

TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN DE MARKETING



SUAREZ, E NICOLÁS
MKT 634
UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
CÓRDOBA 2006

PROFESORES:
VARAS, ANDREA
BAZÁN, ROBERTO

Índice

| | | |
|---|---|----|
| Capítulo 1: Introducción | | |
| 1.1 | Introducción | 6 |
| 1.2 | Presentación de la Empresa | 6 |
| 1.3 | Objetivos del Trabajo Final de Grado | 8 |
| 1.4 | Marco Teórico | 9 |
| 1.5 | Marco Metodológico | 12 |
| Capítulo 2: Evaluación del Negocio | | |
| 2.1 | Análisis Interno | 14 |
| 2.1.1 | Visión y Misión de la Empresa | 14 |
| 2.1.2 | Filosofía y Descripción de la Empresa | 16 |
| 2.2 | Análisis del Mix de Mercadotecnia | 20 |
| 2.2.1 | Descripción de Producto / Servicio | 20 |
| 2.2.1.1 | Publicación en www.elinmobiliario.com | 20 |
| 2.2.1.2 | Publicación en Carteleras Digitales | 21 |
| 2.2.1.3 | Publicación en Newsletters Propios | 23 |
| 2.2.1.4 | Envíos de Piezas HTML | 23 |
| 2.2.1.5 | On Line Project y Mis Reportes | 23 |
| 2.2.2 | Servicios Ofrecidos por Elinmobiliario.com | 24 |
| 2.2.3 | Ciclo de Vida del Producto | 26 |
| 2.2.3.1 | Categoría de Producto: Publicidad | 26 |
| 2.2.3.2 | Forma de Producto: Publicidad Digital en Internet | 27 |
| 2.2.4 | Estrategia de Producto | 28 |
| 2.3.1 | Sistema de Fijación de Precios | 29 |
| 2.3.2 | Cálculo de Punto de Equilibrio | 31 |
| 2.4.1 | Canales de Distribución de los Servicios | 33 |
| 2.4.1.1 | Visitas Directas | 33 |
| 2.4.1.2 | Recepción a través de Newsletter | 34 |
| 2.4.1.3 | Recepción a través de Carteleras Digitales | 35 |
| 2.4.1.4 | Recepción de las piezas HTML | 35 |
| 2.5.1 | Comunicación / Promoción | 36 |
| 2.5.1.1 | Antecedentes en Comunicación | 36 |
| 2.5.1.2 | Actualidad Comunicacional | 37 |
| 2.3 | Análisis de Ventas | 37 |
| 2.3.1 | Política de Ventas | 39 |
| 2.3.2 | Proyecciones de Ventas | 39 |
| Capítulo 3: Análisis Externo | | |
| 3.1 | Definición del Sector | 43 |
| 3.2.1 | Análisis del Macro Entorno | 43 |
| 3.2.1.1 | Entorno Económico | 43 |
| 3.2.1.2 | Entorno Político Legal | 45 |
| 3.2.1.3 | Entorno Socio / Cultural | 46 |
| 3.2.1.4 | Entorno Tecnológico | 47 |
| 3.3.1 | Análisis del Micro Entorno | 47 |
| 3.3.1.1 | Competencia | 47 |
| 3.3.1.2 | Cálculo de Market Value | 50 |
| 3.3.1.3 | Clientes | 52 |
| 3.3.1.3.1 | Clientes Directos | 53 |
| 3.3.1.3.2 | Clientes Indirectos | 54 |
| 3.3.1.3.3 | Descripción de Proceso de Compra | 55 |
| 3.3.1.4 | Proveedores e Intermediarios | 56 |
| 3.4 | Análisis del Sector | 57 |
| 3.5 | Análisis de Escenarios | 58 |
| 3.5.1 | Sector Económico | 59 |
| 3.5.2 | Sector Inmobiliario y de la Construcción | 61 |
| 3.5.3 | Publicidad Digital | 62 |

| | | |
|--|--|-----|
| Capítulo 4: Análisis FODA y Daignóstico | | |
| 4.1 | Análisis F.O.D.A. | 67 |
| 4.1.1 | Introducción | 67 |
| 4.1.2 | Diagnóstico | 68 |
| 4.1.3 | Cruce de Fuerzas | 69 |
| 4.1.4 | Situación Actual de la Empresa | 71 |
| 4.1.5 | Situación Deseada por la Empresa | 72 |
| Capítulo 5: El Plan de Marketing | | |
| 5.1 | Objetivos Generales y Específicos del Plan de Marketing | 75 |
| 5.2 | Estrategias | 76 |
| 5.3 | Planes de Acción | 78 |
| 5.3.1 | Evaluación de Medios | 78 |
| 5.3.2 | Campaña de Comunicación Integrada | 80 |
| 5.3.3 | Explicación del Cronograma | 86 |
| 5.3.4 | Programa de Fidelización | 89 |
| 5.3.5 | Establecimiento de Alianzas Estratégicas | 93 |
| 5.3.6 | Mejoras Continuas | 94 |
| 5.3.9 | Evaluación de Mercados | 96 |
| 5.4 | Cuadro Estratégico | 98 |
| 5.5 | Costo y Financiamiento del Plan | 99 |
| 6 | Conclusiones y Recomendaciones | 100 |
| 7 | Bibliografía | 102 |
| 8.1 | Anexo 1: Información Previa del Mercado Meta | 104 |
| 8.2 | Anexo 2: Información sobre el sector de Medios de Comunicación | 107 |
| 8.3 | Anexo 3: Modelos de Carteleras y avisos clasificados | 110 |
| 8.4 | Anexo 4: Propuesta de Investigación | 111 |
| 8.5 | Anexo 5: Paper Explicativo sobre un Análisis FODA | 112 |
| 8.6 | Anexo 6: Justificación y Ponderación FODA | 115 |

Índice de Cuadros y Gráficos

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1 | Matriz Ansoff (Matriz de Dirección de Crecimiento) | 8 |
| Gráfico 2 | Organigrama | 14 |
| Gráfico 3 | Modelo de Cartelera Digital | 16 |
| Cuadro 1 | Tabla de Paquetes de Servicios Ofrecidos | 19 |
| Gráfico 4 | Curva de Ciclo de Vida de la Categoría de Producto | 21 |
| Gráfico 5 | Curva de Ciclo de Vida de la Forma del Producto | 21 |
| Cuadro 2 | Estrategia de Producto | 22 |
| Cuadro 3 | Estructura de Costos del mes de julio 2006 | 24 |
| Gráfico 6 | Punto de Equilibrio | 25 |
| Cuadro 4 | Visitas Mensuales al Site | 26 |
| Gráfico 7 | Visitas Mensuales al Site | 26 |
| Cuadro 5 | Clickeos Promedios por mes desde cada Cartelera | 27 |
| Gráfico 8 | Evolución de Facturación | 29 |
| Cuadro 6 | Evolución de la Facturación Mensual | 30 |
| Cuadro 7 | Categorías de Competidores | 37 |
| Cuadro 8 | Análisis de Servicios de los Competidores Genéricos | 38 |
| Cuadro 9 | Análisis de Servicios de los Competidores Específicos | 38 |
| Cuadro 10 | Esquema Comparativo entre Empresas del Sector | 39 |
| Cuadro 11 | Facturación Mensual Promedio | 39 |
| Gráfico 9 | Distribución de Ingresos en el Sector | 40 |
| Gráfico 10 | Categorías de Clientes | 41 |
| Gráfico 11 | Proceso de Ventas y Contratación de los Servicios | 43 |
| Cuadro 12 | Análisis de Fuerzas de Porter | 45 |
| Cuadro 13 | Síntesis del Análisis de Escenarios | 51 |
| Cuadro 14 | Matriz FODA – Variables a Analizar | 53 |
| Cuadro 15 | Escala de Ponderaciones | 55 |
| Gráfico 12 | Matriz de Impacto de Cruce de Fuerzas | 57 |
| Cuadro 16 | Matriz de Impacto – Evaluación de Cruce de Fuerzas | 58 |
| Cuadro 17 | Medios en los que tiene Presencia la Empresa | 63 |
| Cuadro 18 | Potenciales Medios a Utilizar en la Campaña de Comunicación | 64 |
| Cuadro 19 | Cronograma de Campaña de Comunicación Integrada | 68 |
| Cuadro 20 | Costos del Plan de Marketing | 78 |
| Cuadro 21 | Utilidades Proyectadas por la Aplicación del Plan | 78 |
| Gráfico 13 | Utilidades Proyectadas por la Aplicación del Plan | 79 |

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Introducción

La información que se expone a continuación ha sido recopilada y actualizada hasta el día 30 de julio de 2006; y propone para la interpretación del Plan de Marketing situarse en dicho contexto temporal.

Presentación de la empresa

Elinmobiliario.com es un Sistema Integrado de Comunicación Digital orientado a la publicidad de bienes raíces que combina diferentes modos y medios para presentar la oferta inmobiliaria de sus empresas clientes. Este “Sistema” (llamado así por sus creadores) se compone por publicaciones en su propio portal digital (www.elinmobiliario.com), web sites de otras empresas de comunicación, Newsletters propios y de terceros, carteleras digitales colocadas en los medios de distintas empresas y campañas de comunicación a través del envío de piezas publicitarias a múltiples bases de datos (e-mailing).

Este Sistema, creado por Esteban Rossetti y Rubén Pallaro en noviembre de 2004, nació como una simple página web que permitía a las inmobiliarias de Córdoba publicar sus productos de manera “poco convencional”; ya que históricamente los medios utilizados a la hora de hacer publicidad de bienes raíces eran el diario, algunas revistas relacionadas al sector, la radio y en menor medida la televisión. Los creadores de Elinmobiliario.com, considerando las ventajas y desventajas que Internet proporcionaba como medio de comunicación y teniendo en cuenta el crecimiento del sector inmobiliario en los años anteriores, tuvieron la idea de crear este canal de comunicación como una alternativa para las empresas inmobiliarias.

El proyecto se presentó en diciembre de 2004 ante la Cámara de Corredores Inmobiliarios de la provincia de Córdoba (CaCIC), para que dicha institución prestara un servicio extra a sus asociados. De esta manera, la Cámara abonaba una cuota mensual a Elinmobiliario.com y sus socios disponían de este servicio digital de comunicación en forma gratuita.

Con el correr de los meses se desarrollaron el resto de los servicios que actualmente ofrece la empresa, hasta conformar el Sistema Integrado de Comunicación Digital. Al mismo tiempo, el acuerdo con la Cámara se modificó; lo que generó que la misma dejara de abonar la cuota mensual a cambio de brindar respaldo a la empresa y esto permitió abrir sus servicios hacia otras empresas inmobiliarias y constructoras no asociadas a CaCIC.

Hoy en día, la empresa cuenta con un portal web que contiene más de 2.500 ofertas inmobiliarias; 3 tipos de Newsletter que llegan a más de 50.000 contactos en forma semanal, alianza con 12 medios digitales de comunicación y una base de datos superior a los 200 mil contactos (no todos utilizados hasta el momento).

Lo que comenzó como un sitio web de publicación de propiedades para la provincia de Córdoba, hoy presenta un modelo de negocios que sus creadores pretenden trasladar al resto del país en el mediano plazo (12 a 18 meses), para luego replicarlo en otros países que presenten un mercado con similares características.

Objetivos del Trabajo Final de Grado

Objetivo General:

El presente trabajo posee un doble objetivo: por un lado, diseñar un plan de marketing que permita mejorar el posicionamiento de Elinmobiliario.com en la provincia de Córdoba; y por el otro, conseguir que dicho plan se convierta en la génesis de un proceso de planificación continua que le permita a la empresa optimizar sus recursos y prever las adversidades que el mercado le plantee.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis del mercado que permita descubrir el potencial de su crecimiento, las posibilidades que el mismo pueda brindar y los riesgos que pueda presentarle a la empresa.
- Realizar un análisis y diagnóstico interno de la empresa, que permita conocer las herramientas y recursos con los que cuenta actualmente para afrontar las diversas variaciones que sufre el entorno.
- Diseñar un plan de comunicación que refuerce y mejore su actual posicionamiento; y que a la vez le permita aumentar su cartera de clientes para elevar sus niveles de facturación.

Marco Teórico

Para la realización del presente trabajo fue necesario utilizar varios conceptos relacionados a la disciplina del marketing. Por un lado, estos conceptos han sido tomados de diversos autores, tales como Michael Porter, Philip Kotler o José María Saenz de Vicuña; mientras que, por otro lado, también se expondrán conceptos formulados por el alumno luego de la combinación de definiciones de varios autores. Cabe destacar, por lo tanto, que este trabajo no se basa en la bibliografía particular de ningún autor.

Si bien, todos los conceptos teóricos que se verán a lo largo del trabajo se exponen en profundidad antes de ser tratados en cada capítulo; a continuación se expresan en forma sintética aquellos que son más relevantes para este trabajo.

El Plan de Marketing:

Toda organización nace por una razón, para cumplir con una "misión" que habitualmente es definida por su fundador; para cumplir con dicha misión es necesario trazar ciertos objetivos que pueden ser a largo, mediano o corto plazo. **El Plan de Marketing** es el **Instrumento** que se utiliza para alcanzar esos objetivos y que incluye el desarrollo de estrategias, técnicas, programas y procedimientos. Todo Plan de Marketing comienza proponiendo una meta, un punto al cual se desea llegar, denominado "**Objetivos**" y el camino o acciones a seguir para su consecución llamado "**Estrategias**".

Éste instrumento posee una estructura rígida, que debe respetarse, pero a la vez susceptible de ser revisada periódicamente para adaptarse a cambios repentinos no previstos en un comienzo que dificulten alcanzar el objetivo propuesto; y su resultado debe brindar los lineamientos para el siguiente Plan que propondrá nuevos objetivos en el futuro. De ésta manera se crea un ciclo de planificación continua que perdura hasta que la propia organización deje de existir.

Posicionamiento¹: Se llama posicionamiento a la referencia del "lugar" que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca (o empresa) lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

¹ Ries, A. and Trout, J. (1981) Positioning, The battle for your mind, Warner Books - McGraw-Hill Inc., New York, 1981

Ciclo de vida²: El **Ciclo de vida del producto** (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto, se aplicarán diversos grupos de estrategias.

Estrategia de Fijación de precios³: Cada empresa afronta la decisión de qué precio establecer para sus productos / servicios. Esta estrategia se basa en múltiples factores, entre los que se destacan: Objetivos de la empresa, Demanda, Competencia, etapa de ciclo de vida del producto, etc. todos estos factores inciden en la política de precios de un producto.

- Precio Social: Política orientada hacia las diversas situaciones de ingreso de los diferentes clientes.

Punto de Equilibrio⁴: También conocido como Modelo de Costo – Volumen – Beneficio; es donde se produce la igualdad entre ingresos y costos totales, esto es, el punto donde no hay pérdidas ni ganancias para la empresa.

Estrategias⁵: “Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”.

Estrategia de Comunicación⁶: También conocida como “Estrategia de Lanzamiento” o “Posicionamiento”, consiste en dar a conocer por todos los medios posibles, la existencia del producto / servicio. Este tipo de estrategia se utiliza al momento de lanzar un producto al mercado, para alcanzar el reconocimiento del mismo por parte del mercado meta.

Estrategia de Fidelización⁷: Este tipo de estrategia se basa en dos pilares fundamentales: Marketing de Relación y en la Gestión del Valor Percibido.

- Marketing de Relación: Herramienta que ayuda a conseguir la confianza del cliente a largo plazo, que lo lleva a comprar y recomendar el producto.

² Armstrong, G., & Kotler, P., Marketing an Introduction. 6th Edición, Prentice Hall. 2003.

³ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8º Edición, Editorial Prentice Hall 1996.

⁴ Dr. García Norberto, Lic. Fregona de Costamagna Rosana, Sistemas de Información Contable para Administradores, Argentina, 1999

⁵ Saenz de Vicuña, José María, El Plan de Marketing en la Práctica, 4º Edición, Madrid 1999

⁶ Kotler Philip, Ibidem, página 7

⁷ Saenz de Vicuña, José María, Ibidem, definición de Estrategias.

- La Gestión del Valor Percibido, trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa.

Estrategia de Mejoras Continuas:⁸ Es una de las estrategias clásicas utilizadas en la etapa de Crecimiento del Ciclo de Vida de un Producto. Básicamente postula mejoras en la calidad del producto y la adición de nuevas características que mejoren, por ejemplo, el diseño del mismo.

Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados:⁹ En base a la Matriz de Dirección de Crecimiento de Ansoff. Ésta atiende al binomio producto – mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos.

Gráfico 1:Matriz Ansoff

| Productos | Actuales | Nuevos |
|------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Mercados | | |
| Actuales | Penetración de Mercados | Desarrollo de Nuevos Productos |
| Nuevos | Desarrollo de Nuevos Mercados | Diversificación |

⁸ Kotler Philip, Ibidem, definición de Estrategias de Comunicación.

⁹ Saenz de Vicuña, José María, Ibidem, definición de Estrategias.

Marco Metodológico

Para la obtención de la información necesaria para realizar el Plan de Marketing, fue necesario aplicar diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para conocer los objetivos de la empresa y la percepción que sus titulares poseen de la misma fue necesario realizar una serie de entrevistas en profundidad, con preguntas abiertas. De esta manera se obtuvo información referida a la historia de la empresa, planes a futuro de la misma y la modalidad de trabajo que posee actualmente. También se consultó sobre el proceso de ventas que tiene la empresa y sobre el modo en que se buscan a los posibles clientes.

Por otro lado, se llevó a cabo una entrevista con el resto del personal para que ellos mismos describieran los servicios que ofrece Elinmobiliario.com y su mejor manera de utilizarlos.

Luego, se llevo a cabo una encuesta¹⁰ a algunos socios de la Cámara inmobiliaria para conocer qué tipo de comunicación realizan las inmobiliarias, cuánto dinero invierten mensualmente y qué medios utilizan habitualmente.

Por último, se realizó un análisis de información secundaria obtenida de diferentes medios de comunicación provincial y nacional; proveniente de instituciones públicas y privadas y consultas a profesionales del medio inmobiliario y del medio de la publicidad.

A lo largo del trabajo se hará referencia en cada punto el cómo y de dónde se obtuvo la información que se presenta.

¹⁰ Ver Anexo 1

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Análisis Interno:

Visión y Misión de la Empresa

Existen tantas definiciones de visión y misión de una empresa como autores que han escrito sobre temas relacionados al mundo empresarial. Si bien todas esas definiciones en el fondo expresan algo similar, hay variaciones en la forma en que lo hacen.

A continuación se presentan 2 ejemplos de definiciones de visión y misión, sobre los que se basará luego una definición propia para el presente trabajo.

José María Saenz de Vicuña en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica”¹¹ afirma que: “La visión trata de dar respuesta a importantes cuestiones como: ¿Qué tipo de empresa somos?, ¿Qué nos gustaría ser?, ¿Cuáles son nuestras áreas clave de negocio?, ¿Cuál es la lógica entre ellas?, ¿Cómo añadimos valor a nuestros negocios?, ¿Qué habilidades tenemos y transferimos?, ¿Cuáles son nuestros valores y cultura corporativa? Una definición adecuada de la visión, tras un riguroso análisis estratégico, permite descartar aquellos negocios que no responden a la visión definida. La misión de una empresa supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella. Aunque suele ser más “perenne” que la visión, está condicionada por la actuación histórica y por las expectativas de futuro que tenga la empresa en el momento de su definición.”

Por otro lado, del Dr. Yoram Maleuski en su libro “Terremoto Empresarial”¹² propone lo siguiente: “La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión formuladas deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización.

Se considera a la Visión como una imagen acerca del futuro de una organización. La Visión es generada por el análisis mental del dueño o propietario de una organización. Es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias hasta los operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización.

¹¹ Saenz de Vicuña, José María, El Plan de Marketing en la Práctica, 4ª Edición, Madrid 1999

¹² Dr. Maleuski, Yoram, Terremoto Empresarial, 1996

La declaración de la Misión guía y orienta sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad. De igual manera que la Visión, la Misión también puede ser generada por el análisis mental del dueño.

La declaración de la Misión es la primera etapa indispensable para lograr la Excelencia Gerencial y Empresarial, es necesario que el personal de la organización conozca y comparta la Misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo el espíritu de la Misión. Esto facilita un funcionamiento coherente y exitoso.”

Considerando lo anterior, se presentan a continuación definiciones propias sobre visión y misión.

Visión:

Es el pensamiento que expresa lo que la empresa desea ser en el futuro, es el motivo por el cual fue creada y la meta máxima a alcanzar. Por ello, la visión de una empresa se mantiene constante durante muchos años y habitualmente es formulada por el/los creador/es al iniciarse la misma.

Este deseo, que se manifiesta llamado visión, no siempre se vuelve realidad. De hecho, muchas empresas desaparecen antes de poder alcanzarlo o, incluso, existen casos en que por no intentar alcanzarlo, el proyecto pierde el rumbo a seguir, planteado desde el comienzo, y finalmente puede convertirse en algo que jamás se propuso. Para evitar esto último la visión debe ser comunicada a todos los miembros de la empresa desde que éstos comienzan a trabajar en ella; suele escribirse y enmarcarse donde todos puedan verla, pero esto no sirve de nada si se la ignora y deja de lado.

