S	N	N	A	S	B	C	
13	Lucchetti Martinez	S	P	B	E	S	P	A	S	P	A	M	S	S	S	S	A	S	M	I	
14	Cazela	S	P	B	E	S	P	M	S	P	M	B	S	S	S	S	M	S	B	C	
15	Inmo Plus	S	P	B	E	N	-	-	S	G	B	B	N	-	-	-	M	S	R	I	
16	Parthenon	S	S	A	E	S	G	A	S	G	A	A	S	S	S	S	M	S	R	I	
17	Pombo y Petraca	N	-	-	-	S	P	M	S	P	A	M	S	S	N	N	B	N	B	I	
18	Stagnetto	N	-	-	-	S	P	B	S	P	B	B	N	-	-	-	B	N	E	C	
19	Guzman y Guzman	S	P	B	E	S	G	A	S	G	B	A	S	S	S	S	B	S	B	I	
20	Ing. Perez Jaime	S	P	B	E	S	P	B	S	P	B	B	N	-	-	-	B	N	E	C	