Elinmobiliario.com nació con la idea de convertirse en el principal medio de publicación de bienes raíces dentro de la provincia de Córdoba, en un principio, para luego alcanzar reconocimiento nacional. El máximo objetivo de quienes forman parte de éste proyecto es conseguir un nombre de marca de tal fuerza y reconocimiento que cada inversionista piense en él como el principal punto de búsqueda al momento de evaluar posibilidades de inversión en bienes raíces y que cada empresa dedicada a los bienes raíces considere este medio como el mejor canal a través del cual presentar su oferta. Extendiendo este concepto a todos los servicios de publicidad digital que se desprenden de Elinmobiliario.com; podría definirse su visión de la siguiente manera:

“Ser el medio de publicación digital de bienes raíces líder del mercado nacional, basado en el reconocimiento como el medio más completo y fidedigno del sector”

Misión:

La misión de una empresa determina su razón de ser; es la respuesta a la pregunta por qué existe. Al ser expresada en forma correcta, ayuda a determinar cuál es la función de la empresa dentro de la sociedad.

Al igual que la visión, debe ser formulada en forma clara, de manera que todos puedan comprenderla. Teniendo en cuenta la visión y la misión (que deben ser concordantes) se hace más simple el proceso de planificación, ya que juntas ayudan a establecer una meta u objetivo que se quiere alcanzar.

Elinmobiliario.com surgió gracias al fuerte crecimiento que tuvo el mercado de bienes raíces y debido a que los actuales medios publicitarios para este rubro no permiten que el mismo pueda ser descrito en su totalidad, ni facilitan a que las personas interesadas en adquirirlos reciban una información completa y precisa, salvo que visiten personalmente al vendedor.

Teniendo en cuenta lo dicho, Elinmobiliario.com y sus servicios de publicidad digital poseen como misión:

“Desarrollar un canal de publicación de bienes raíces que permita visualizar y describir el producto sin restricciones; de manera que el potencial cliente pueda recibir la totalidad de la información pertinente desde cualquier lugar del mundo. Acercar la oferta de bienes raíces al público inversionista sin que la proximidad física entre estos sea necesaria.”

Filosofía y Descripción de la empresa:

Historia de la empresa.

En el año 2004, una pequeña empresa denominada Desarrollo Creativo, diseñó la página web www.elinmobiliario.com con la finalidad de romper con el estereotipo de la presentación de bienes raíces en los llamados “avisos clasificados” que se presentaban (y aún lo hacen) en los distintos diarios de la provincia. Esta página y los servicios que prestaba se ofreció a la Cámara de Corredores Inmobiliarios de Córdoba (CaCIC) para que dicha institución brindara un nuevo servicio a sus asociados; en el principio, sólo las inmobiliarias asociadas a la Cámara podían hacer uso de este servicio y el mismo se prestaba en forma gratuita.

A medida que el tiempo transcurría, más inmobiliarias se sumaban al proyecto y luego de 8 meses (desde su creación) se llegó a 70 empresas inmobiliarias que publicaban un total de 1800 propiedades.

En julio de 2005, se creó un nuevo servicio, prestado a través de una nueva página llamada www.vip.elinmobiliario.com (la sección VIP); que tenía como finalidad presentar la oferta de propiedades de alta categoría y emprendimientos inmobiliarios que presentaran posibilidades de inversión. Este nuevo servicio se diferenciaba del anterior ya que, en primer lugar no estaba restringido a las inmobiliarias asociadas a la cámara y era un servicio pagado; pero lo que lo diferenciaba principalmente era la manera en que lo publicado en la página se presentaba al público. Este nuevo servicio tomaba los emprendimientos y propiedades y no sólo se exhibían en la página web, sino que a su vez se exponían en una cartelera digital colocada en el Newsletter que diariamente Infonegocios.tv enviaba a sus suscriptores. En aquel momento sólo se contaba con 4 clientes y un medio de presentación; en mayo de 2006 (10 meses después) www.vip.elinmobiliario.com contaba con 30 clientes, cuyos productos se exhibían en 12 medios adicionales de la misma manera como se comenzó con Infonegocios.tv.

En noviembre de 2005, se creó el Newsletter de Inversiones Inmobiliarias de Elinmobiliario.com en el que también se presentaban los emprendimientos publicados en la sección VIP. Éste se enviaba a una base de datos de 30 mil contactos, pero como la gran mayoría no estaba suscripta el mismo llegaba como Spam¹³. Hoy, se han desarrollado otros 2 Newsletters (específicos) que se envían a una base de datos superior a los 54 mil contactos y los mismos no llegan como Spam debido al desarrollo de nuevos programas creados por el personal de la empresa y a que la gran mayoría de quienes los reciben se han suscripto voluntariamente.

En junio de 2006; se sumó un nuevo socio al proyecto que brindó mejores instalaciones; se unificaron ambas páginas webs, bajo el dominio www.elinmobiliario.com y la empresa Desarrollo Creativo se disolvió para transformarse en Puentes Digitales S.A. y Elinmobiliario.com se convirtió en su producto principal.

Descripción de la Empresa:

Planificación:

Si bien Elinmobiliario.com no posee una planificación formal a largo plazo; si se plantea objetivos a alcanzar en el corto plazo (de 1 a 3 meses); los mismos serían

¹³ Correo electrónico no deseado o basura

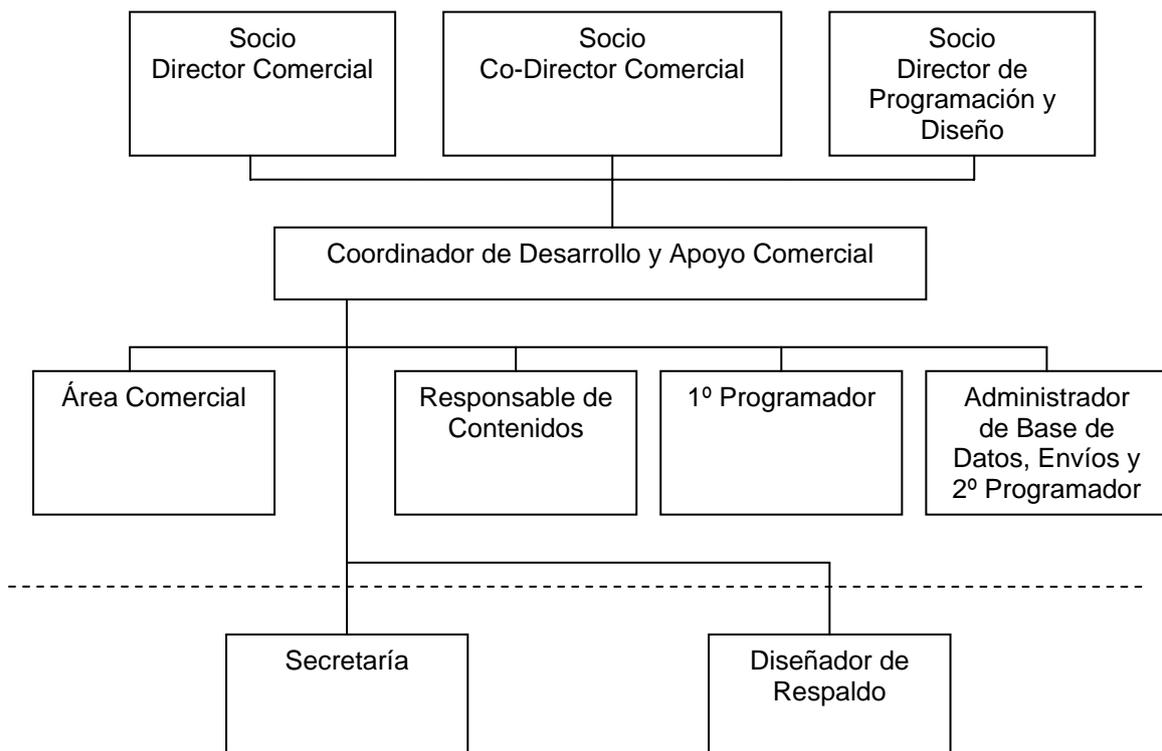
mantener el crecimiento y aumentar los niveles de facturación. Aunque éstos no están expresados en una forma clara ni cuantitativa. Esto último se traduce en una dificultad al momento de evaluar los avances alcanzados cada mes. De todas maneras, esta dificultad se mitiga (levemente) gracias a un sistema impuesto para avanzar mensualmente, el cual se basa en proponer metas para cada miembro de la empresa que son consensuadas entre los Directivos y los miembros del equipo; este sistema refleja claramente que la planificación se realiza a corto plazo.

Personal:

La empresa está compuesto por 2 equipos; por un lado el personal principal o permanente, avocado plenamente a la actividad que hace al proyecto, el cual se conformó en los comienzos y luego fue aumentando de tamaño; y un equipo de respaldo que presta servicios suplementarios u ocasionales.

Esto se plasma en el siguiente organigrama:

Gráfico 2: Organigrama



Distribución de Actividades:

- Director y Co-Director Comercial: Tiene como principal actividad la consecución de nuevos clientes; realización de ventas y control de actividades. Desarrollo

de nuevos servicios a ofrecer. Apoyan en la gestión con clientes y supervisan y administran la situación financiera del proyecto.

- Director de Programación y Desarrollo: Creación de nuevos programas y servicios, mantenimiento técnico y apoyo a programadores. Colaboración esporádica en gestiones comerciales y participación en gestión y administración del proyecto.
- Coordinador de Desarrollo y Apoyo Comercial: Responsable de mantenimiento de equipos e insumos; responsable de desarrollo de Newsletters, relación con clientes y apoyo comercial. Responsable de desarrollo de carteleras digitales insertas en los medios aliados y contratados y contralor de las mismas. Respaldo en mantenimiento técnico de www.elinmobiliario.com.
- Área Comercial: Relación con clientes y control de cumplimientos de contratos; control de contenidos en Newsletters, búsqueda de nuevos clientes, búsqueda de medios (potenciales aliados), gestiones comerciales. Apoyo en la carga de propiedades y emprendimientos a la página.
- Responsable de Contenidos: Edición de contenidos informativos que se exponen en la sección “Información del Sector” y los diversos Newsletters de www.elinmobiliario.com; redacción de textos en las fichas de emprendimientos y propiedades; manejo de relaciones con medios proveedores de información y contenidos.
- 1º Programador: Desarrollo y mantenimiento de páginas webs creadas a pedido y por contrato.
- Administrador de Base de Datos, Envíos y 2º Programador: Gestión de base de datos, envíos de piezas HTML y Newsletters. Apoyo en programación.
- Secretaría: Telefonistas, apoyo en gestiones de cobranzas y pagos a proveedores y respaldo en la contabilidad.
- Diseñador de Respaldo. Desarrollo de piezas HTML, apoyo en desarrollo de Newsletters y programación de páginas webs.

Análisis del Mix de Mercadotecnia Actual

Descripción de Productos / Servicios:

Elinmobiliario.com ofrece una gama de servicios publicitarios que se integran para conformar un Sistema de Comunicación. Estos servicios se ofrecen dentro de un “paquete” en el que se combinan de diversas maneras teniendo en cuenta las necesidades de cada cliente. Además, en los últimos meses se han desarrollado una serie de programas con un alto potencial de rentabilidad que, si bien aún no se comercializan; se brindan como servicios suplementarios.

A continuación, se describen la totalidad de los servicios:

1) Publicación de propiedades y emprendimientos inmobiliarios dentro de www.elinmobiliario.com:

Es el servicio principal, ofrecido desde los comienzos, y el que le dio vida a este proyecto. Este servicio se puede categorizar en 3 niveles:

- A. Publicación de propiedades en la sección “Inmuebles”: Es un servicio básico a través del cual la inmobiliaria cliente recibe un código de usuario y contraseña, y una capacitación inicial. Luego cada empresa realiza la carga de sus propios inmuebles (es auto-administrado); y se encarga de mantener actualizados los productos publicados. Cada uno de estos productos (propiedades de todo tipo excepto Edificios en construcción) tienen la posibilidad de ser publicados con fotografías y texto ilimitado; completando una serie de preguntas que el programa realiza se conforma una “Ficha de Propiedad” que se presenta al público visitante de la página. Para las inmobiliarias es de uso gratuito.
- B. Publicación de Propiedades VIP: Es un servicio que brinda las mismas posibilidades que el anterior, salvo que las propiedades publicadas en esta sección son cargadas al sistema por el personal de www.elinmobiliario.com; y las mismas deben reunir una serie de características que las hagan distinguidas o de alta categoría. Con respecto a este último punto; no se han fijado aún los parámetros claves a cumplir, es más un juicio subjetivo establecido entre las empresas que contratan este servicio y el personal de www.elinmobiliario.com. Es un servicio pagado, pero que no puede ser contratado en forma separada al resto (por el momento).
- C. Publicación de Emprendimientos y Oportunidades de Inversión: Éstos se dividen según el tipo de propiedades del que se trate; diferenciándolos entre

Countries, Edificios, Torres de Alta Gama, Campos, Barrios Cerrados, Urbanizaciones Serranas, Locales Comerciales, Loteos Urbanos y Housing y Casonas. Cada uno de estos emprendimientos son exhibidos en la página con fotografías, sonido, videos y textos creados y compaginados por el personal de www.elinmobiliario.com bajo las directivas e indicaciones de cada empresa cliente. Es un servicio pagado, que se puede contratar independientemente del resto; pero que no se lo ofrece de esta manera.

2) Publicación en Carteleras Digitales:

La publicación de los emprendimientos en las diversas carteleras digitales que contrata la empresa, es el servicio que destacó a www.elinmobiliario.com en los comienzos; este tipo de publicación se basaba en colocar los productos de las empresas clientes en otros medios (digitales) para darle mayor visibilidad a los mismos.

Este método funciona de la siguiente manera: elinmobiliario.com contrata espacios en Newsletters de otras páginas Webs y coloca en los mismos una cantidad determinada por el tamaño del espacio, de productos que son enviados a los potenciales interesados en bienes raíces a través de correo electrónico; de esta manera se consigue que quienes no conocen o no visitan www.elinmobiliario.com también puedan ver los emprendimientos inmobiliarios publicados.

Actualmente, existen 12 carteleras digitales en los siguientes Newsletters contratados:

- Infonegocios.tv (llega a más de 12 mil personas de Córdoba diariamente)
- Puntoapunto.com (llega a unas 10 mil personas de Córdoba y Rosario)
- Cityeconomika.com (posee una base de datos de 11 mil contactos)
- Todoagro.com (20 mil contactos diariamente, de la zona centro del país)
- Inversorglobal.com (8 mil contactos de Capital Federal)
- E-campo.com (alcanza a más 50 mil contactos semanalmente)
- Noviasdecordoba.com (2500 contactos semanalmente)
- Argentinewines.com (4500 contactos diarios)
- Agrodiario.com (32 mil contactos diarios)
- Compreseguros.com (9 mil contactos mensuales)
- Economiaparatodos.com.ar (7 500 contactos 2 veces por semana)
- Ergaomnes.com.ar (6.500 contactos cada 15 días)

En cada uno de estos Newsletters se coloca una cartelera estándar que posee 5 emprendimientos (habitualmente); como la que se presenta a continuación:

Gráfico 3: Modelo de Cartelera Digital

| elinmobiliario.com | | Los mejores desarrollos inmobiliarios, en un solo sitio. | | |
|--|--|---|--|---|
| ALTOS DE ESTRADA | SAN ALFONSO II | EL DORADO 2 - BARRIO PRIVADO | TORRE SOL Y LUNA I | ESTACION DEL CARMEN |
| | | | | |
| | | | | |
| 2 excelentes torres en la mejor zona de Nva Cba. Unidades de 1, 2 y 3 dorm., con excelentes tipologías duplex a elección. Finalización en Agosto de 2007 | En villa allende, un verdadero cambio de vida. SAN ALFONSO II Villa Privada. | 116 lotes desde 700 m2 sobre las mejores playas del río San Antonio, a muy pocos minutos de Carlos Paz, aseguran su inversión | No sueñe mas su vida, viva sus sueños. En Punta del Este, con toda la comodidad y el lujo. Playa brava | Si supieras lo diferente que son las cosas en Estación Del Carmen te vendrías a vivir ya. Ubicado camino a Carlos Paz |
| info + fotos | info + fotos | info + fotos | info + fotos | info + fotos |
| Recibi la mejores oportunidades de inversión inmobiliaria | | Ingresá a www.elinmobiliario.com | | |

Cada uno de los emprendimientos presentados está vinculado a su respectiva ficha de publicación dentro de la página; de manera que al hacer “clic” sobre uno de ellos, la persona ingresa a www.elinmobiliario.com y se presenta la posibilidad de que la persona visite más emprendimientos.

A través de este sistema de publicaciones se llega a más de 160 mil personas mensualmente que de otra manera, tal vez nunca hubiesen conocido la página. Los Newsletters en los que se colocan dichas carteleras digitales poseen un público objetivo de nivel socio-económico elevado; esto garantiza (en la mayoría de los casos) que las personas que reciben las ofertas inmobiliarias de la empresa están en condiciones de poder adquirir esos productos.

El costo para poder ofrecer este servicio es relativamente bajo para la empresa; ya que por un lado, la mayoría se obtiene mediante canje publicitario; y aquellos que se pagan son subcontratados y el costo de los mismos se traslada a las empresas clientes.

3) Publicación en los Newsletters propios:

Elinmobiliario.com posee 3 Newsletters que son enviados a su propia base de datos; aunque no todos llegan a los mismos segmentos de la misma. La base de datos está compuesta por 5 grupos de 20 mil contactos cada una, un grupo de 24 mil contactos suscriptos en forma voluntaria y 150mil contactos que aún no han sido utilizados.

Newsletter de Inversiones Inmobiliarias: este fue el primer Newsletter que se lanzó; habitualmente presenta la oferta de 4 emprendimientos de barrios cerrados o countries; una noticia sobre sector y otra sobre algún auspiciante o medio aliado; 4 ó 6 emprendimientos de Torres y Edificios, 4 propiedades de categoría y banners publicitarios de diversas empresas y medios aliados. Tiene una frecuencia semanal (todos los lunes) y se envía a aproximadamente 54 mil contactos.

Newsletter de Torres y Edificios: este presenta posibilidades de inversión en propiedad horizontal, se envía cada 15 días (miércoles de por medio) y llega a unas 40 mil personas. Habitualmente presenta una oferta de 8 emprendimientos y una nota informativa que en algunos casos es la misma que presentó el Newsletter anterior. Es enviado a distintos grupos de la base de datos en cada edición.

Newsletter de Urbanizaciones: tal como su nombre lo indica, presenta la oferta de inversiones en countries, barrios cerrados, condominios y complejos serranos (llamados Urbanizaciones) y una noticia (idem al anterior). Tiene una frecuencia quincenal (miércoles de por medio) y se envía en las semanas que no se envía el anterior.

El servicio de publicación en este medio puede ser contratado en forma separada al uso de los otros servicios, aunque no se lo ofrece de esta manera.

4) Envíos de Piezas HTML:

Consiste en un diseño publicitario de productos de una única empresa, que se envía a través de correo electrónico a la base de datos de elinmobiliario.com. La cantidad de contactos a alcanzar se pauta al momento de contratar el servicio y la frecuencia del envío también.

5) On-line Project y Mis Reportes:

Son dos servicios que aún no se comercializan pero que se prestan como servicios secundarios con cierta restricción.

- Misreportes.com.ar: es un servicio complementario a los envíos de piezas HTML y Newsletters que permite llevar un registro preciso de la efectividad que tuvo cada uno de los envíos de mails. Su función es generar un reporte estadístico de cuántas personas eliminaron el correo y cuántas lo abrieron, conocer en qué momento del día lo abrieron, dónde hicieron “clic” con el Mouse, si realizaron una consulta, si decidieron ser removidos, si lo reenviaron a algún amigo y si lo volvieron a abrir después de un tiempo. Si bien este servicio no se presta en su totalidad a los clientes; es utilizado por el personal de elinmobiliario.com para informar a sus clientes sobre la efectividad del envío realizado.
- Onlineproject.com.ar: es un servicio que aún no se brinda a los clientes sino que es utilizado por elinmobiliario.com para realizar los envíos; el mismo permite administrar una base de datos para realizar envíos de mails en grandes cantidades programados con anticipación. Puede ser utilizado por las empresas para enviar comunicados, saludos por fechas especiales o simplemente para mantener una relación frecuente con sus propios clientes.

Ambos servicios se complementan entre sí y deberían ofrecerse en conjunto. Fueron desarrollados por el personal de elinmobiliario.com y son utilizados para prestar un mejor servicio.

Servicios Ofrecidos por Elinmobiliario.com:

Si bien alguno de estos servicios pueden ser contratados individualmente, Elinmobiliario.com los ofrece en diversos “paquetes de comunicación”, que garantizan un mejor resultado al ser combinados; por ello es que elinmobiliario.com se considera con un “Sistema de Comunicación Digital”. Estos paquetes de servicios van desde uno básico y gratuito, creado para que las inmobiliarias publiquen sus propiedades en la sección “Inmuebles” de www.elinmobiliario.com en forma auto-administrada; hasta una combinación de todos los servicios por valores que van desde \$250 hasta \$3000, según la cantidad de servicio que se preste. Por otro lado, para los potenciales auspiciantes (empresas relacionadas a la construcción) se ofrece la posibilidad de colocar un banner publicitario de \$150 hasta la posibilidad de realizar una campaña de comunicación digital que incluya banners, presencia como sponsor, presencia en los medios contratados, notas informativas, envíos de piezas HTML, colocación de sus productos en catálogos dentro de las fichas de emprendimientos, etc por un valor de hasta \$1500 por mes.

Cuadro 1: Tabla de Paquetes de Servicios Ofrecidos

| Tipos de Servicios | Opciones | Plan 1 | Plan 2 | Plan 3 | Plan 4 | Plan5 | Plan 6 |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| Tipos de productos a promocionar | Inmuebles | Ilimitada | Ilimitada | Ilimitada | Ilimitada | Ilimitada | Ilimitada |
| | Inmuebles VIP | Hasta 6 | Hasta 8 | Hasta 12 | Hasta 16 | Hasta 20 | Hasta 25 |
| | Emprendimientos | No | Hasta 2 | Hasta 4 | Hasta 6 | Hasta 10 | Hasta 15 |
| | Oportunidades de Inversión | No | No | 1 | Hasta 2 | Hasta 3 | Hasta 5 |
| | Desarrollos Premium | No | No | No | 1 | 1 | Hasta 3 |
| Boletines electrónicos Newsletters | Inmuebles | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 30 días |
| | Inmuebles VIP | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 15 días | 1 c/ 15 días |
| | Emprendimientos | No | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 15 días | 1 c/ 15 días |
| | Oportunidades de Inversión | No | No | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 15 días |
| | Desarrollos Premium | No | No | No | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 15 días |
| | Especial Infonegocios.tv | No | No | No | 1 c/ 60 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 30 días |
| Salidas en Cartelera | En todos los medios | 6 x mes | 8 x mes | 12 x mes | 16 x mes | 20 x mes | 24 x mes |
| Promoción exclusiva | Envíos masivos | 1 c/ 60 días | 1 c/ 60 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 30 días | 1 c/ 15 días |
| | Envíos a bases de terceros | No | No | 1 c/ 60 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 45 días | 1 c/ 30 días |
| | Envíos a bases VIP | No | No | No | No | 1 c/ 60 días | 1 c/ 45 días |
| Branding (marca de empresas) | Banners en Site | Secciones internas rotativos | Secciones internas rotativos | Secciones internas fijos | Secciones internas fijos | Home rotativo | Home fijo |
| | Banners en Newsletters | No | No | 2 al mes | 3 al mes | 4 al mes | 5 al mes |
| Herramientas informáticas | Reportes on line | No | No | Si | Si | Si | Si |
| | Licencia de misreportes.com.ar | No | No | No | No | No | Si |
| Servicios especiales | Datos de Interés comercial | No | No | Si | Si | Si | Si |
| | Diseño de piezas HTML | No | No | No | No | Si | Si |
| | Videos on line de productos | No | No | 1 | Hasta 2 | Hasta 3 | Hasta 5 |
| | Audio on line de Productos | No | No | No | Hasta 4 | Hasta 6 | Todos |
| | Medios de prensa | No | No | No | No | 2 notas al mes | 3 notas al mes |
| Valor del servicio | | \$250 | \$450 | \$850 | \$1500 | \$2200 | \$3000 |

Ciclo de vida del Producto

El ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.

Cabe señalar que el concepto del Ciclo de Vida del Producto (CVP) no es una herramienta que se aplica a una marca individual; sino a una categoría genérica del producto. Por lo tanto, una de las tareas cruciales consiste en identificar la etapa por la que está atravesando la categoría genérica en la que se encuentra el producto en estudio, para luego, planificar aquello que se hará para enfrentar los riesgos que plantea cada etapa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece.

Según Philip Kotler al momento de determinar el ciclo de vida de un producto (o servicio); se puede hacer una distinción entre la Categoría del producto y la Forma del producto¹⁴. Siendo la primera del tipo genérico, relacionada con la necesidad que se desea satisfacer; y la segunda que se refiere a una especie en particular de dicho producto o servicio.

Otros autores exponen sobre este tema realizando una analogía de la vida de un producto o empresa con la vida de un ser vivo que nace, crece y muere. Demostrando con esto el interés que existe en conocer en que “fase de la vida” se encuentra el producto (o la empresa) ya que esto condiciona las políticas y estrategias a seguir.¹⁵

Tomando como referencia lo expuesto por Kotler, se puede determinar como “categoría de producto” al Servicio de Publicidad; y “la forma” como Publicidad Digital en Internet.

- Categoría de Producto: Publicidad.

La Publicidad es un servicio que desde hace 40 años se ha vuelto indispensable para aquellas empresas que desean dar a conocer un nuevo producto, mantener su imagen institucional, comunicar sus actividades, etc. Presenta características de una etapa de crecimiento, en algunos casos y de madurez en otros. Esto puede verse en el momento en que los distintos medios masivos de comunicación hacen precisamente publicidad para vender sus servicios publicitarios (característica de la etapa de

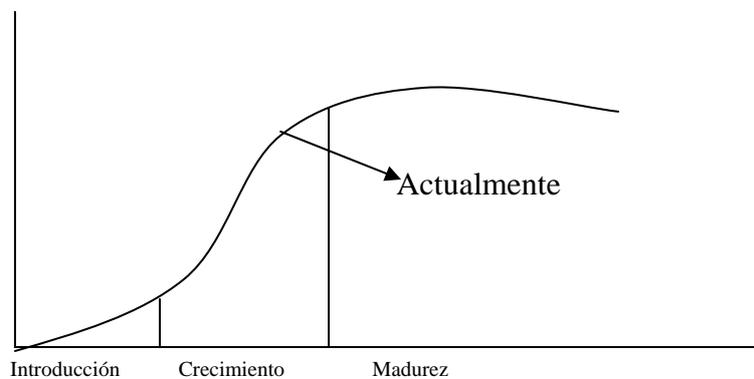
¹⁴ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, Editorial Prentice Hall 1996.

¹⁵ Muñiz Gonzalez, Rafael, Marketing-XXI, Editado por el CEF (Centro de Estudios Financieros), España, 2002

crecimiento) y al mismo tiempo se crean nuevas formas de hacer publicidad y nacen día a día nuevos medios publicitarios (características de la etapa de madurez).

Debido a que las categorías de producto poseen ciclos de vida más prolongados que las formas de producto, encontramos a ésta categoría en un punto de "último crecimiento" con perspectivas a que éste punto se prolongue por varios años más. Es difícil encasillar a este tipo de servicio en una etapa puntual, ya que a medida que nacen nuevos productos, la publicidad rejuvenece; y a medida que surgen nuevos métodos de hacer publicidad y nuevos medios donde realizarla prolonga aún más su etapa de madurez.

Gráfico 4: Curva de Ciclo de Vida de la Categoría de Producto



- Forma de Producto: Publicidad Digital en Internet.

Con el creciente aumento del uso de Internet en el mundo, la web se está convirtiendo en un medio casi masivo de publicidad. En Argentina el uso de Internet sigue la tendencia de crecimiento que se registra a nivel mundial, ofreciendo cada vez más posibilidades de acceder a este medio. Poseer una página web se está convirtiendo en una necesidad cada vez más grande para las empresas, sobre todo para aquellas que deseen crecer y hacerse conocidas fuera de la zona geográfica en la que están situadas. Es una alternativa más para acercarse a los clientes actuales y potenciales.¹⁶

En el caso de las empresas dedicadas a los bienes raíces, encontramos que día a día son más aquellas que destinan parte de su presupuesto al desarrollo de su propia página web. "Hoy ya nadie puede prescindir de tener su página web para llegar al cliente y para tener presencia empresarial desde cualquier parte del mundo"¹⁷.

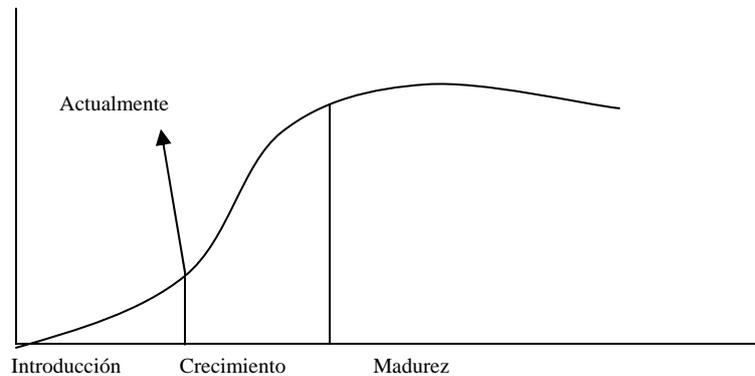
En el caso puntual que se está investigando, dadas las características que hoy presenta Elinmobiliario.com en sus servicios de publicidad digital, se puede ubicar a

¹⁶ M. Rivera, Braver, empresa publicitaria

¹⁷ Marcelo Merguerian titular de Inmobiliaria y fundador de Cedin – Reporte de Cedin Julio 2006

éste servicio en una etapa de introducción, próxima a la de crecimiento; con una tasa creciente de clientes y un nivel de ventas en aumento y con buenas expectativas de crecimiento.

Gráfico 5: Curva del Ciclo de Vida de la Forma del Producto



Estrategia Actual de Producto:

Cada etapa del ciclo de vida de un producto tiene asociada un conjunto de posibles estrategias que optimizan la situación de la empresa. Siguiendo la teoría de Kotler en la etapa de “Introducción” encontramos que la estrategia a seguir está determinada por el binomio Promoción – Precio que toma la empresa. Mientras que en la etapa de “Crecimiento” existen más posibilidades para determinar una estrategia, tales como mejorar la calidad del producto/servicio, añadir nuevas características, buscar nuevos segmentos, etc¹⁸.

En el inicio, Elinmobiliario.com tomó una “Estrategia de Penetración Lenta”, es decir, un precio bajo y poca promoción de los servicios. Sin haberlo planificado, llegó a esta postura debido a que no poseía fondos para invertir en comunicación y a que la forma más rápida de obtener la aceptación por parte de las inmobiliarias era ofrecer este servicio en forma gratuita.

Con el correr del tiempo su postura prácticamente no ha cambiado, si bien hoy el precio de sus servicios es más elevado que en el comienzo, el mismo se mantiene a niveles inferiores con respecto a otros medios de comunicación. Y en cuanto a la promoción que realiza de sus servicios, la misma sigue siendo escasa.

Por otro lado, ha comenzado a realizar acciones típicas de la etapa de crecimiento del producto, tales como variaciones en el servicio prestado, introducción de nuevos servicios, creación de Newsletters cada vez más especializados, mejoras en las fichas

¹⁸ Kotler Philip, Ibidem, página 17

de publicación de emprendimientos y un nuevo diseño en www.elinmobiliario.com. En base a esto, se puede establecer que la estrategia actual del producto es la siguiente:

Estrategias Actuales:

1. Correspondientes a la etapa de “Introducción”

Cuadro 2: Estrategia de producto

| | | | |
|--------|---------|--------------------|--------------------------|
| | | Promoción | |
| | | Elevada | Baja |
| Precio | Elevada | Cobertura Rápida | Cobertura Lenta |
| | Baja | Penetración Rápida | Penetración Lenta |

2. Correspondiente a la etapa de “Crecimiento”

- Nuevas características: Audio y video en la fichas de emprendimientos
- Nuevos modelos: Newsletters con contenido cada vez más específicos
- Más medios: Nuevos medios digitales en los que se insertaron las carteleras
- Cambios en el Home del site: www.elinmobiliario.com

Sistemas de Fijación de PRECIOS:

La publicidad en medios digitales presenta características que la diferencian de los demás medios publicitarios: Bajos costos para quien la proporciona, no posee restricciones de tiempo ni espacio y brinda la posibilidad de vender el mismo espacio para ser utilizado al mismo tiempo por diferentes anunciantes.

Al considerar otros medios de publicidad alternativos nos encontramos con los métodos tradicionales de publicidad masiva como la TV, radio, gráfica en vía pública y prensa escrita. La publicidad digital reúne las características de todos ellos al poder brindar imágenes como la TV, sonido como la radio, y discursos como los otros medios. Al momento de evaluar los costos de cada uno de estos medios nos encontramos con que un anuncio televisivo de 15 segundos puede costar más de \$675¹⁹ sólo la transmisión, a esto hay que sumarle los costos de elaboración del spot²⁰, la publicidad radial alcanza los \$1000²¹ mensuales en algunos casos por sólo 3 salidas al aire por día; o hasta \$300 por un anuncio de 15 segundos en el horario de

¹⁹ Canal 8 de Córdoba (Precio promedio)

²⁰ Corto publicitario

²¹ Radio La Roca

mayor audiencia²²; en la prensa escrita podemos encontrar una alternativa económica pero muy baja en contenido de \$19,15 por un aviso clasificado de 3 líneas²³ y las campañas de gráfica en vía pública presentan un costo de por lo menos \$2500²⁴ por sólo 10 días de publicación, más el costo de las gráficas.

La publicidad digital (en Internet) posee un alto costo inicial, pero costos marginales básicamente nulos, ya que una vez creado el producto (software) el costo de mantenimiento se traduce en horas hombre y mantenimiento de los equipos.

Elinmobiliario.com utiliza principalmente una estrategia de precios basada en los recursos que posee cada potencial cliente, una estrategia de Precio Social²⁵ y en un segundo plano, aunque no del todo determinante, tiene en cuenta los costos de publicidad que presentan otro tipo de medios publicitarios.

De esta manera pueden verse casos en los que dos o más empresas reciben el mismo servicio pagando un valor diferente; esta estrategia permite captar nuevos clientes que abonen una mensualidad relativamente baja al principio, para que prueben y conozcan la efectividad del servicio y luego ofrecerles mayor cantidad de servicios a un valor más elevado; este aumento de servicios no representan un mayor costo para elimobiliario.com, lo que traduce en ganancia el aumento de precio de los nuevos servicios ofrecidos.

Desde otro punto de vista, podría decirse que elimobiliario.com utiliza una combinación de diferentes formas de determinar el precio de sus servicios, como Estrategia de Discriminación, de Penetración de Mercado, con base en el Valor del Servicio y Descuentos por Cantidad; de todas maneras, teniendo en cuenta la poca planificación que se realiza y la escasez de estrategias, podemos observar que al menos todas las estrategias utilizadas en la fijación de precios persiguen el mismo objetivo: aumentar el número de clientes.

²² Cadena 3

²³ La Voz del Interior (Costo de publicar una propiedad en venta por 2 días – Domingo y Lunes)

²⁴ Braver, empresa de publicidad gráfica

²⁵ Kotler Philip, Ibidem, página 17

A continuación se presenta la estructura de costos que posee la empresa y el detalle de los mismos para el mes de julio de 2006:

Cuadro 3: Estructura de Costos del mes de Julio 2006

| | Descripción | Monto |
|---------------------------------|--|---------------------|
| Costos Fijos | Sueldos | \$ 6.700,00 |
| | Espacios contratados en otros medios (Carteleras Digitales)* | \$ 3.000,00 |
| | Teléfonos | \$ 600,00 |
| | Hosting + Conexión | \$ 120,00 |
| | Posicionamiento | \$ 750,00 |
| Costos Fijos Totales | | \$ 11.170,00 |
| Costos Variables | Comisiones por Ventas y Objetivos | \$ 3.300,00 |
| | Desarrollos | \$ 1.250,00 |
| | Adm. Y Gastos Eventuales | \$ 1.000,00 |
| | Marketing y Publicidad** | \$ 2.000,00 |
| Costos Variables Totales | | \$ 7.550,00 |

| | | |
|-----------------------|--|---------------------|
| Costos Totales | | \$ 18.720,00 |
|-----------------------|--|---------------------|

* No todos los espacios en los que se colocan las Carteleras Digitales se pagan; de hecho la mayoría de dichos espacios se han obtenido a través de canje; lo cual no representa un desembolso directo de dinero y por ello no se los traduce como un costo que influya en este cálculo.

** Gastos en los que incurre la empresa en concepto de marketing y comunicación. Incluyen parte del gasto planeado para el mes de agosto por la presencia en la Feria ExpoCasa 2006.

Cálculo de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio de una empresa es aquel en que se produce una igualdad entre los ingresos y los costos totales, esto es, donde no hay pérdidas ni ganancias.

Para conseguir la determinación de este punto, primero debe realizarse una separación dentro de los costos totales de la empresa entre costos fijos y costos variables. Los primeros, son aquellos en los que la empresa incurre sin importar los niveles de producción que la misma posea. Mientras que los costos variables son aquellos que fluctúan en base a los niveles de producción de la empresa. El punto de equilibrio viene determinado analíticamente por la siguiente ecuación:²⁶

$$(CV + CF) = CT = IT$$

Donde:

CV: Costos Variables

CF: Costos Fijos

CT: Costo Total

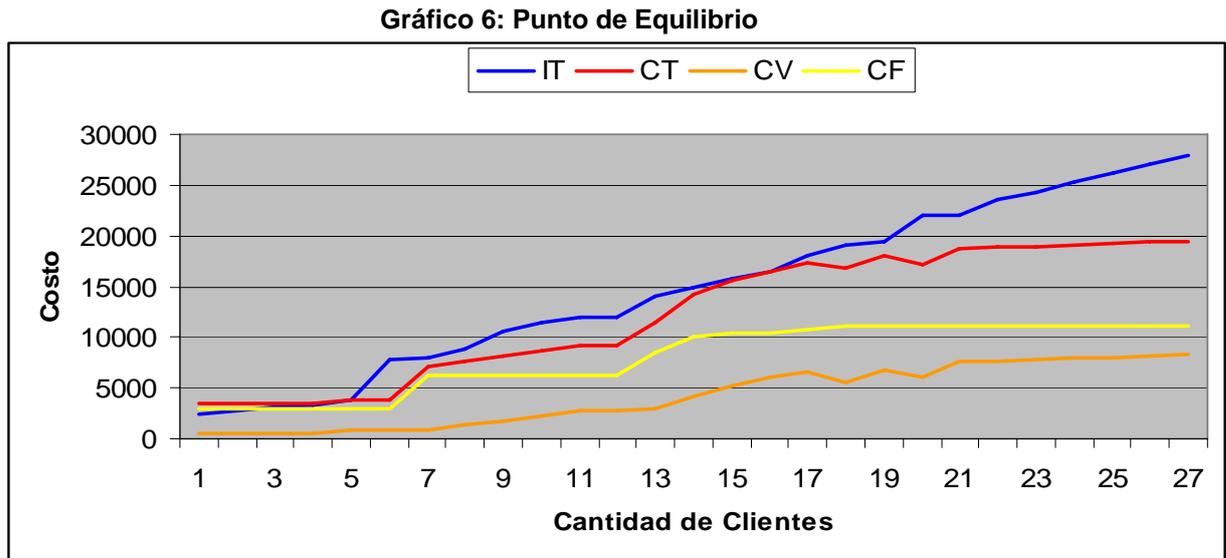
IT: Ingreso Total

²⁶ Dr. Garcia Norerto, Lic. Fregona de Costamagna Rosana, Sistemas de Información Contable para Administradores, Argentina, 1999

Teniendo en cuenta la teoría expuesta anteriormente, el punto de equilibrio de Elinmoibliario.com se encuentra de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} (CV + CF) &= IT \\ (\$7.550 + \$11.170) &= IT \\ \$18.720 &= IT \end{aligned}$$

Gráficamente:



El Gráfico 5 muestra gráficamente cómo la empresa alcanza su punto de equilibrio con 16 clientes; es decir, con su estructura de costos e ingresos al alcanzar dicho número de clientes, la empresa obtuvo ingresos totales equivalentes a \$16.500 y costos totales por un monto de \$16.405.

Considerando la estructura de costos actuales, la empresa alcanzaría su punto de equilibrio con 18 clientes; es decir con ingresos de \$19.000 y un costo total de \$18.720.

Canales de distribución de los Servicios:

Si bien la totalidad de los servicios publicitarios ofrecidos llegan al público final a través de Internet; en este apartado se presentará el medio o la forma mediante el cual se alcanzan a visualizar los productos de cada cliente de elinmobiliario.com y la cantidad de personas que alcanza este Sistema de Comunicación Digital.

Las diversas maneras en que las personas pueden acceder a los productos presentados por elinmobiliario.com son las siguientes:

- Visitas Directas: ingresando a la dirección URL: www.elinmobiliario.com
- Recepción a través de los Newsletters de la empresa
- Recepción a través de las carteleras colocadas en los medios contratados
- Recepción de las piezas HTML
- Visitas a la página a través de los banners colocados en otras páginas.

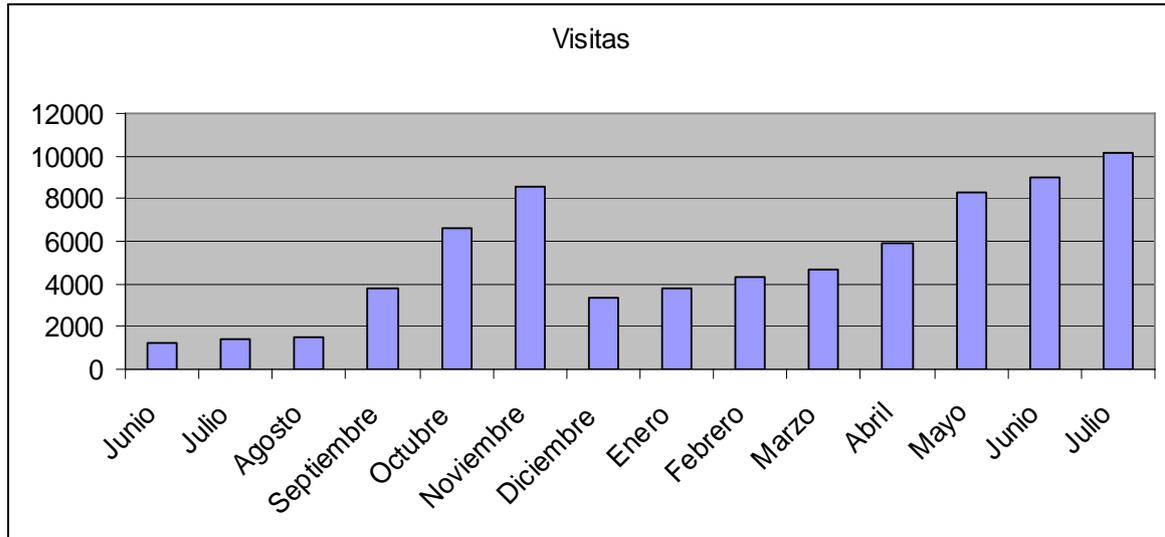
Visitas Directas a www.elinmobiliario.com

Durante el mes de julio de 2006 más de 10 mil personas visitaron los distintos emprendimientos publicados en la página; presentando una mejoría en la cantidad con respecto a los meses anteriores. A continuación se presenta una tabla y una gráfica con la evolución de las visitas desde junio del 2005 hasta julio del 2006 inclusive.

Cuadro 4: Visitas Mensuales al Site

| Mes | Visitas |
|--------------|--------------|
| Junio 2005 | 1264 |
| Julio | 1399 |
| Agosto | 1490 |
| Septiembre | 3808 |
| Octubre | 6635 |
| Noviembre | 8542 |
| Diciembre | 3340 |
| Enero 2006 | 3778 |
| Febrero | 4345 |
| Marzo | 4657 |
| Abril | 5935 |
| Mayo | 8301 |
| Junio | 8978 |
| Julio | 10128 |
| Total | 72600 |

Gráfico 7: Visitas Mensuales al Site



Recepción a través de los Newsletters de la empresa:

Como ya se mencionó; elinmobiliario.com posee 3 Newsletters, los cuales no son enviados a los mismos segmentos de la base de datos; esto sucede por una política de cuidar a quienes forman parte de dicha base y no saturarlos con información tan periódica. De esta manera se puede ver que:

- El Newsletter de Inversión Inmobiliaria se envía (en promedio) a 58.000 contactos todos los lunes. Gracias al programa desarrollado por la empresa, se conoce que algo más del 13 ó 14% de quienes lo reciben lo leen antes de eliminarlo, y aproximadamente el 15% de estas personas lo recorren; generando estadísticas de clickeos.
- El Newsletter de Torres y Edificios es enviado a unos 45.000 contactos cada 15 días y reporta estadísticas muy similares al anterior.
- El Newsletter de Urbanizaciones se envía cada 15 días a la misma cantidad de contactos que el anterior, pero genera estadísticas algo inferiores; entre el 10 y 11% de recepción y un poco menos del 12% de clickeos.

Parámetros:²⁷

Es válido tener en cuenta que el envío de un Newsletter, para ser efectivo debe reportar un nivel de lecturas promedio del 10%, con lo cual puede verse que los Newsletters de elinmobiliario.com cumplen con su función.

²⁷ Según información proporcionada por los programadores de la empresa.

Recepción a través de las carteleras colocadas en los medios contratados:

Los medios en los cuales se colocan las carteleras digitales de Elinmobiliario.com poseen sus propias bases de datos, las cuales difieren en cuanto a su tamaño. El personal de la empresa está desarrollando una herramienta que facilite llevar una estadística precisa de la cantidad de clics que reciben las carteleras colocadas en los distintos medios. Actualmente, esta estadística se realiza con una herramienta antigua, que según el Director de Programación “es obsoleta pero aún efectiva”; con la cual se registraron las siguientes mediciones:

Cuadro 5: Cliques promedios por mes desde cada Cartelera

| | | Cantidad de “clics” generadas por mes |
|---------------|---------------------|---------------------------------------|
| Medios | Argentine Wines | 351 |
| | Todo Agro | 696 |
| | Infonegocios.tv | 1709 |
| | Agro Diario | 88 |
| | Cityeconomika.com | 414 |
| | Novias de Córdoba | 62 |
| | Compre Seguros | 18 |
| | E-campo.com | 294 |
| | Punto a Punto | 570 |
| | Inversor Global | 148 |
| | Economía para Todos | 317 |
| | ErgaOmnes | 19 |

Puede verse una gran diferencia entre cada uno de los medios, provocada por el tamaño de la base datos, el perfil de las personas suscriptas y la frecuencia de envío de cada uno (no todos se envían en forma diaria).

Recepción de las piezas HTML:

Este servicio varía según el contrato firmado con cada cliente con respecto al número de contactos al cual se envía. Las variaciones van desde los 20 mil hasta los 80 mil contactos por envío.

En este caso la efectividad se mide bajo parámetros similares a los utilizados en las estadísticas de los envíos de Newsletters; se considera una campaña efectiva aquella que reporta un promedio de lecturas de entre el 20 y el 30%. Según las estadísticas de la empresa, sus envíos reportan un mínimo de 19 y un máximo de 43% de lecturas; y

un promedio de consultas²⁸ de casi el 0.5% de las lecturas. Esto significa que, en promedio, el envío de una pieza ofreciendo productos de una única empresa a 40mil contactos genera aproximadamente 62 consultas.

Visitas a la página a través de los banners colocados en otras páginas:

Si bien elinmobiliario.com posee banners publicitarios en otras 10 páginas webs; la herramienta para generar una estadística de las visitas que cada banner provoca aún no está desarrollada; por lo cual no se puede determinar a ciencia cierta la efectividad de cada uno de ellos.

Comunicación / Promoción:

Antecedentes en Comunicación:

- Año 2005:

Durante el primer año de vida de elinmobiliario.com, la inversión en comunicación y promoción de la empresa fue prácticamente nula. Sólo se realizaron algunas actividades referidas a esta materia a través de canjes publicitarios con otros medios digitales relacionados al sector inmobiliario.

En septiembre de aquel año se realizó la primera inversión, para presentar la página y sus servicios en una feria realizada en la localidad de Huinca Renancó, con la finalidad de alcanzar a un sector de la población de alto poder adquisitivo: “trabajadores de la soja”. El resultado fue considerado positivo por los titulares de la empresa; ya que se consiguieron más de 500 contactos para sumar a la base de datos que se estaba conformando y se cerraron 8 operaciones inmobiliarias entre éstas personas y las inmobiliarias clientes.

En octubre, la página se presentó en la feria Todo Inmuebles realizada en el Orfeo (Córdoba capital). Esta exposición fue la segunda inversión que se realizó; la misma alcanzó los \$1.000 (gracias a que el espacio para el stand se obtuvo a través de un canje). El resultado de esta inversión fue más positivo aún, ya que a partir de ésta se consiguieron 3 nuevos clientes, cuyos contratos firmados con elinmobiliario.com superaron el costo de la inversión realizada; y además se consiguió sumar a más de 600 personas a la base de datos.

²⁸ Se refiere a cantidad de personas que completan el formulario que acompaña a la pieza o responden a la misma.

Estos eventos, más la presencia en otros medios digitales y algunos medios gráficos obtenidos por canje publicitario era toda la comunicación que realizaba la empresa.

- Año 2006:

A partir de ese año; comenzaron a buscarse nuevos medios en los cuales colocar la imagen de la empresa para aumentar su posicionamiento. Se obtuvieron nuevos canjes publicitarios y se comenzó a invertir en algunos medios. Se contrataron espacios en diversas páginas webs tales como www.construirydecorar.com (de Bs. As.), www.infonegocios.tv y www.puntoapunto.com.ar (de Córdoba) entre otras. Siempre manteniendo la política de mínima inversión e intentando obtener la mayor comunicación posible a través de canjes (publicitarios o servicios) que representen el menor desembolso de dinero posible. Una política basada en los reducidos márgenes de utilidad que elinmobiliario.com presentaba hasta marzo / abril del año en cuestión.

Actualidad comunicacional:²⁹

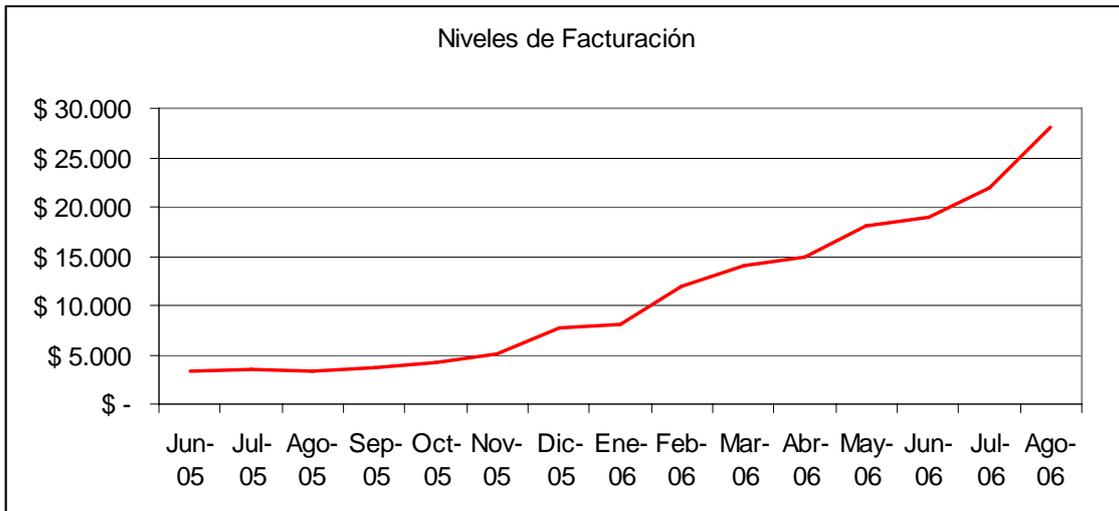
Por estos días, Elinmobiliario.com está planeando una política de mejora y aumento en su comunicación de marca. Desde hace 3 meses, una porción de la facturación (entre el 5 y el 7% de la misma) se está reservando para invertir en comunicación. Si bien se pretende mantener la política de bajos niveles de inversión en esta materia, los titulares de la empresa consideran que hace falta posicionar la marca de una manera más agresiva, con mayor presencia en el sector inmobiliario. La idea planteada por los titulares de la empresa es conseguir nuevos medios con los que se puedan realizar canjes publicitarios e invertir las reservas en medios estratégicamente seleccionados, que maximicen la cantidad y la calidad del público al cual se pueda llegar.

Análisis de ventas

A continuación se presenta la evolución en los niveles de facturación desde junio de 2005; mes en que se creó el servicio de publicación de emprendimientos en las carteleras digitales colocadas en medios contratados. Anteriormente a ello; la facturación era una constante de \$2.000; cuota mensual que abonaba la Cámara Inmobiliaria (CaCIC) por el mantenimiento de la página www.elinmobiliario.com para ser utilizada por sus socios.

²⁹ Julio 2006

Gráfico 8: Evolución de Facturación



En junio de 2005, la facturación de \$3.250 estaba compuesta por los \$2.000 que la Cámara abonaba, más los ingresos que generaba este nuevo servicio: \$1.250 provenientes de sus primeros 4 clientes.

Con el correr de los meses, hubo pequeños incrementos en la facturación generados por servicios adicionales que alguno de sus 4 clientes contrataba; tales como envíos de piezas HTML y las primeras publicaciones de emprendimientos y propiedades en el Newsletter.

A partir de Noviembre de 2005; se obtuvieron 3 nuevos clientes que aumentaron la facturación casi un 25%. Fue el primer gran incremento significativo que obtuvo la empresa. Al mes siguiente se renovaron los contratos de los primeros clientes por un monto superior a cambio de mayor cantidad de servicios. A partir de ese momento se redujo la cuota que abonaba la Cámara en un 50% pero la llegada de nuevos clientes provocó un aumento en la facturación que permitió afrontar ese descuento.

Al comenzar el 2006, se fueron sumando nuevos clientes paulatinamente y se continuaron renovando los contratos más antiguos. Al finalizar julio de 2006; la empresa cuenta con 27 clientes que poseen, en promedio, contratos que superan los \$1000 mensuales; 3 veces más que la facturación promedio por cliente que se tenía al comenzar a brindar estos servicios (\$350).

Cuadro 6: Evolución de la Facturación Mensual

| Mes | Niveles de Facturación |
|--------|------------------------|
| Jun-05 | \$ 3.250 |
| Jul-05 | \$ 3.425 |
| Ago-05 | \$ 3.400 |
| Sep-05 | \$ 3.750 |
| Oct-05 | \$ 4.170 |
| Nov-05 | \$ 5.150 |
| Dic-05 | \$ 7.800 |
| Ene-06 | \$ 8.000 |
| Feb-06 | \$ 12.000 |
| Mar-06 | \$ 14.000 |
| Abr-06 | \$ 15.000 |
| May-06 | \$ 18.000 |
| Jun-06 | \$ 19.000 |
| Jul-06 | \$ 22.000 |
| Ago-06 | \$ 28.000 |

Política de ventas

Para garantizarse una facturación a corto plazo; la empresa posee la política de vender a través de contratos de prestación de servicios por un lapso mínimo de 3 meses. De esta manera posee ingresos garantizados por 90 días; lo que permite trabajar con mayor tranquilidad a la hora de conseguir nuevos clientes.

La empresa está en constante búsqueda de potenciales clientes, a los cuales se los visita para obtener una primera información sobre sus necesidades, cantidad de productos, políticas de ventas y una aproximación de las posibilidades financieras para; acorde a esto ofrecer un paquete de servicios que sea accesible y útil para la misma.

Si bien los paquetes de servicios están estandarizados, elinmobiliario.com posee mucha flexibilidad para modificar la cantidad de sus servicios, pudiendo adecuarlos a las necesidades de cada cliente.

Proyecciones de ventas

Óptica Interna:³⁰

Al momento de realizar un pronóstico sobre los niveles de ventas de elinmobiliario.com; sus titulares son muy optimistas. Tienen en cuenta que existen más de 30 empresas inmobiliarias y constructoras que presentan el perfil adecuado para

³⁰ Se refiere al punto de vista establecido por los titulares de la empresa, y lo que manifestaron en las diversas reuniones entabladas con ellos.

poder adquirir los servicios brindados por la empresa. Con esto se refieren a que son empresas que poseen emprendimientos inmobiliarios y propiedades con las mismas características que los productos que actualmente se publican a través de los servicios de publicidad digital de elinmobiliario.com.

Estas empresas, en su mayoría, ya han sido contactadas en al menos una oportunidad por la fuerza de ventas de elinmobiliario.com aunque nunca hubo una respuesta favorable. Según los titulares de esta empresa, “esto se debe a que el servicio que se ofrece es aún muy nuevo, algo revolucionario; y por esa razón se hace difícil conseguir que el producto sea demandado”. De todas maneras, ellos consideran que será sólo cuestión de tiempo para que estas inmobiliarias y desarrollistas vean las ventajas que presenta Internet y la Publicidad Digital en éste tipo de productos.

Por otro lado, existe una tipología de empresas a las que se pretende llegar como público secundario: las empresas cuyas actividades se relacionan en forma directa o indirecta con el sector inmobiliario. Dentro de este segmento de mercado se encuentran empresas tales como vendedores de materiales de construcción, pinturerías, empresas de decoración de interiores, etc.

Este tipo de empresas, hasta ahora nunca fueron tenidas en cuenta debido a que los titulares de elinmobiliario.com deseaban posicionarse principalmente como un medio especialista en bienes raíces. Hoy, las intenciones de aumentar la facturación han llevado a que ellos busquen nuevos potenciales clientes.

Independientemente del mercado al cual llega hoy elinmobiliario.com, sus titulares aseguran que Internet es un medio publicitario que, si bien no es masivo, llega a un sector de la población de alto poder adquisitivo. De esta manera, ellos consideran que mitigan la baja cantidad de receptores con la elevada “calidad” de los mismos; es decir, se llega a un público con el potencial de invertir en bienes raíces. Además aseguran que Internet es un medio publicitario con mucho potencial por desarrollar y que sin duda se convertirá en un medio esencial en los años próximos.

Óptica Externa:³¹

Puede considerarse que Elinmobiliario.com verdaderamente presenta un potencial de crecimiento considerable. Desde hace unos 5 años, en los países industrializados (EEUU y Europa) Internet se ha convertido en un medio indispensable para aquellas empresas que desean destacarse. Según el Management Herald de Agosto 2006³² las empresas más grandes del mundo destinaban cerca del 10% de su presupuesto para publicidad y comunicación al medio digital en el 2001, y aproximadamente el 30% de

³¹ En este apartado se realiza un enfoque objetivo, basado en fuentes externas de información.

³² Véase artículo “Nuevos Modelos de Marketing” de dicho periódico.

dicho presupuesto en el 2003. Según el mismo medio, se estimaba que el porcentaje de ese presupuesto aumentase al 50% del mismo para el año 2005. Esto se traduce en una tendencia, a nivel mundial, a destinar cada vez más recursos al mundo de lo digital: Internet.

Pero, desde luego, Argentina y, sobre todo, el mercado cordobés, aún están lejos de alcanzar esos niveles de inversión en publicidad on-line. Sin embargo, existe un reducido grupo de empresas cordobesas que efectivamente intentan seguir las tendencias empresariales del primer mundo. Sergio Villella³³, titular de la inmobiliaria que lleva su nombre, afirmaba en octubre de 2005 que Internet le había generado ganancias por medio millón de pesos en sólo 4 meses. Al mismo tiempo, otros titulares de inmobiliarias de Córdoba aseguran que hoy ninguna empresa puede pretender ser líder de mercado si no posee su propia página Web.³⁴

Teniendo en cuenta que la publicidad digital está ganando reputación en el ámbito empresarial, aunque lejos del ritmo de crecimiento que presenta en los mercados del primer mundo, un análisis realizado con información secundaria puede llevar a considerar que Elinmobiliario.com se encuentra actualmente en un sector de la economía en crecimiento.

Si bien el número de clientes (que pagan por alguno de sus servicios) no supera la suma de 30, existen aún empresas inmobiliarias y desarrollistas que podrían sumarse a los servicios brindados y un amplio mercado de potenciales auspiciantes que podrían aumentar los niveles de facturación de Elinmobiliario.com.

³³ Noticia publicada en su site www.sergiovillella.com – Octubre 2005.

³⁴ Comentarios realizados en la Feria Todo Inmuebles – Octubre 2005.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS EXTERNO

Toda organización se encuentra inserta en un ámbito, un escenario o un entorno, que no es estático y en cada movimiento que éste realiza afecta directa o indirectamente a la actividad de la organización. Existen agentes dentro de éste escenario cuya actividad puede ser influenciada por la de la organización, y viceversa en el corto plazo; en lo que Kotler³⁵ define como micro entorno. Mientras que otros agentes cuya actividad es de mayor magnitud y tienen una fuerte influencia en la actividad de la organización, pero que a la inversa esta influencia puede ser prácticamente nula, en lo que Kotler denomina macro entorno.

Definición del Sector:

La definición del sector es la respuesta al interrogante “¿cuál es el negocio de la empresa?; en este caso de Elinmobiliario.com:

Elinmobiliario.com es una empresa que se dedica a la publicidad digital de bienes raíces y empresas relacionadas al sector inmobiliario. Si bien actualmente desarrolla su actividad con empresas de la ciudad de Córdoba, no considera las limitaciones geográficas en su evolución empresarial.

Análisis del Macro entorno

“Tanto la empresa como sus proveedores, competidores, clientes y público en general; operan en un gran macro ambiente de fuerzas y multitendencias que da origen a oportunidades y presenta riesgos para la empresa. Estas fuerzas representan “incontrolables” que debe monitorear la empresa y a los cuales debe responder.”³⁶ Los agentes macro ambientales que se identifican como relevantes son: Entorno económico, entorno político/legal, entorno socio/cultural, entorno tecnológico y por último la estructura competitiva, aunque ésta será evaluada cuando se analice el micro entorno.

Entorno Económico:

El siguiente análisis incluye variables que influyen a la empresa en estudio y también a sus clientes inmobiliarios, ya que de la salud económico/financiera de éstos depende el bienestar de elinmobiliario.com.

Niveles de Construcción: Luego de la crisis económica por la que pasó nuestro país en 2001; se comenzó a percibir un crecimiento en la construcción a partir del año 2002,

³⁵ Kotler Philip, ibidem, página 17

³⁶ Kotler Philip, ibidem, página 17

encontrando su máximo nivel en Noviembre de 2004. Durante el 2005 se mantuvo la tendencia de crecimiento alcanzando su punto más elevado en marzo de dicho año, aunque no llegó a los niveles de noviembre del año anterior. En 2005 se produjo un importante aumento en los precios de la construcción, que variaba según la región donde se construía, que mostró un promedio de 13,1% durante 2005, en comparación con el año anterior. Este aumento se debió al incremento ocurrido en el valor de los materiales (12,5%) y en el costo de la mano de obra (13,4%). Pese a este aumento en el costo de la construcción, en el 2005 esta actividad creció un 8,2%.³⁷

Para el año 2006 se espera que la tendencia de crecimiento del sector de la construcción privada se mantenga a una tasa de crecimiento aproximada del 7% anual³⁸.

Siendo los emprendimientos y desarrollos inmobiliarios los productos principales que se presentan en Elinmobiliario.com; es muy importante conocer cuál será su evolución, ya que de esta manera se puede obtener una aproximación de la cantidad de clientes que puede llegar a tener la empresa en un futuro.

Índice Inflacionario: La inflación tiene una incidencia directa sobre consumo de bienes durables (inmuebles principalmente); debido a que a mayor inflación el valor relativo del dinero disminuye en comparación con los bienes que se devalúan en menor grado, esto provoca que aquellas personas que poseen dinero busquen desprenderse del mismo e intercambiarlo por productos.

Esto, sumado a una tasa de interés negativa³⁹, fomenta que los bienes raíces aumenten su demanda convirtiendo al sector inmobiliario en uno de los de mayor crecimiento en el país.

Con este punto, se refleja nuevamente que el sector de la economía en el que se desempeña Elinmobiliario.com presenta grandes oportunidades a futuro, “al menos hasta el 2007”⁴⁰.

Créditos Hipotecarios: Hasta principios de 2006, los créditos hipotecarios se presentaban como una oportunidad sólo para algunos; tasas de interés elevadas, cotizadas en dólares, generaban poca confianza en la clase media. A partir de abril y mayo de 2006 el Banco Hipotecario y el Banco Francés lanzaron al mercado 2 productos similares: préstamos hipotecarios de hasta \$300.000 a 20 ó 30 años y con una tasa fija en pesos. Ayudando a mantener el crecimiento del sector inmobiliario con su consecuente repercusión sobre los servicios que brinda Elinmobiliario.com

³⁷ UADE (Universidad Argentina de Empresa) Nota de prensa a www.universia.com.ar

³⁸ Lic Hermida Raúl, Director de Cedin – Centro de Investigaciones Inmobiliarias. Taller de Marzo 2006 “Evolución del Valor de los Inmuebles”

³⁹ Lic. Hermida Raúl. Ibidem, página 30

⁴⁰ Lic. Hermida Raúl. Ibidem, página 30

Nivel de Exportaciones y Devaluación de la Moneda: "La soja es el principal cliente de las inmobiliarias⁴¹". Los elevados índices de exportaciones que viene registrando nuestro país desde la devaluación, han provocado que todas las personas que trabajan en el campo, directa o indirectamente, hayan sufrido un aumento en su poder adquisitivo debido a que perciben sus ingresos en dólares, obteniendo ingresos tres veces mayor que en la época de la convertibilidad. A raíz de este aumento en el poder adquisitivo de este sector de la economía argentina, el campo se ubica en el ojo de las inmobiliarias como el mejor potencial inversionista. El conocimiento de ésta variable se hace fundamental para elinmobiliario.com desde el punto de vista de la búsqueda de nuevos canales dónde presentar el servicio de publicidad digital; ya que alcanzando el sector agropecuario, le estará brindando a sus clientes (empresas inmobiliarias) un medio de llegada a este sector de tan alto poder adquisitivo.

Entorno Político / Legal:

Cómo influye el accionar político en el sector inmobiliario y de la construcción:

En el momento que evaluamos estos agentes macro ambientales encontramos que desde el punto de vista político existe un fuerte respaldo hacia el sector de la construcción, ya que éste mantiene una alta tasa de empleo que favorece la imagen de la gestión de turno. Sólo en Córdoba capital se emplean actualmente a más de 60 mil obreros⁴². El intendente del municipio capital, ha otorgado un sinnúmero de permisos para construcción contra la voluntad de organismos que reclamaban la pérdida de patrimonio histórico que estaba siendo demolido para elevar nuevos edificios en la ciudad. (Principalmente en Nva Cba). Para elinmobiliario.com esto se traduce en estabilidad laboral, ya que está participando en una actividad que posee el consentimiento y apoyo de todos los sectores del poder político actual. (Gobierno provincial y municipal)

Si analizamos el aspecto legal desde el punto de vista de Elinmobiliario.com; encontramos muy pocas restricciones al momento de desempeñar su actividad debido a la escasa regulación que existe en Argentina sobre la actividad en Internet⁴³. En cuanto a leyes se trate, sólo hay que cumplir con el registro de Marcas y Patentes (Código Civil) por propia seguridad; y con algunos requisitos que de todas maneras son muy difíciles de controlar, como por ejemplo la opción a que la persona que reciba una pieza de correo electrónica del servicio de e-Marketing de elinmobiliario.com

⁴¹ Sergio Villella. Propietario de una de las inmobiliarias más grandes de Córdoba, (La Voz del Interior - 16/9/05)

⁴² La Voz del Interior (30/9/05).

⁴³ Eduardo Marún - Abogado

pueda ser removida de la base de datos por pedido expreso de ésta a través del reenvío de dicho mail al remitente. (Hábeas Data y Leyes anti Spam).

Entorno Socio-Cultural:

Desde esta perspectiva se tomarán en cuenta dos puntos relacionados directamente con la actividad de la empresa: El uso de Internet en Argentina y la actitud de los argentinos hacia este medio.

Uso de Internet en Argentina: Actualmente en nuestro país existen más de 4.5 millones de usuarios de Internet, de los cuales el 85% pertenece a la clase alta y media alta (Sector conocido como ABC anteriormente).⁴⁴ De estos 4.5 millones de usuarios, el 56% es considerado usuario continuo de Internet, utilizando este medio (en promedio) 3 horas diarias, 5 días de la semana. Y cerca del 17% considerado usuarios permanentes con un promedio de uso de 5 a 7 horas diarias todos los días de la semana.

Los productos que se ofrecen en Elinmobiliario.com están dirigidos principalmente a ese tipo de público; es decir, a un público de alto poder adquisitivo. Debido a que la empresa pretende posicionarse como el “principal medio de información y búsqueda de posibilidades de inversión inmobiliaria” puede considerarse que al menos el medio utilizado llega al público correcto.

Según Ámbito Financiero, en Argentina las empresas más importantes están invirtiendo en comunicación digital cerca del 15% de su presupuesto de publicidad y comunicación. El mismo medio también afirma que esa proporción seguirá en aumento como lo hacen las grandes empresas de Europa y EEUU⁴⁵. Esta información parece alentadora al momento de considerar la rentabilidad futura de la empresa.

Actitud hacia Internet: Desde un análisis casi contradictorio con el punto anterior, se puede encontrar información referente a la “mala reputación” que posee Internet entre la mayoría de los usuarios. En nuestro país, un elevado porcentaje de personas considera que Internet no presenta información fidedigna, que sólo muestra mentiras y que todo siempre puede ser un engaño o, peor aún, una estafa. Precisamente para mitigar esta percepción negativa, Elinmobiliario.com cuenta con el respaldo de CaCIC y de Ceduc. Al mismo tiempo que busca conseguir que otras instituciones conocidas respalden la página. Por el mismo motivo es que también todas las empresas que trabajan con este site colocan su propio nombre con números telefónicos y domicilios de contacto. Todo esto tendiente a que quienes visiten la pagina puedan averiguar con estas instituciones y empresas la veracidad de lo publicado.

⁴⁴ Información obtenida de www.ambitoweb.com - dependiente del diario Ámbito Financiero.

⁴⁵ Véase “Óptica Externa”, Proyecciones de Ventas, Capítulo 2, página 27

Entorno Tecnológico:

Teniendo en cuenta este ítem, puede decirse que Elinmobiliario.com se encuentra en un punto muy favorable con respecto a otros medios publicitarios. Actualmente esta empresa utiliza muchas de las tecnologías existentes en el país en materia de comunicación digital y posee proyectos de implementación de nuevas herramientas dentro de la página. En el mercado cordobés no existe ningún medio que permita a sus clientes presentar sus respectivos productos con textos e imágenes ilimitadas; audio y video incorporado para cada producto y comunicación por IP a través de las fichas de emprendimientos de cada uno de los productos.

Aunque aquí, se genera un gran problema para la empresa; ya que a pesar de estar en condiciones de ofrecer todos esos servicios que lo pueden hacer único en el mercado, en nuestro país no todas las personas poseen conexiones de banda ancha, ni software ni hardware para utilizar estas herramientas que se colocan a disposición.

De todas maneras, es una empresa preparada para responder a las necesidades futuras que sus clientes puedan plantearles al momento de pretender mejorar las publicaciones.

Análisis del Micro entorno

Así como la empresa se encuentra inserta en un ámbito en el que variables macro ambientales pueden afectar su actividad en forma directa e indirecta; dentro del micro ambiente, donde se desempeña la empresa, existen agentes tales como los competidores, clientes, público en general, intermediarios y proveedores que también afectan el accionar de la empresa y viceversa.

A continuación se hará un análisis de estos agentes y de la influencia que ejercen sobre Elinmobiliario.com.

Competencia

Salvo en el caso de los monopolios, “es raro que una empresa permanezca sola al vender a un determinado mercado de clientes”.⁴⁶ Existen diversas categorías de competidores en una industria, ya sea en relación al producto o servicio que ofrecen o bien determinados por la competencia sobre diversos recursos.

⁴⁶ Kotler Philip, ibidem, página 17

Un competidor genérico⁴⁷ es aquel que ofrece un producto o servicio que satisface la misma necesidad que la empresa (en estudio) al mismo mercado meta. Mientras que un competidor específico podría ser considerado como aquel que satisface la misma necesidad que la empresa en estudio y además con el mismo tipo de servicio. Pero mantener éstas dos definiciones, sería como ver sólo la mitad de asunto. En los mercados existe competencia por diversos recursos además de la competencia sobre los clientes. Se compete por proveedores, intermediarios de ventas, espacios en los medios, materias primas y hasta ubicaciones geográficas (en el caso de algunas industrias).

A continuación se presenta un cuadro en el que figuran los principales competidores genéricos de Elinmobiliario.com y también competidores más específicos.

Cuadro 7: Categorías de Competidores

| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| Categorías de Competidores | Competidores Genéricos | Prensa Escrita | La Voz del Interior La Mañana de Córdoba Hoy Día Córdoba |
| | | Revistas Especializadas | Vivienda Nueva Habitar ABC Inmobiliario |
| | Competidores Específicos | Medios Digitales | Cadena 3 Clin Net La Voz On-Line |

⁴⁷ Kotler Philip, ibidem, página 17

Cuadro 8: Análisis de servicios de los competidores genéricos

| Categoría | Descripción | Precio |
|-------------------------|--|--|
| Prensa Escrita | Ofrecen un producto que se caracteriza por tener una gran llegada a un público masivo; pero que ofrece una limitada oportunidad de describir a los productos. No ofrecen posibilidades de visualización de los productos y habitualmente se presentan en el formato de aviso clasificado de 99 caracteres. (3 renglones de 6 cm. cada uno) | Entre \$12 y \$20 por 2 días si es por una venta y entre \$9 y \$14 si es por un alquiler. |
| Revistas Especializadas | Ofrece más posibilidades que la prensa escrita, pero mantiene ciertas restricciones. El contenido descriptivo tiene un límite de caracteres al igual que la cantidad de imágenes, que dependen del tamaño de la publicación. Como ventaja, se encuentra la posibilidad de que el medio puede trasladarse con facilidad; como desventaja se presenta la situación de que son medios mensuales o bimensuales, lo que representa que lo publicado debe permanecer por un largo período de tiempo. | Varía según el tamaño de la publicación, desde los \$25 (por producto) hasta los \$1200 en caso de una página completa en el interior de algunas revistas. |

Cuadro 9: Análisis de servicios de los competidores específicos

| Medio | Descripción de servicio | Precio |
|-----------------------|--|--|
| Cadena 3 | Este medio ofrece 2 servicios: Uno gratuito que permite a las inmobiliarias publicar sus propiedades sin fotografías y con un texto de 5 líneas por un período de 5 días. Transcurridos los 5 días se debe dar de alta nuevamente a la propiedad. El servicio pago ofrece una publicación por 21 días, con un texto de hasta 20 líneas y un máximo de 4 fotografías por propiedad. | Gratuito en el primer caso y con un valor de \$6,9 por propiedades en alquiler y de \$11,9 por propiedades en venta. |
| Clin | Este medio surgió como un clearing ⁴⁸ inmobiliario, pero hoy en día intenta publicar los productos de la misma manera que lo hace Elinmobiliario.com. Cuenta con el respaldo de la cámara y es el competidor más agresivo ⁴⁹ que posee la empresa en estudio. Permite publicar las propiedades con fotografías y textos ilimitados. | Cobra una cuota mensual de \$110 que incluye la publicación en la página web y repetir esas publicaciones en el diario La Mañana. |
| Net | También surgió como un clearing inmobiliario y presenta la oportunidad de que los productos se publiquen con fotografías y textos ilimitados. Perteneció a la empresa NET-Desarrollos, aunque no es su principal producto. | Para pertenecer a este clearing se debe abonar una cuota mensual de \$35 |
| La Voz On-line | Presenta una publicación muy restringida en cuanto a contenido. Sólo se permite publicar lo mismo que en el aviso clasificado y no se puede publicar con fotografías. En este medio publican empresas y personas particulares. | Este servicio no posee un costo directo, ni puede ser contratado en forma individual. Se regala junto con la publicación de los avisos clasificados. |

⁴⁸ Es un sistema mediante el cual diversas inmobiliarias publican propiedades que pueden ser vendidas o alquiladas por otra inmobiliaria y luego la comisión generada por la operación se divide entre las 2 inmobiliarias que intervienen.

⁴⁹ Compite permanentemente con Elinmobiliario.com por el respaldo de la Cámara Inmobiliaria.

Cuadro comparativo entre competidores

Cuadro 10: Esquema Comparativo entre Empresas del Sector

| Puntos de Comparación | Elinmobiliario.com | Competidor | | |
|--|--|---|--|--|
| | | Prensa Escrita | Revistas Especializadas | Medios Digitales |
| Mercado al que sirve | Únicamente trabaja con empresas inmobiliarias y constructoras | Brinda servicios a empresas y a particulares | Sólo trabajan con empresas | Dependiendo del medio encontramos exclusividad con empresas, mientras que otros brindan el servicio a empresas y a particulares. |
| Atributos del producto / servicio | Descripción exhaustiva del inmueble con fotografías ilimitadas, planos, fotografías y recorridos virtuales, audio y video | Descripción breve y sin fotografías. | Descripción restringida por el espacio físico aunque más amplia que en prensa y con fotografías en menor número que medios digitales | Dependiendo del medio y el mercado al que sirve, encontramos en algunas páginas web un servicio similar al de elinmobiliario.com y en otros casos con menos detalles |
| Promoción | Limitada, no realiza mucha comunicación aún. Además focaliza la mayor parte de su comunicación en otros medios digitales. | Alta promoción del servicio en TV y en el mismo medio | Media; en algunos casos hacen publicidad de la revista en otros medios. | Escasa, sólo La Voz del Interior y Cadena 3 promocionan el servicio |
| Precio | Dependiendo de los servicios contratados, puede ser gratuito (para pequeñas inmobiliarias que no poseen emprendimientos), hasta servicios de alta comunicación digital por \$3.000 al mes. | Precio bajo en comparación de otros medios. \$15 (en promedio) cada 2 días ó \$225 mensual por un producto publicado y hasta anuncios de \$10.000 | Dependiendo el tipo de publicación y la revista, desde \$25 hasta \$1200, por un mismo producto publicado. | Gratuitos en la mayoría de los casos, sólo se cobran los banners y avisos de Cadena 3 y los banners de La Voz del Interior. |

Cálculo de Market Value:

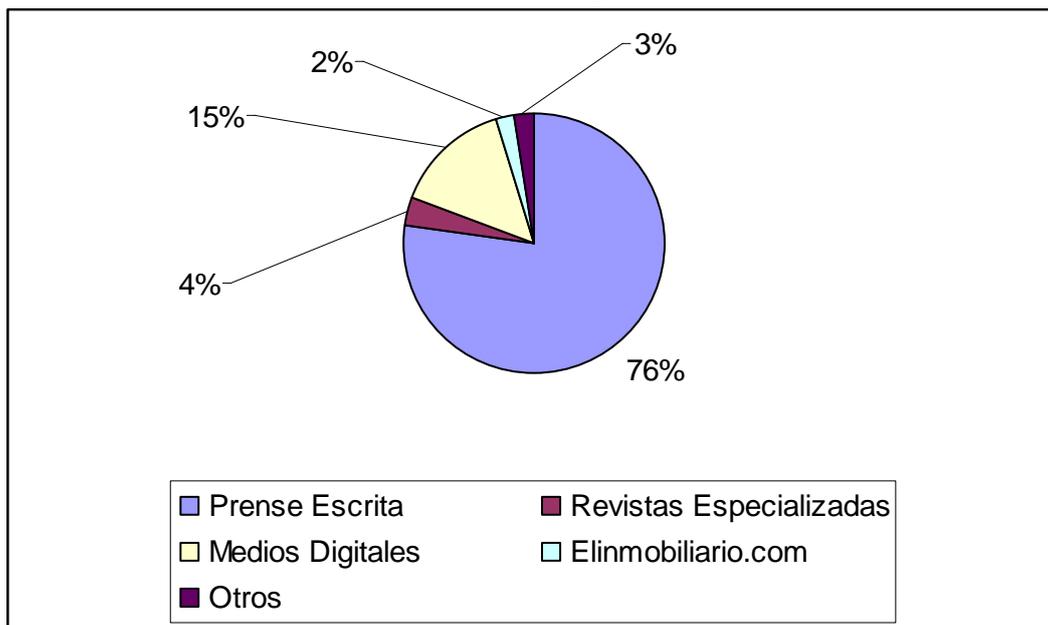
Cuadro 11: Facturación Mensual por Medio

| Categoría | Fondos | Ratio |
|---------------------------------------|---------------------|-------------|
| Prensa Escrita | \$ 1.051.100 | 77,12% |
| Revistas Especializadas ⁵⁰ | \$ 50.000 | 3,67% |
| Medios Digitales ⁵¹ | \$ 198.880 | 14,59% |
| Elinmobiliario.com | \$ 28.000 | 2,05% |
| Otros | \$ 35.000 | 2,57% |
| Total | \$ 1.362.980 | 100% |

⁵⁰ Facturación estimada de las revistas Vivienda Nueva, Habita, Coterránea y Propuesta Urbana

⁵¹ Se incluye la facturación estimada de la Red Clin, NET, Cadena 3 y La Voz on line en el mes de julio de 2006

Gráfico 9: Distribución de Ingresos en el Sector



Explicación del Cálculo:

Para realizar este cálculo se tomaron como referencias los siguientes datos:

- Prensa escrita: La Voz del Interior. Se realizó un conteo en 4 ediciones de dicho diario; 2 de días hábiles (Miércoles 12 y Martes 25 de julio) y 2 de fin de semana (Domingo 9 y Domingo 23 de julio); luego se los separó entre particulares y provenientes de empresas y finalmente se multiplicó el valor promedio por 15, ya que cada aviso se abona por 2 días de publicación. Con el diario La Mañana de Córdoba se realizó el mismo método pero sólo con 2 ediciones. En este último diario es difícil calcular la facturación, ya que varios de sus avisos clasificados son gratuitos debido al convenio que poseen con Clin.

Posibles Falencias: existencia de un patrón cíclico en cuanto a la cantidad de publicaciones que varíe dentro del mes o del año y que no haya sido tenido en cuenta. Así como tampoco se puede garantizar que se han contabilizado todos los avisos de empresas y que además hay medios pequeños que no han sido tenidos en cuenta. Por último, hay empresas que además de los avisos clasificados poseen publicidad institucional y el valor de la misma suele incluir como bonificaciones el regalo de cierta cantidad de avisos que no se han incluido.

- Revistas Especializadas: Para calcular una aproximación de cuánto se invierte en este tipo de medios se utilizó un cálculo similar al anterior en 4 revistas que

poseen este tipo de publicidades. Todas referidas a los meses de junio y julio de 2006.

Falencias del método: Similares a las que pueden surgir del método anterior (bonificaciones, medios no tenidos en cuenta, fallas en el conteo)

- Medios Digitales: A partir de los costos de publicar en Cadena 3, La voz del Interior on-line, Clin y Net se contabilizaron los banners publicitarios de este tipo de empresas en dichas webs, más los costos de publicación de propiedades en Clin y Net.

Posibles Falencias: Sitios que no se tuvieron en cuenta, costos poco precisos en algunos casos y convenios de ciertas empresas con estos medios que podrían alterar los costos de publicación.

De la gráfica anterior puede verse que la categoría de prensa escrita se lleva más de las tres cuartas partes de los fondos generados por el sector inmobiliario. Además, cabe destacar que La Voz del Interior se lleva más del 80% de esos fondos. Elinmobiliario.com posee algo más del 2% del total de esos fondos. Dentro de la categoría “Otros” se incluyen publicidades radiales y spots televisivos, donde estos últimos poseen un elevado costo de producción y luego el costo de emisión disminuye; por lo tanto se toma esa cifra como un promedio mensual que incluye ambos gastos.

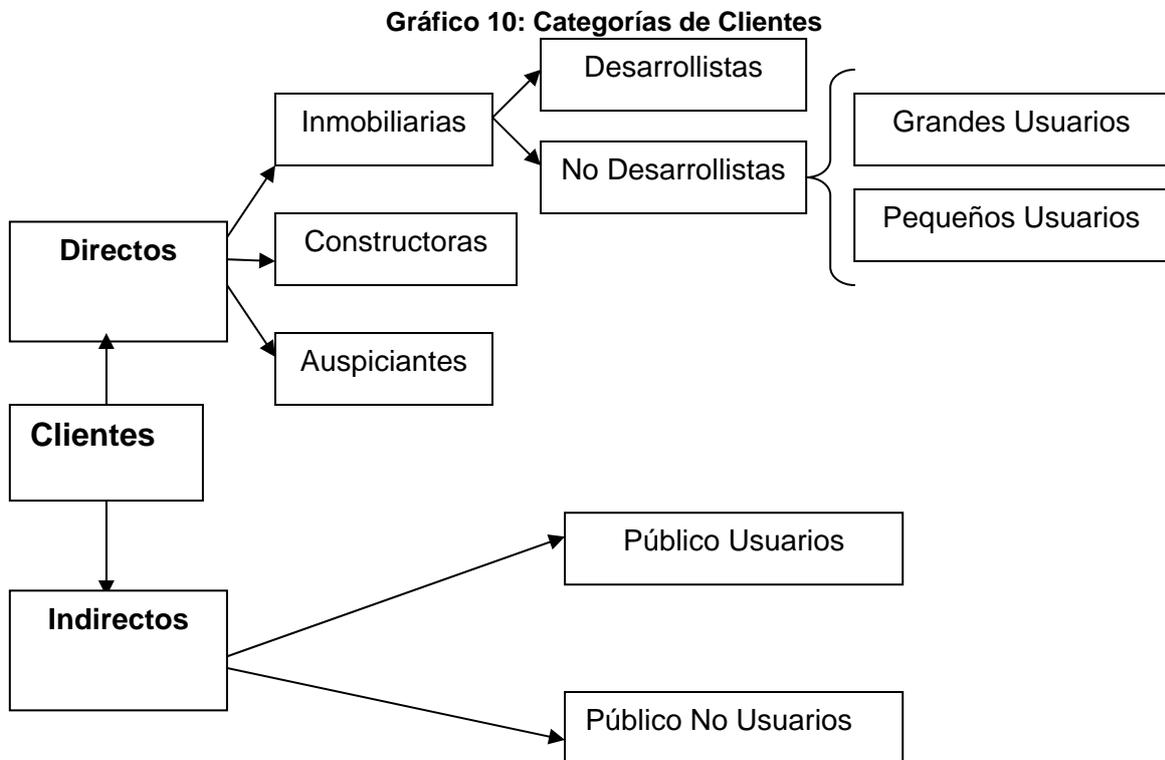
Clientes:

Si bien Elinmobiliario.com surgió como un medio exclusivo para las inmobiliarias, con el correr del tiempo fue ampliando su mercado meta. En un primer momento, se incluyó a las empresas desarrollistas, para que estas presentaran sus emprendimientos, luego se buscó alcanzar directamente a quienes construían los emprendimientos y así se sumó a las empresas constructoras. Hasta este momento puede definirse al mercado meta como: “Empresas pertenecientes al sector inmobiliario o que posean relación con el mismo en forma directa o indirecta”. Este sería su público objetivo desde el punto de vista comercial (“clientes directos”), es decir, sería el público a través del cual la empresa genera sus ingresos. Pero Elinmobiliario.com posee otro tipo de clientes o público objetivo, que se compone de quienes visitan el site o reciben sus Newsletters.

Es importante analizar a estos “clientes indirectos”, ya que mientras más personas visiten la página, más se puede cobrar por la publicidad en la misma. De esta manera se puede ver que existe una relación directa entre ambos tipos de clientes.

A su vez, dentro de cada una de estas categorías se pueden distinguir subcategorías que permiten un análisis más puntual.

La siguiente gráfica presenta la distribución dentro de cada categoría y subcategoría de los clientes y potenciales clientes de Elinmobiliario.com.



Clientes Directos:

1. Inmobiliarias Desarrollistas: Son aquellas empresas que en forma individual o en conjunto con una empresa constructora realizan emprendimientos inmobiliarios tales como Edificios, Condominios, Countries o Barrios Cerrados que son comercializados en etapas de pre venta o a través de fideicomisos en forma exclusiva por estas inmobiliarias. Este tipo de empresas son las que se buscan a la hora de ofrecer los servicios de publicación digital; debido al tipo de productos que comercializan. Actualmente representan la principal fuente de ingresos para Elinmobiliario.com.
2. Inmobiliarias No Desarrollistas: Dentro de esta categoría caen todas aquellas empresas inmobiliarias que no realizan los emprendimientos pero que si pueden comercializar algunos de estos. No tienen exclusividad de comercialización de los mismos, pero forman parte de un pequeño grupo de inmobiliarias contratadas por las empresas constructoras para comercializar lo que construyen. Dentro de esta categoría encontramos una subdivisión, entre

las inmobiliarias que comercializan ciertos emprendimientos y además propiedades de terceros y las empresas más pequeñas que sólo se dedican a administrar y comercializar propiedades de terceros. Aquellas empresas que comercializan emprendimientos pueden ser tenidos en cuenta a la hora de ofrecer la totalidad de los servicios de comunicación de Elinmobiliario.com; mientras que para las empresas que sólo hacen administración, ventas y alquileres de propiedades de terceros se los puede tener en cuenta para que utilicen el site; más específicamente la sección “Inmuebles”.

3. Constructoras: Este tipo de empresas habitualmente contrataban a una o varias inmobiliarias para hacerse cargo de la comercialización de lo construido. Pero desde hace un par de años, son las mismas empresas constructoras las que se están haciendo cargo tanto de la construcción como de la venta de las unidades. Esto se debe a que el margen obtenido es muy superior de esta manera y el mismo permite contratar a un equipo o fuerza de ventas que pertenezca a la misma empresa.
4. Auspiciantes: Dentro de esta categoría de clientes caen todas aquellas empresas que se relacionan de alguna manera con el sector inmobiliario. Si bien por el momento no hay auspiciantes dentro de la página, la empresa ya comenzó a buscar potenciales empresas interesadas.

Clientes Indirectos:

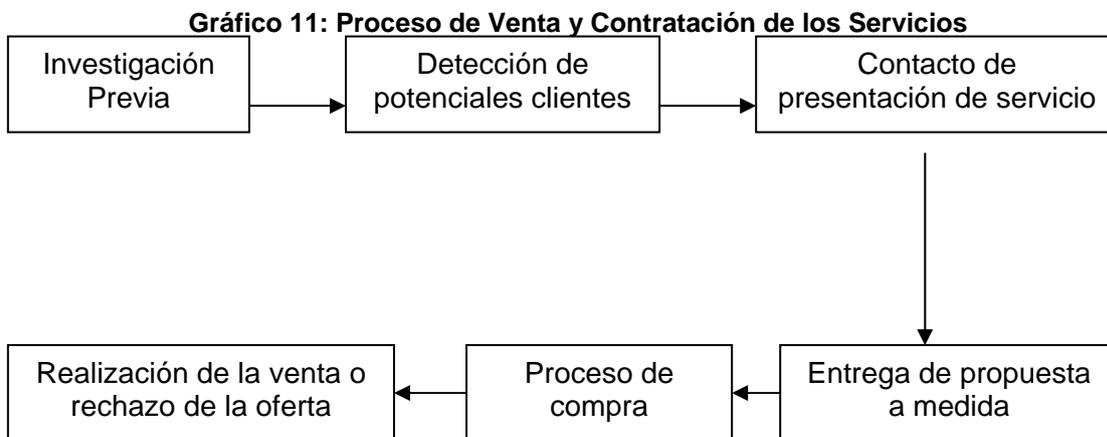
Dentro de esta categoría se encuentran los visitantes de la página (Público No Usuario) y las personas que conforman la base de datos. (Público Usuario)

No son clientes por el hecho de generar ingresos directos, sino porque mientras mayor sea la cantidad de visitas a la página o mayor el número de contactos que reciben los Newsletters de la empresa; le brindan a elinmobiliario.com la posibilidad de aumentar el valor de los espacios publicitarios y de los servicios brindados. Esto puede verse con una analogía a los valores de la publicidad en TV, donde mientras mayor audiencia posee un programa, mayor es el costo del segundo de aire. En Internet la publicidad en una página web se relaciona directamente con la cantidad de visitas que recibe la misma y el valor de los servicios que brinda la empresa sufre las mismas consecuencias.

Descripción del Proceso de Compra

Debido a que aún la marca elinmobiliario.com no posee un reconocimiento por parte de todas las inmobiliarias y empresas relacionadas a los bienes raíces (potenciales auspiciantes); habitualmente el proceso de compra de sus servicios publicitarios inicia con un “proceso de búsqueda de clientes” que realiza el personal de la empresa. Es decir, antes del proceso de compra existe un “proceso de venta”; que comienza con una investigación permanente de búsqueda de clientes y continúa con la presentación de los servicios. Luego comienza el proceso de compra por parte de la empresa que recibe la propuesta y a veces finaliza con la venta.

A continuación se representan ambos procesos y se los explica luego.



Etapa x Etapa:

Investigación: los miembros de elinmobiliario.com realizan un monitoreo diario de los distintos puntos de publicidad que utilizan los potenciales clientes buscando empresas que estén realizando fuertes inversiones en publicidad o aquellas que estén presentando nuevos emprendimientos.

Detección: durante el proceso de investigación se van registrando las empresas que presenten las características mencionadas y se procede a contactarlas.

Contacto de presentación de servicio y entrega de propuesta: suelen realizarse al mismo tiempo (pero no en todos los casos). En este punto se registran cuáles son los requisitos de cada potencial cliente para poder formular una propuesta a medida.

Proceso de Compra: esta etapa posee tantas variantes como potenciales clientes. Habitualmente, la propuesta se evalúa y estudia durante unos días y luego se emite una respuesta. La cantidad de días que demore la respuesta depende del tamaño de la empresa, en algunos casos existe mucha burocracia y formalidades a seguir, mientras que otras el proceso es más ágil. Todo depende también de quien es la

persona que recibe la propuesta (en que sector del organigrama se encuentra), y el poder de toma de decisión que posee. Cuando se trata de empresas grandes, es decir inmobiliarias desarrollistas que poseen la comercialización exclusiva de sus propios emprendimientos; la toma de decisión es más larga y compleja (mayor burocracia y contratación de servicios más costosos). Por otro lado, en el caso de inmobiliarias pequeñas, se suele entregar la propuesta al propio titular de la empresa y, dado que habitualmente la inversión es menor, el proceso de toma de decisión es más rápido.

Realización de la venta o rechazo de la oferta: luego de la evaluación de la propuesta y de haber cumplido con los pasos mencionados se emite una respuesta final que representa la concreción de la venta o el rechazo de lo propuesto. En caso de que la venta se haya realizado, el responsable comercial se presenta ante el personal responsable de la empresa cliente para capacitar sobre el uso del site y el sistema de carga de propiedades y para colocarse a su disposición en caso de cualquier eventualidad.

Proveedores e Intermediarios

En este punto hay que tener en cuenta que Elinmobiliario.com, al ser una empresa que presta un servicio de publicidad digital, no posee proveedores directos. Salvo la empresa que les provee el Hosting⁵², sin el cual no podría identificarse y la empresa que les provee del servicio de Internet, sin el cual no podría desarrollar sus actividades.

Pero si puede tomarse, al mismo tiempo, a sus Intermediarios como sus Proveedores; es decir, uno de los canales que Elinmobiliario.com utiliza para presentar su oferta (carteleras digitales colocadas en otros medios). Desde esta óptica, podrían considerarse proveedores a todos aquellos medios contratados en los cuales se exhiben los emprendimientos de los sus propios clientes. Los medios no contratados, es decir, aquellos con los que se trabaja por convenios o canjes podrían ser considerados como “aliados” más que como proveedores.

⁵² Es la empresa que brinda en nombre de marca y página web www.elinmobiliario.com, que debe renovarse año a año bajo riesgo de que otra empresa lo tome.

Análisis del Sector

Porter⁵³ establece que para la formulación de una estrategia competitiva, una organización debe ser relacionada con su ambiente. Dentro de éste existen 5 fuerzas cuya intensidad en el sector determinan el atractivo del mismo y las acciones a seguir por parte de la organización. Estas 5 fuerzas son: Rivalidad entre competidores actuales; riesgo de ingreso de nuevos competidores; amenaza de productos sustitutos; poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores. A continuación se analizan éstas fuerzas una por una:

F: Favorable – MF: Moderadamente Favorable – NN: Indistinto – MD: Moderadamente Desfavorable – D: Desfavorable

Cuadro 12: Análisis de Fuerzas de Porter

| Fuerza | Calificación | | | | | Motivo de Calificación |
|--|--------------|----|----|----|---|---|
| | F | MF | NN | MD | D | |
| Rivalidad entre los competidores actuales | | X | | | | Si bien existen muchas alternativas para las empresas del sector inmobiliario al momento de escoger un medio publicitario a través del cual presentar su oferta, encontramos que éstas se encuentran en una buena situación económica; debido al auge por el que está pasando este sector. Hoy en día las empresas utilizan más de un medio al momento de dar a conocer sus productos, lo que genera que dentro del sector no exista una rivalidad muy marcada entre los distintos medios. De hecho, existen alianzas entre diversos medios, generadas para mejorar la oferta de cada uno de ellos. El único medio con el que se genera algún tipo de fricción es con la red Clin, ya que ésta pelea por el apoyo permanente de CaCIC e intenta desplazar a la empresa del seno de la Cámara. Hubo en el pasado ciertos acontecimientos que despertaron el recelo de ésta empresa hacia Elinmobiliario.com que provocaron la intervención de la Cámara para mantener a las inmobiliarias lejos de tal disputa. Por este motivo y otros que se han generado, Elinmobiliario.com debe mantenerse atento a cada movimiento de este competidor, para evitar un golpe sorpresivo. |
| Amenaza de Nuevos Competidores | | X | | | | Cada día aparece una nueva página web ofreciendo servicios similares a los de www.elinmobiliario.com ; si bien estas nuevas empresas están enfocadas a brindar un servicio de publicación de propiedades de particulares, lo que no representa un peligro para la empresa; éstas deben ser tenidas en cuenta por el potencial crecimiento que pudiesen tener. De todas maneras, el sistema de servicios de promoción digital que presenta Elinmobiliario.com es más complejo y superior que la simple publicación en una página web; además es un sistema patentado y que por el momento está ganando reputación en el mercado inmobiliario. Esto último coloca en clara desventaja a las empresas que intenten ingresar al sector |

⁵³ Porter Michel, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental, 27ª impresión, México 2000.

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|---|
| Amenazas de Posibles Sustitutos | X | | | | | Desde este punto de vista no parece haber grandes riesgos, los sustitutos al servicio de publicidad digital pueden ser los que actualmente conviven con el mismo y el único peligro que puede percibirse es que las inmobiliarias disminuyan el gasto en publicidad y comiencen a sustituir el servicio de la empresa por otros de menor costo. |
| Poder de Negociación de los Proveedores | | | X | | | Dada la situación en la que se encuentra Elinmobiliario.com, sus proveedores no representan ninguna amenaza. El mayor riesgo sobre el que se debe hacer hincapié sería que aquellos medios a través de los cuales la empresa presenta su oferta, decidieran aumentar los costos de tal manera que se vuelva poco rentable brindar el servicio; o bien que decidieran ofrecer ese tipo de publicidad a las empresas clientes en forma directa; saltando a la empresa en estudio. |
| Poder de negociación de los clientes | X | | | | | Es relativamente bajo, debido a que las empresas inmobiliarias no poseen la estructura para generar este tipo de comunicación, pero principalmente debido a que las empresas anteponen su énfasis en la fuerza de ventas y tercerizan lo concerniente a la comunicación y publicidad. |
| Barreras de Ingreso al Sector | | | | | X | El sector de la publicidad digital no presente grandes restricciones a su ingreso. Cualquier empresa o grupo de personas emprendedoras podrían incurrir en este mercado sin mayores inversiones y presentarse como un nuevo competidor para Elinmobiliario.com |
| Barreras de Salidas del Sector | X | | | | | Con la misma facilidad que se puede ingresar a este mercado se puede salir del mismo. Ya que este sector no requiere una inversión en capitales de producción o trabajo exclusivos; si el negocio no es rentable cualquier empresa puede retirarse del mismo sin sufrir mayores pérdidas. |

Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios es una técnica que nació a partir de la década de 1970 con la finalidad de que las empresas puedan “anticiparse a los sucesos futuros ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades”.⁵⁴

Cuando una empresa realiza este tipo de actividad, evalúa diversos factores que posean influencia en su sector. Una vez determinada las posibilidades de cada variable relevante se pueden planificar acciones futuras basadas en los posibles escenarios, teniendo en cuenta planes de contingencia en caso que el escenario varíe. Existen diversas técnicas al momento de construir posibles escenarios futuros; tales como Extrapolación de Tendencias⁵⁵ o Consultas a Expertos⁵⁶. El primer método consiste en estudiar la información histórica de cada variable y luego proyectar posibles escenarios teniendo en cuenta la tendencia, y a partir de eso se proyectan 3 posibles situaciones (optimista, pesimistas o normales). El segundo método tiene la

⁵⁴ Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastica Eduardo, Administración y Estrategia, 4º Edición, Editorial Macchi, 1995

⁵⁵ Hermida, Serra y Kastica, ibidem, página 42

⁵⁶ Aaker David, Management Estratégico del Mercado, Editorial Hispano Europea S.A., Barcelona 1992.

misma finalidad, sólo que en lugar de utilizar datos históricos se realiza un estudio de información primaria o secundaria sobre las estimaciones que realizan los “expertos”; es decir, personas que poseen cierta trayectoria y conocimiento en el tema. Luego se les asigna a cada posible escenario una probabilidad de ocurrencia que varía desde 0 a 1; donde 0 representa la ausencia de probabilidad y 1 significa un 100% de probabilidad de ocurrencia.

Ambas técnicas serán utilizadas para determinar los diversos escenarios en este trabajo.

Teniendo en cuenta la actividad de la empresa en estudio y la de sus clientes, se evaluará la proyección para los siguientes sectores:

- Sector Económico
- Sector Inmobiliario y de la Construcción
- Sector de Publicidad Digital

Sector Económico:

Analizar las variables económicas siempre es relevante, ya que los avatares de la economía poseen una fuerte influencia en todas las actividades que realiza el hombre.

Desde este punto de vista se analizarán 3 indicadores:

1. Inflación: Si bien al momento de analizar este indicador macroeconómico hay que tener en cuenta a las fuentes oficiales y a las extraoficiales, ambas fuentes parecen determinar resultados muy similares. Según la Ministra de Economía la inflación alcanzará el 11% al finalizar el 2006; mientras que fuentes privadas estiman un nivel mínimo del 9,6% y un máximo del 13%⁵⁷. Sin embargo, en este punto hay que tener en cuenta que la inflación no repercute de la misma manera en todos los sectores de la población. Según estudios presentados en el Diario La Nación, la inflación castiga más fuerte a los sectores más ricos de la población. Mientras que La Voz del Interior presenta un artículo que sentencia que la confianza de los cordobeses aumentó un 9,2%, y se percibe que “es un buen momento para comprar bienes durables”.⁵⁸
2. Confianza en Bancos: Con este indicador se intenta mostrar como, desde la crisis económica ocurrida hacia fines de 2001, con el “Corralito y Corralón Financiero”, las inversiones en bienes raíces se volvieron muy atractivas. Participar de un fideicomiso o adquirir inmuebles en etapa de pre-venta (En

⁵⁷ www.cityeconomika.com – Artículos citados de Infobae y Diario Clarín (Junio 2006)

⁵⁸ www.cityeconomika.com – Artículos citados de La Nación y La Voz del Interior (Junio 2006)

Córdoba) brindaban una rentabilidad que oscilaba entre el 15 y hasta el 35%, con una alta seguridad de la inversión.

3. Líneas de Créditos: Actualmente, se están comenzando a brindar préstamos hipotecarios que permiten financiar el 100% de la adquisición de una vivienda de hasta \$200.000 a 20 años con tasas fijas y en pesos; y del 90% de viviendas de hasta \$300.000 a 30 años con las mismas tasas de interés.⁵⁹

Los indicadores mencionados parecen conjugarse para presentar un escenario propicio para la inversión en bienes raíces. Lo que representa para la empresa en estudio una oportunidad, al estar inserta en un sector de la economía que parece mantener el crecimiento (a tasas menores que hacen 1 ó 2 años). Teniendo en cuenta estas evaluaciones, se pueden suponer los siguientes escenarios:

- Optimista: Supone que el índice inflacionario crece a una tasa controlada, mientras que el gobierno nacional libera las exportaciones y las retenciones, aumentando el ingreso de divisas y elevando el poder adquisitivo del sector agropecuario. Sumado a esto, la desconfianza en los bancos aumenta, haciendo más atractivo al sector inmobiliario que capta esos capitales, provocando que las empresas de este sector generen más emprendimientos. Esto se traduce en un mayor número de potenciales clientes para Elinmobiliario.com. **Probabilidad asociada: 0,15**
- Normal: En este caso la inflación se mantiene controlada, y los bancos continúan recuperando la confianza del público. Se mantienen las líneas de crédito hipotecario y todas las variables macroeconómicas se mantienen igual. El sector de la construcción mantiene su crecimiento pero a tasas menores. Se cumplen los pronósticos del Lic. Hermida de un crecimiento del 7% para el año 2006 y una disminución para el 2007.⁶⁰ **Probabilidad asociada: 0,75**
- Pesimista: Este pronóstico supone que el control de precios ejercido por el gobierno nacional provoca una baja en los niveles inflacionarios; mientras que los bancos recuperan la confianza del público generando nuevos depósitos y una tasa en los plazos fijos superiores a la rentabilidad que generan los bienes raíces. La demanda de bienes durables disminuye provocando una reducción en la construcción. El sector inmobiliario deja de ser atractivo para los inversionistas y los bancos elevan las tasas de interés de los préstamos hipotecarios. Estos cambios en la economía generan una disminución en la inversión publicitaria de las inmobiliarias y empresas constructoras.

⁵⁹ www.cityeconomika.com – Artículo citado de El Cronista Comercial (Junio 2006)

⁶⁰ Lic. Hermida Raúl, ibidem, página 30

Elinmobiliario.com debe reformular su estrategia de negocio ya que el sector pierde rentabilidad. **Probabilidad asociada: 0,10**

Sector Inmobiliario y de la Construcción:

Realizar un análisis del futuro de este sector es fundamental, ya que la salud financiera de Elinmobiliario.com depende directamente de los cambios que pueda sufrir el entorno directo de sus clientes. Para determinar esto se analizan los siguientes indicadores:

1. Permisos para Construcción: Para poder realizar cualquier tipo de emprendimiento inmobiliario, es necesario obtener un permiso municipal que lo habilite. Dado el positivo impacto que la construcción genera en la gestión de gobierno de turno, estos permisos se asignan sin mayores contratiempos⁶¹ alcanzando un nivel cercano a los 138.000 mts² autorizados en el mes de Mayo de 2006. A pesar del desacuerdo de diversos grupos que protestan por la destrucción del patrimonio histórico de la ciudad. Lo cierto es que la construcción genera empleo a tal escala que deja muy bien parada a la gestión de turno.
2. Rentabilidad del Sector: Hacia fines de 2003, la inversión en bienes raíces presentaba una rentabilidad sobre el capital cercana al 35%; la misma se mantuvo durante un tiempo pero desde Agosto del 2005 ha comenzado a disminuir. Esto no significa que hoy en día no sea rentable “invertir en ladrillos”, por el contrario aún es una de las inversiones más rentables y seguras que hay en el mercado. Hoy existen emprendimientos inmobiliarios que ofrecen una ganancia del 20% (promedio) en un plazo menor a 2 años. Este índice es el que mantiene los niveles de construcción elevados en Córdoba en comparación con otras provincias y en Argentina en comparación con otras industrias.
3. Costo de la construcción: Este indicador es el principal responsable de la disminución en la rentabilidad del sector. Durante el 2005 presentó un incremento del 13,1% con respecto a 2004⁶² y en lo que va de 2006 registra un aumento del 10,8% en comparación al año anterior⁶³. Si bien parte de este aumento es absorbido por la empresa constructora, la otra parte se traslada al consumidor (inversionista). De esta manera puede verse que un departamento de 1 dormitorio ubicado en el barrio de Nueva Córdoba, tenía un valor de

⁶¹ Información brindada por A. Amado – Área de Investigación de Cedin

⁶² UADE (Universidad Argentina de Empresa) Nota de prensa a www.universia.com.ar

⁶³ www.cityeconomika.com – Artículo citado del diario La Nación (Junio 2006)

US\$33.000 hacia julio del 2005, mientras que hoy posee un valor que ronda entre los US\$ 35.000 hasta US\$39.000.

Teniendo en cuenta estos indicadores se puede decir que el sector de la construcción crece con el visto bueno del gobierno, pero éste no controla los precios de esta actividad como si lo realiza con otros tipos de industrias (alimentos). El aumento en los costos de la construcción disminuye la rentabilidad del sector, generando una disminución en la rentabilidad que buscan los inversionistas. Posibles escenarios basados en los movimientos de estos indicadores serían los siguientes:

- **Optimista:** Un buen escenario surgiría si, además del respaldo que posee esta actividad por parte del gobierno, este último detuviera los aumentos en el costo de los materiales; de esta manera se elevaría la rentabilidad del sector nuevamente. No sería posible llevar el costo de la construcción a los niveles del año 2003 dado el incremento en los salarios de la mano de obra, pero si disminuiría ese costo si se frenara la subida de los precios de los materiales.

Probabilidad asociada: 0,10

- **Normal:** Significa que no se producirían cambios en la estructura de estas variables, con un nivel de rentabilidad positivo pero en descenso; costos de construcción en aumento y manteniendo el respaldo del sector político.

Probabilidad asociada: 0,75

- **Pesimista:** Un aumento en la demanda de los materiales de construcción podría generar un aumento en el precio de los mismos que reduzca aún más la rentabilidad del sector inmobiliario; provocando que los inversionistas busquen otras alternativas para depositar sus capitales. Generando una menor demanda en los bienes raíces, un menor margen de utilidad para las empresas y menos fondos para destinar en publicidad; a su vez provocada por un menor número de productos para ofrecer. **Probabilidad asociada: 0,15**

Publicidad Digital:

En este punto se exponen los indicadores que influyen directamente sobre la actividad de la empresa en estudio. Estos son:

1. Tendencia del mercado: La publicidad digital ocupa, cada día, mayor espacio en el presupuesto de comunicación de las empresas⁶⁴. La realidad empresarial cordobesa no es ajena a esta tendencia; Sergio Villella declaró en Septiembre de 2005 que Internet le hizo ganar medio millón de pesos en 6 meses⁶⁵. Existen empresas que están comenzando a asesorarse en materia digital a

⁶⁴ Management Herald - "Nuevos Modelos de Marketing" (Agosto 2006)

⁶⁵ Noticia publicada en su site www.sergiovillella.com – Octubre 2005.

través de distintas consultoras y agencias de publicidad en la ciudad. E incluso, otras empresas que empiezan a conformar su propio departamento de marketing digital.⁶⁶

2. Escasa regulación de la actividad: En Argentina no existen leyes específicas que regulen la actividad comercial en Internet. Esto genera que muchas empresas intenten incursionar en el sector con un bajo costo de ingreso. De esta manera la cantidad de competidores aumenta casi día a día. Desde luego, no todas las empresas que ingresan al mercado de la publicidad digital están orientadas hacia los bienes raíces; pero no hay barrera que impida el ingreso, generando un potencial riesgo, no en la competencia directa, sino que al no haber regulaciones claras en la actividad éstas empresas pueden defraudar y/o estafar al consumidor afectando la reputación de Internet como medio de comunicación y promoción.
3. Desarrollos de portales propios: Esta parece ser un arma de doble filo; por un lado, empresas que desarrollen sus propios portales web pueden dar por cubierta la publicidad en este medio con sus propias páginas. Mientras que, por otro lado, existen empresas con páginas propias que buscan el modo de aumentar las visitas a la misma, vinculando sus páginas con otras de mayor tráfico e invirtiendo para tener mejores ubicaciones y mayor presencia en el medio digital. Sin importar cual sea la política empresarial, el hecho de que las empresas desarrollen sus propios web sites, significa que Internet está ganando reputación y está siendo percibido como un medio indispensable para las grandes empresas, aquellas que buscan ser competitivas.

Los anteriores indicadores muestran como el aumento en el uso de Internet por parte de toda la población representa un aspecto importante en la vida de Elinmobiliario.com. Esta empresa se tornaría más importante con el aumento en del uso de Internet. En la actualidad cerca de 4.5 millones de personas utilizan Internet como un medio de información, pero es un medio que aún genera cierta desconfianza en el público. Los escenarios planteados para esta variable son los siguientes:

- Optimista: Significa que el uso de Internet aumenta en Argentina al igual que mejora su reputación como medio de comunicación. El mercado argentino sigue la tendencia mundial y debido a esto se sancionan leyes que controlan la actividad comercial en este medio. Las empresas vuelcan su atención hacia Internet como medio indispensable y la publicidad digital gana adeptos en todos los mercados e industrias. **Probabilidad asociada: 0.35**

⁶⁶ Andrés Hermann – Marketing y Comunicación del Grupo Ecipsa

- Normal: Internet continúa siendo un medio de escasa regulación, permitiendo que surjan nuevos portales webs dedicados a múltiples actividades. El desarrollo de páginas propias por parte de las empresas sigue aumentando y la presencia en el medio digital se mantiene como una prioridad para las empresas grandes. El uso de Internet se mantiene como propio a los sectores de mayor nivel socio-económico; sin poder convertirse en un medio masivo.

Probabilidad asociada: 0,55

- Pesimista: Las empresas perciben que Internet no es un medio de comunicación efectivo, que puede ser engañoso debido a que no hay leyes que regulen su actividad. Algunas empresas crean sus propios sites pero sólo para diferenciarse del grueso de las empresas que consideran innecesaria su presencia en el medio. **Probabilidad asociada: 0,10**

Considerando estas 3 variables y sus respectivos indicadores, más las palabras del Lic. Hermida⁶⁷ en la reunión de cierre de año en diciembre de 2005; puede pronosticarse un escenario con pocas sorpresas, al menos hasta octubre de 2007. Según los estudios realizados por el Cedin y la Bolsa de Comercio⁶⁸ el sector de la construcción seguirá en crecimiento, aunque a tasas menores, al menos hasta las próximas elecciones presidenciales. Esto se marcó así, ya que en nuestro país un cambio de gobierno siempre trae consecuencias sobre la economía de todos los sectores industriales. Si bien el aspecto económico y su impacto en el sector inmobiliario no es lo único a tener en cuenta, esto representa un gran impacto en la actividad de la empresa. Por otro lado, el mercado de la publicidad digital puede continuar su crecimiento independientemente de lo que suceda con la economía del país. El hecho de que la actividad de Elinmobiliario.com está enfocada al sector de los bienes raíces, puede significar que su rentabilidad futura se vea condicionada si se mantiene en la misma actividad. Pero la empresa posee la tecnología y la capacidad de desarrollo para orientar su actividad hacia otra industria; es fundamental tener esto en cuenta, ya que en caso de una depresión en los niveles del sector inmobiliario, la empresa puede apuntar hacia otro mercado, sobre el cual ofrecer sus servicios de publicidad digital. Esto puede ser válido al momento de realizar un plan de contingencia.

⁶⁷ Charla de cierre de año 2005 brindada en la sede de la Bolsa de Comercio de Córdoba

⁶⁸ Ver en www.cedin.org.ar

Cuadro 13: Síntesis del análisis de escenarios

| Sector | Variables a Considerar | Tipo de Escenario | Probabilidad |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|
| Económico | Inflación | Optimista | 15% |
| | Confianza en Bancos | Normal | 75% |
| | Líneas de Crédito | Pesimista | 10% |
| Inmobiliario y de la Construcción | Permisos para Construcción | Optimista | 10% |
| | Rentabilidad del Sector | Normal | 75% |
| | Costos de la Construcción | Pesimista | 15% |
| Publicidad Digital | Tendencia del Mercado | Optimista | 35% |
| | Regulación de la Actividad | Normal | 55% |
| | Sitios Web propios | Pesimista | 10% |

CAPÍTULO 4

Análisis FODA y Diagnóstico

Análisis FODA:

Introducción:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas⁶⁹.

Una Fortaleza puede definirse como un factor interno a la empresa que puede generar un beneficio para la misma si se lo utiliza; mientras que una Debilidad es un factor interno de la empresa que le impide alcanzar un resultado positivo en su accionar. Una Oportunidad es una situación externa a la empresa que, si se la aprovecha puede generar un resultado positivo para la misma; mientras que una Amenaza es una situación ajena a la empresa que puede perjudicarla en su accionar.

Las Oportunidades de una empresa, también pueden ser definidas como aquellos atributos en los que la competencia de la empresa son deficientes en comparación con la misma; mientras que las Amenazas serían los atributos en los que la empresa es deficiente frente a sus competidores.⁷⁰

En base a ambas teorías, se presenta la siguiente tabla FODA concerniente a la situación en la que se encuentra Elinmobiliario.com, según un análisis de la situación pasada, actual y potencial de la empresa; y teniendo en cuenta los comentarios efectuados por los titulares de dicha empresa, estos son los principales puntos a tener en cuenta.

Cuadro 14: Matriz FODA – Variables a Analizar

⁶⁹ Glagovsky Hugo Esteban, Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones Facultad de Cs. Económicas, Universidad de Buenos Aires, Paper “Esto es FODA”, 2005, Monografías.com

⁷⁰ Notas de clases de Estrategias de Comunicación Integrada - Profesor Roberto Avilia – Universidad Empresarial Siglo 21

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El sector inmobiliario está en crecimiento (A corto y mediano plazo) • Fuerte respaldo del gobierno sobre el sector inmobiliario.⁷¹ • Aumento en el uso de Internet • Situación económica favorable para el sector inmobiliario. | <ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos competidores • Baja credibilidad en el medio utilizado (Internet) • Prioridad de actividades del mercado meta • Falta de infraestructura en la ciudad y dificultad para evaluar la situación del sector en el largo plazo |
| Fortalezas | Debilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto diferenciado y patentado • RRHH capacitados • Alianzas estratégicas consolidadas • Alto nivel de satisfacción de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo posicionamiento • Débil estado financiero • Escasa planificación a mediano y largo plazo • Desactualización de los contenidos publicados en el medio. |

Diagnóstico⁷²:

Elinmobiliario.com se encuentra en una posición favorable en cuanto a la calidad del servicio; sus actuales clientes consideran que el servicio recibido es de alta calidad; además, dado que el servicio se encuentra patentado, posee cierta protección de sus actuales y potenciales competidores.

Por otro lado, puede verse una fuerte desventaja competitiva en el posicionamiento que posee fuera del sector inmobiliario y esto es lo que provoca las dificultades que se presentan al momento de conseguir clientes.

Entre las debilidades de la página encontramos la Desactualización de lo publicado (en casi un 45%), que se potencia con la Amenaza descrita sobre la desconfianza que Internet posee entre los habitantes. Ya que cambiar la percepción del público sobre el medio es un trabajo por demás complicado y que requiere de mucho tiempo, debería comenzarse por persuadir a las empresas que publican en el Portal para que mantengan actualizadas las publicaciones; de esta manera los visitantes de la página notarían un mayor grado de "seriedad" y confiabilidad. De esta manera, aprovechar las alianzas consolidadas que posee con diversos medios e instituciones para reforzar la percepción de medio responsable y fidedigno.

Las oportunidades que se detectan como Crecimiento del Mercado y Uso de Internet, podrían aprovecharse revirtiendo la situación de bajo posicionamiento que posee actualmente, presentando el servicio al mercado como una alternativa publicitaria de alta calidad y rendimiento. Además, haciendo uso de las capacidades de desarrollo de

⁷¹ Véase Análisis de Escenarios, Sector Inmobiliario y de la Construcción, Capítulo 3, pág. 43

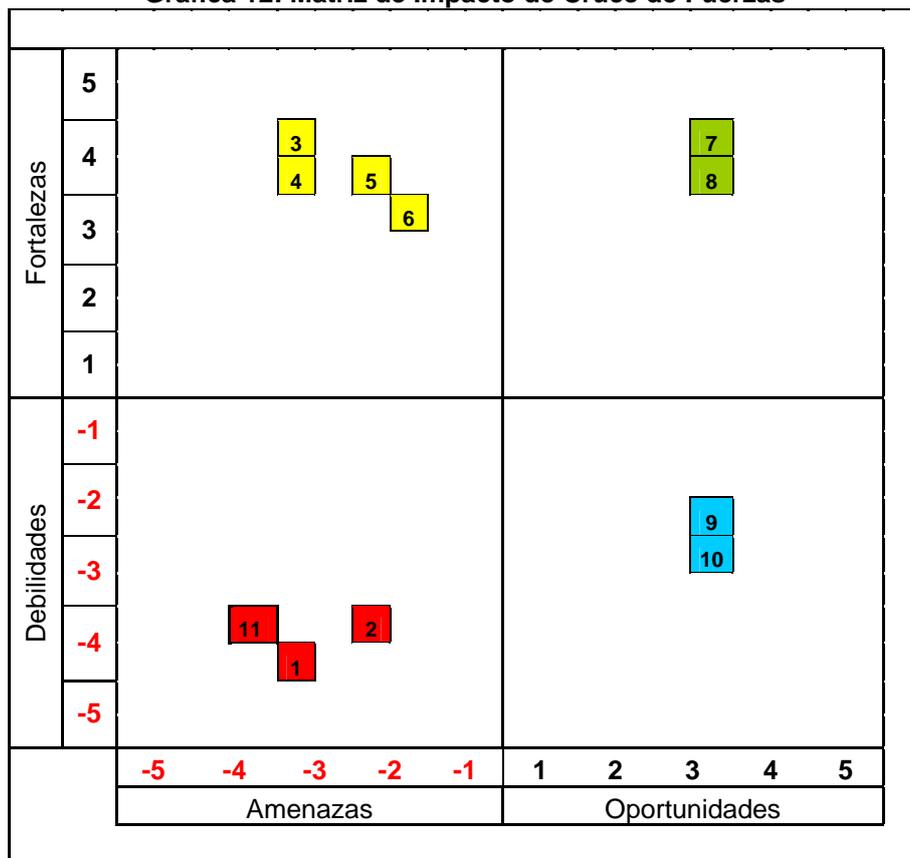
⁷² Ver análisis de Justificación y Ponderación de variables estudiadas en matriz FODA en Anexo 6.

nuevos servicios digitales podría crear nuevos métodos para presentar la oferta de sus clientes actuales y potenciales.

Cruce de Fuerzas:

El cruce de fuerzas implica evaluar relativamente el peso de cada variable presentada en el análisis FODA. De esta manera, se puede determinar cuál es la mejor forma de utilizar cada Fortaleza y aprovechar las Oportunidades; al mismo tiempo que se minimizan las Debilidades y se afrontan las Amenazas.

Gráfica 12: Matriz de Impacto de Cruce de Fuerzas



- Revertir: Trabajar para evitar que una Debilidad y una Amenaza se conviertan en una Desventaja Competitiva
- Estudiar: Evaluar la mejor manera de utilizar las Fortalezas de la empresa para combatir las Amenazas que presenta el sector
- Trabajar: Concentrar esfuerzos para minimizar esa Debilidad y poder aprovechar la Oportunidad que presenta el sector.
- Potenciar: Obtener un máximo beneficio al aprovechar las Oportunidades del sector usando las Fortalezas de la empresa.

En esta Matriz de Impacto se presentan los cruces más significativos a tener en cuenta en el análisis de la empresa. Los mismos son:

Cuadro 16: Matriz de Impacto – Evaluación del Cruce de Fuerzas

| | | |
|-----------|---|---|
| 1 | A: Competencia en aumento D: Bajo Posicionamiento | Potencial de desventaja competitiva. Trabajar sobre el posicionamiento para revertirla. |
| 2 | A: Baja confianza en el medio D: Publicaciones desactualizadas | Otra potencial desventaja; puede trabajarse sobre la debilidad, pero no sobre esa amenaza. |
| 11 | A: Prioridad de actividades D: Publicaciones desactualizadas | Ambos aspectos se potencian generando un estado de conflicto que debe revertirse. |
| 3 | A: Competencia en aumento F: Servicio diferenciado | Utilizar esa fortaleza para combatir la amenaza, buscando repeler a los posibles competidores. |
| 4 | A: Competencia en aumento F: Satisfacción de clientes | Al igual que en la anterior, aprovechar la fortaleza para evitar la pérdida de clientes en el futuro. |
| 5 | A: Baja confianza en el medio F: Alianzas consolidadas | Esa amenaza puede aplacarse con un buen uso de la fortaleza; brindado respaldo a la empresa. |
| 6 | A: Falta de Infraestructura... F: RRHH capacitados | Utilizar la capacidad de desarrollo para crear nuevos servicios y explotar nuevos mercados. |
| 7 | O: Sector en crecimiento F: Servicio diferenciado | Potenciar ambas variables; esa fortaleza puede ayudar a crecer junto con el sector. |
| 8 | O: Sector en crecimiento F: Satisfacción de clientes | De la misma manera que el anterior cruce, le permite a la empresa aumentar su rentabilidad. |
| 9 | O: Sector en crecimiento D: Baja planificación | Modificar esa debilidad para poder aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta. |
| 10 | O: Sector en crecimiento D: Débil estado financiero | El efecto de esta debilidad podría generar que se pierda la oportunidad brindada por el sector. |

El cruce de estas variables más los objetivos planteados por la empresa, determinan las estrategias a seguir del plan de marketing que a continuación se presenta.

Situación Actual de la Empresa:

Luego de observar la Matriz de Impacto presentada, encontramos que la empresa posee 3 puntos críticos desfavorables (o potencialmente desfavorables) que surgen de la conjunción entre una Amenaza y una Debilidad (1; 2 y 11 de la matriz); y 2 aspectos de claro favoritismo (o potencial favoritismo) que nacen de la unión de sus Fortalezas con las Oportunidades que ofrece el sector (7 y 8 de la matriz). El resto de las combinaciones, no deben descuidarse; ya que a partir de las acciones que ejecute la empresa sobre estos aspectos, podrán convertirse en potenciales ventajas o desventaja competitivas.

Elinmobiliario.com posee importantes fortalezas que le han permitido crecer en el sector inmobiliario a pesar de su endeble estado financiero. El servicio ofrecido es percibido como de muy buena calidad; aspecto que se refleja en la alta tasa de renovación de contratos de sus clientes. En lo que va de 2006, sólo 4 empresas no se mantuvieron como clientes; pero de ellas, sólo 1 se manifestó disconforme con los resultados obtenidos por el servicio. Las otras 3 decidieron no renovar el contrato a causa de sus propios estados financieros (en 2 oportunidades) o por motivos particulares que no le permitieron continuar con el emprendimiento que estaban desarrollando (en el caso restante).

Por otro lado, las debilidades de la empresa inciden con gran fuerza en la situación de la misma, ya que podrían comprometer la consecución de los objetivos que se planteen en el futuro; a menos que se trabaje sobre ellas para revertir la situación de debilidad lo antes posible. El bajo posicionamiento fuera del ámbito inmobiliario dificulta la posibilidad de conseguir auspiciantes, y la falta de planificación contribuye a que esto se mantenga. Si la empresa utilizara herramientas de planificación, podría destinar un porcentaje de su facturación a realizar campañas de comunicación que reviertan el bajo posicionamiento. Esta es una acción que debe realizarse con relativa urgencia, para colocar a la empresa en una buena posición a la hora del ingreso de nuevos competidores. Siendo que el sector inmobiliario está en crecimiento, son muchas las empresas interesadas en ingresar al mismo; pero si Elinmobiliario.com alcanza un mejor posicionamiento, y aprovecha al máximo las alianzas estratégicas que ya posee, generaría barreras de ingreso que desmotivarían la llegada de nuevos competidores.

Algo que no se mencionó en el análisis FODA es el problema de la PERCEPCIÓN. Es decir, no importa cuan bueno o efectivo sea un servicio ya que si el mercado meta no lo percibe de esa manera, de nada servirán las acciones realizadas por la empresa. La Voz del Interior se percibe como el medio más efectivo para publicar la oferta de

inmuebles; debido a que las inmobiliarias perciben que llega a un gran número de personas y posee un alto posicionamiento. Lo cierto es que actualmente, Elinmobiliario.com llega a un mayor número de personas a través de los diversos medios con los que trabaja⁷³; y más interesante aún es el nivel económico de las personas a las cuales llega. Los servicios ofrecidos por la empresa han generado resultados positivos en el cierre de operaciones; pero es difícil cuantificar la cantidad de operaciones cerradas a través de sus servicios por 2 motivos principalmente: 1º porque rara vez las inmobiliarias lo comunican; y 2º porque para poder llevar un control preciso de ello, todas las operaciones se deberían concretar vía e-mail. Esto último sucede en muy pocas oportunidades, ya que junto a la publicación de cada producto también se coloca el número telefónico de la empresa que lo ofrece y los interesados prefieren utilizar ese medio de comunicación antes que el correo electrónico.

Pero sucede que trabajar sobre la percepción que las personas poseen sobre un producto o servicio es un proceso que lleva mucho tiempo y requiere de la inversión de grandes sumas de dinero; dos aspectos que caen fuera del alcance de la empresa y de este trabajo.

Situación Deseada por la Empresa⁷⁴:

Actualmente, los directores de Elinmobiliario.com persiguen 3 grandes objetivos que ciertamente están muy relacionados. Por un lado, desean aumentar su cartera de clientes, pero a un nivel de crecimiento bajo; para poder afrontar esa situación con el personal actual. Esto se traduce en sumar a no más de 2 clientes por mes. El otro objetivo, que posee mayor importancia que el anterior para los directivos, es conseguir que sus actuales clientes se vuelvan más rentables; a través de la contratación de más servicios y por un tiempo más prolongado. Es decir, fidelizar a sus clientes. Para ello, buscan permanentemente nuevos servicios a ofrecer que no repercutan sobre la estructura de costos de la empresa. Por último, mantienen las intenciones de llevar este modelo de negocio a otras provincias que presentan oportunidades similares a las de Córdoba en el sector inmobiliario; o sea una estrategia de Desarrollos de Nuevos Mercados⁷⁵.

Desde una óptica Institucional, las intenciones son que Elinmobiliario.com deje de ser una empresa para pasar a ser una unidad de Negocios de Puentes Digitales S.A. La

⁷³ Ver tabla en Anexo 2 del trabajo, página 88

⁷⁴ Comentarios realizados en entrevista con los Titulares de la empresa.

⁷⁵ Saenz de Vucuña José María, ibidem, página 8. Matriz Ansoff

idea que poseen es conformar un grupo de UENs⁷⁶ que posean cierta relación en cuanto al modo de ofrecer servicios de comunicación digital. Es decir, utilizar el modelo de negocio y adaptarlo a diversos productos que pueden ofrecerse a través de Internet, relacionando distintos sites, Newsletters, carteleras digitales y campañas de e-marketing (envíos de piezas HTML).

En base a lo comentado por los titulares de Elinmobiliario.com más aportes que se incluyen luego de la evaluación interna y externa de la empresa, se plantean los siguientes Objetivos y Estrategias que componen el presente Plan de Marketing. Cabe aclarar que siendo éste el primer plan de marketing que se realiza para la empresa, sería muy arriesgado plantearlo con un horizonte temporal muy lejano; por ello el mismo se formula para los próximos 6 meses.

⁷⁶ Unidad Estratégica de Negocios

CAPÍTULO 5

EL PLAN DE MARKETING

Objetivos Generales y Específicos del Plan de Marketing:

1. Aumentar la facturación de elinmobiliario.com a una tasa mensual del 5% a partir del segundo mes de implementación del Plan de Marketing y durante 5 meses.
 - Generar un mayor consumo de servicios por parte de los clientes actuales que permitan mantener un nivel de satisfacción mínimo del 90%.
 - Aumentar la cartera de clientes (inmobiliarias) a una tasa controlable para la capacidad de los RRHH que posee la empresa; y generar un ingreso de fondos proveniente de empresas auspiciantes en el site.
 - Elevar el número de visitas mensuales en un 40% al finalizar la ejecución del Plan de Marketing.
2. Mejorar el posicionamiento de www.elinmobiliario.com fuera del sector inmobiliario como un medio de información sobre el sector y la oferta inmobiliaria de la ciudad de Córdoba y posteriormente de todo el país.
 - Reducir el número de publicaciones desactualizadas a un máximo del 5% mensual y generar un plan de mejoras continuas dentro de la página Web que incluya el desarrollo de nuevas herramientas y secciones de publicación.
3. Generar un programa de expansión geográfica que permita copiar el modelo de negocio en otras ciudades de Argentina a partir de junio de 2007.
 - Realizar una investigación sobre la evolución de la actividad inmobiliaria en las demás provincias argentinas que permita determinar cuáles de ellas proporcionan los medios y la situación adecuada para trasladar el modelo de negocio de la empresa.

Estrategias:

A continuación se plantean una serie de estrategias que tienen como finalidad la consecución de los objetivos propuestos. Las mismas mantienen una estrecha relación, ya que el incumplimiento de una podría perjudicar a los resultados del presente Plan de Marketing. Todas las estrategias planteadas persiguen el crecimiento de la empresa, en detrimento de la consolidación de la misma.

Las estrategias planteadas son las siguientes:

- Estrategia de Comunicación⁷⁷
- Estrategia de Fidelización⁷⁸
- Estrategia de Mejoras Continuas⁷⁹
- Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados⁸⁰

Por otro lado, se propondrá un programa de distribución de fondos que permita destinar parte de la facturación actual de la empresa a la financiación de los distintos planes de acción.

Comenzando por la estrategia de comunicación, se intentará mantener los medios actuales pero con ciertas modificaciones que generen un mayor número de visitas hacia el portal, así como también un mayor número de suscripciones a los Newsletters de la empresa. Además de la publicidad actual, se buscarán nuevos medios de comunicación en el ámbito digital, reforzada con comunicación en otros medios (fuera de Internet) y presencia en una serie de eventos y ferias que están programados para los meses venideros. Todas estas acciones comunicacionales se integrarán en un Plan de Medios y representarán una inversión aproximada de \$12.000 distribuidos en los 6 meses de aplicación del plan de comunicación.

Por otro lado, una serie de mejoras dentro del portal, ayudarán a que los nuevos visitantes (generados por el plan de comunicación) realicen un mayor número de consultas y se sientan interesados en volver a visitar el site y a su vez recomendarlo.

⁷⁷ Este tipo de estrategia se utiliza cuando una empresa se encuentra en la etapa introductoria del ciclo de vida del producto. Kotler Philip, ibidem, página 17

⁷⁸ Saenz de Vicuña José María, ibidem, página 8

⁷⁹ Este tipo de estrategia se utiliza cuando una empresa se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Kotler Philip, ibidem, página 17

⁸⁰ Saenz de Vicuña José María, Ibidem, página 8. Matriz Ansoff

Estas 2 estrategias apoyarán a una tercera que se basará en el desarrollo de un plan de fidelización de los clientes con el fin de generar dos resultados: por un lado, mantener un nivel de satisfacción de clientes mínimo del 90%; y por otro lado provocar que los actuales clientes contraten una mayor cantidad de servicios de la empresa. Esto último para responder al objetivo de incrementar los niveles de facturación.

Finalmente, el plan contempla una estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados para expandir el modelo de negocios fuera de la ciudad de Córdoba. Aunque este Plan de Marketing no pretende colocar a la empresa fuera de la ciudad, sino presentar las bases y variables a tener en cuenta al momento de seleccionar las nuevas ciudades que presenten un potencial favorable para la expansión.

Planes de Acción

Para alcanzar el cumplimiento de las estrategias propuestas se llevarán a cabo múltiples planes de acción que responderán a una o más estrategias y que presentarán los pasos a seguir en el ámbito de lo operativo, con un tiempo de ejecución, un objetivo, una metodología, un responsable y un presupuesto asignado.

Plan de Acción: “Evaluación de Medios”

La evaluación de medios permite estudiar las distintas alternativas que presenta el mercado a la hora de comunicar o realizar publicidad de la empresa. Es decir, ayuda a formar un abanico de posibilidades en forma clara para luego seleccionar las más convenientes.

Este plan de acción responde directamente a la estrategia de comunicación propuesta que busca alcanzar el objetivo de posicionamiento planteado anteriormente.

- **Objetivo:** Indagar sobre la disponibilidad de medios de comunicación a través de los cuales la empresa pueda realizar publicidad para mejorar su posicionamiento, haciendo uso de sus escasos recursos económicos.
- **Metodología:** La evaluación de medios consistirá en realizar un estudio de los diversos medios gráficos, digitales y eventos en los cuales la empresa podría tener presencia, considerando los costos de cada uno, el número de tirada o visitas así como también el perfil de las personas que consumen dichos medios. El objetivo sería alcanzar un público de elevado poder adquisitivo, con perfil de inversionista preferentemente y por otro lado personas relacionadas con empresas proveedoras del sector de la construcción. De esta manera, con la primera categoría de público se podría conseguir clientes para las empresas que publicitan a través de Elinmobiliario.com; y con la segunda categoría se alcanzaría a potenciales auspiciantes y clientes de la empresa que ayudarían a elevar la facturación.
- **Cronograma y tiempo de ejecución:** El estudio de los medios y las averiguaciones sobre el costo de cada uno de los mismos posee un tiempo de ejecución de 5 días.
- **Responsables:** El área comercial, con la colaboración de todo el equipo que posee conocimientos por trabajar en el sector.
- **Costo:** No presenta un costo adicional, ya que la actividad será realizada por el staff de la empresa.

Tabla de Medios:

Actualmente Elinmobiliario.com realiza acciones de comunicación en los siguientes medios:

Cuadro 17: Medios en los que tiene Presencia la Empresa

| Medio | Tipo | Alcance | Frecuencia |
|-------------------------------|-------------------|-------------|--------------------------------------|
| www.infonegocios.tv | Digital | 12.000 | Lun. a Vie. |
| Cedin | Gráfica y digital | Desconocido | Mensual |
| www.puntoapunto.com.ar | Digital | 10.000 | Lun. a Vie. |
| www.cityeconomika.com | Digital | 11.000 | Lun. a Vie. |
| www.todoagro.com | Digital | 20.000 | Lun. a Vie. |
| Inversorglobal | Gráfica y digital | 8.000 | Mensual gráfica, Mar. y Jue. digital |
| www.e-campo.com | Digital | 50.000 | Lun. y Vie. |
| www.noviasdecordoba.com | Digital | 2.500 | Cada 15 días |
| www.argentinewines.com | Digital | 4.500 | Lun. a Vie. |
| Posicionamiento en Buscadores | Digital | | Actividad continua |
| www.agrodiario.com | Digital | 32.000 | Lun. a Vie. |
| www.compreseguros.com | Digital | 9.000 | Semanal |
| www.economiaparatodos.com | Digital | 7.500 | Mar. y Sáb. |
| www.ergaomnes.com | Digital | 6.500 | Semanal |
| www.cacic.com.ar | Digital | Desconocido | Permanente |
| Revista PH | Gráfica | 1.500 | Mensual |
| Revista Antiguos Clásicos | Gráfica | 1.800 | Bimensual |
| www.aclink.com.ar | Digital | Desconocido | Permanente |
| www.reporteinmobiliario.com | Digital | 6.000 | Lun.a Vie. |
| Feria Concreta ExpoCasa | Evento | 20.000 | 1 vez al año |
| Feria TodoInmuebles | Evento | 15.000 | 1 vez al año |

La anterior tabla muestra los medios en los que Elinmobiliario.com ha realizado acciones comunicacionales y la cantidad de público al que llega a través de los mismos. Como se mencionó anteriormente, la empresa invierte (en promedio) \$3.000 en los medios en que coloca sus carteleras digitales y \$2.000 en acciones de comunicación institucional mensualmente (promedio). Dentro de ese último monto se incluye parte del costo de la presencia que la empresa tendrá en la Feria ExpoCasa. Luego de realizar una breve investigación sobre los medios que presentan posibilidades de alcanzar al público objetivo de Elinmobiliario.com, se encontraron los siguientes medios digitales, gráficos y eventos a través de los cuales la empresa podría intensificar sus acciones comunicacionales para aumentar la cantidad de visitas al site, así como también aumentar el posicionamiento de la marca. Estos medios son los siguientes:

Cuadro 18: Potenciales Medios a Utilizar en la Campaña de Comunicación

| Medios | | |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Digitales | Gráficos | Eventos |
| www.canalrural.com | Revista Coterránea | Feria TodoInmuebles |
| www.agropropuesta.com | Revista Arquitectos | Seminarios de Cacic |
| www.mercosurco.com.ar | Revistas Barreales | Evento Colegio Arquitectos |
| webs de clientes | Diario Comercio y Justicia | Torneos de Golf |
| Cadena de Inversión | La Voz del Interior | Torneos de Polo |
| www.agroclasificados.com | Revista Las Rosas | In Door Master Tennis |
| www.fyo.com | Revista Habitar | Otros Eventos |
| Webs Bolsa de Comercio | Revista Vivienda Nueva | |
| Web Colegio Arquitectos | Revista Propuesta Urbana | |
| Web Colegio Ingenieros | La Mañana de Córdoba | |
| Web Cámara de la Construcción | Diario Día a Día | |

Los medios digitales presentados se encuentran entre los principales sites del sector agropecuario, visitados por personas relacionadas a dicho sector que actualmente poseen un elevado poder adquisitivo y que además han manifestado un gran interés en la inversión en bienes raíces. Por otro lado, relacionar a la empresa con los Colegios Profesionales indicados ayudaría a posicionarse dentro de un mercado en crecimiento como son las pequeñas empresas constructoras formadas por arquitectos e ingenieros. Además, en el mercado financiero de las Bolsas de Comercios, puede mostrarse la inversión en “ladrillos” como una alternativa a la compra de acciones.

Luego, las revistas presentadas como las “mejores opciones” ayudarían a alcanzar un público de clase alta, por un lado, y a un público relacionado a la construcción; además se incluye el diario La Voz del Interior por ser el medio gráfico de mayor reputación en la provincia que posee un alto número de lectores.

Por último, una serie de eventos orientados hacia el sector inmobiliario y de la construcción; así como también otros eventos que se realizan en un marco de público de clase alta como son los torneos de polo y golf que se llevan a cabo en la provincia. Combinando estos canales comunicacionales se puede llegar, al mismo tiempo, a un público inversionista y a potenciales clientes; mientras se posiciona a la empresa en los sectores de la población que conforman su público objetivo.

Plan de Acción: “Campaña de Comunicación Integrada”

La campaña de comunicación se realizará combinando distintos tipos de medios y canales de comunicación que posean como público consumidor el mismo sector de mercado al que pretende llegar la empresa. Considerando los costos y restricciones que presenta cada uno de los medios se determina una campaña que maximice los beneficios para la empresa y a su vez ayuden a lograr los objetivos planteados.

- **Objetivo:** Diseñar una campaña de comunicación que eleve el posicionamiento de la empresa y provoque un aumento en sus niveles de facturación y posicionamiento, combinando diversos medios durante 6 meses.
- **Metodología:** Este plan de acción comienza por la selección de los medios a utilizar, a través de los cuales se buscará aumentar el posicionamiento y generar nuevos puntos de contacto con los distintos tipos de públicos que la empresa posee como objetivos. Dicha selección estará basada en varios criterios, comenzando por el costo asociado que posee cada medio y el impacto que posee cada uno de ellos. Luego, determinar los pasos a seguir para cada una de las acciones comunicacionales, basados en las alternativas que cada medio ofrece. De esta manera, se propondrán ciertas modificaciones a implementar en los medios que actualmente utiliza la empresa y a estos se le sumaran nuevos canales de comunicación. Esta campaña de comunicación integrada, busca en un primer plano cumplir con los objetivos de posicionamiento de la empresa y aumentar la cartera de clientes; pero al mismo tiempo apoya a otros objetivos generales tales como la fidelización de los clientes, el establecimiento de alianzas estratégicas y facilitar la posible expansión geográfica del modelo de negocios. De esta manera cada banner que la empresa posee en los distintos medios digitales, serán modificados cada 20 días, con animaciones, cambios de imágenes, modificaciones en el texto, etc; para generar mayor impacto. Esto se realiza debido a que cuando una página es visitada, el visitante tiende a clicar en lo novedoso, es decir, si un banner se mantiene igual disminuye el interés por el mismo de parte de los visitantes. La publicidad que se realiza en los medios gráficos variará siguiendo las imágenes y argumentos colocados en los banners. La misma política se seguirá en los nuevos medios digitales seleccionados, ya sean gráficos o digitales.

Los nuevos medios a utilizarse serían los siguientes:

Medios Digitales

| | |
|--------------------|---|
| Medio | www.canalrural.com , www.agropropuesta.com.ar y www.mercosurco.com.ar |
| Alcance | Los tres medios poseen un público relacionado al sector agropecuario, y reciben entre 12.000 y 15.000 visitas cada uno por mes. |
| Costo | Gratuito, pero sólo 10 publicaciones en cada sitio por un máximo de 30 días sin imágenes |
| Motivo de Elección | Este medio permite la publicación de productos inmobiliarios en forma gratuita. Esto permite publicar los productos de los principales clientes de la empresa y generar consultas extras. El personal de Elinmobiliario.com se encargaría de cargar los productos y las consultas que los mismos generen llegarían a la casilla de info@elinmobiliario.com para luego ser derivada. Esta acción ayudaría al mismo tiempo a aumentar la base de datos con contactos reales y ofrecer un servicio extra a los clientes (Fidelización). |
| Medio | Webs de Clientes |
| Alcance | Personas interesadas en Bienes Raíces, en cantidad indefinida |
| Costo | Gratuito, o por canje de espacios |
| Motivo de Elección | Debido a que las inmobiliarias pueden acceder a un servicio gratuito de publicación de propiedades; podría solicitarse un canje basado en el permiso de colocar un pequeño banner de la empresa en la web de cada inmobiliaria cliente. Dicho banner consistiría en colocar el logo de la empresa y una leyenda alusiva a sus publicaciones dentro de Elinmobiliario.com. |
| Medio | www.agroads.com |
| Alcance | Es un sitio Web que recibe cerca de 18 mil visitas mensuales, de personas relacionadas al sector agropecuario. Al su vez posee un Newsletter que se envía semanalmente a una base de 20.000 contactos. |
| Costo | Por la colocación de un banner en el site, más una cartelera en el Newsletter se abonaría una suma de \$500 + un canje de banner |
| Motivo de Elección | Sería un medio con similar alcance a las otras webs nombradas, salvo que a través de su Newsletter se llegaría a contactos de la provincia de Santa Fe, lo que ayudaría a fijar bases para una posible expansión geográfica. Por otro lado, no sólo se estaría brindando un nuevo punto de comunicación, sino que también este medio permite realizar publicaciones gratuitas con imágenes de cada producto dentro del site. |
| Medio | Web del Colegio de Arquitectos (www.colegio-arquitectos.com.ar) |
| Alcance | Es un sitio que no posee una gran cantidad de visitas, pero que llega a un público muy buscado por la empresa: estudios de arquitectura y empresas "proveedores" de la construcción |
| Costo | Canje |
| Motivo de Elección | El Colegio de Arquitectos es una institución que nuclea a múltiples potenciales clientes. El intercambio de banner con este site sólo sería una de tantas acciones que se realizarían con esta institución. El resto de las acciones se explican más adelante. |
| Medio | Web Colegio de Ingenieros |
| Alcance | Similar a la página web del Colegio de Arquitectos, este es un site con pocas visitas pero calificadas como potenciales clientes de Elinmobiliario.com |
| Costo | La pauta en este site tiene un costo de \$250 mensuales; pero se podría ofrecer un canje para reducir dicho valor. |
| Motivo de Elección | De la misma manera que sucedería con el Colegio de Arquitectos, conseguir el respaldo de esta institución ayudaría a la consecución de pequeñas empresas constructoras conformadas por ingenieros que construyen edificios y poseen dificultades a la hora de comercializarlos. A su vez, la pauta en este medio sólo sería un paso a seguir para entablar luego una alianza estratégica con esta institución. |

Medios Gráficos

| | |
|--------------------|--|
| Medio | Revista Arquitectos |
| Alcance | Se distribuye en forma gratuita a todos los colegiados y a las empresas que publicitan en la misma |
| Costo | Canje publicitario |
| Motivo de Elección | Este medio formaría parte del plan de comunicación, gracias al resultado de una alianza con el Colegio de Arquitectos. La presencia en este medio favorecería el posicionamiento de Elinmobiliario.com en el ambiente de las empresas "proveedoras" del sector inmobiliario y de la construcción (potenciales auspiciantes). |
| Medio | Suplemento "EL INVERSOR" de Comercio y Justicia |
| Alcance | El diario Comercio y Justicia emite este suplemento una vez al mes imprimiendo 40 mil ejemplares. |
| Costo | Publicar un pie dentro del suplemento tiene un costo de \$470 mensuales por 4 publicaciones más una quinta publicación bonificada. |
| Motivo de Elección | Este suplemento contiene información referida al sector de la construcción, con cotizaciones de precios de los materiales de construcción y publicaciones de las tendencias en la construcción en Córdoba y el país. A su vez, ofrece notas de desarrollos inmobiliarios en la provincia que luego podrían citarse como noticias dentro del Newsletter de Elinmobiliario.com. |
| Medio | Diario La Voz del Interior |
| Alcance | La publicación se haría por 2 días (Domingo y Lunes) llegando a unas 140 mil personas |
| Costo | \$80 por semana (entre 4 y 5 salidas al mes) |
| Motivo de Elección | La Voz del Interior es el principal medio de publicación en la provincia de Córdoba, y brindaría la posibilidad de llegar un gran número de personas. La publicación en este medio no fue posible en el pasado, debido a que este medio consideró que la empresa era un competidor y por tal motivo no se lo permitió. Pero en esta oportunidad, la publicidad estaría encubierta, ya que se haría un aviso clasificado de una inmobiliaria, ofreciendo más propiedades en el site de Elinmobiliario.com. Al mismo tiempo, éste podría considerarse como un servicio extra para las empresas clientes. |

Presencia en Eventos

| | |
|--------------------|--|
| Evento | Feria Concreta Expo-Casa |
| Alcance | Esta feria se realizará en el Complejo Ferial Córdoba del 3 al 6 de agosto y se espera que 50.000 personas la visiten (estimación de la empresa organizadora), entre empresarios de la construcción y decoración y público en general. |
| Costo | El espacio del stand fue conseguido a través un canje publicitario; y la puesta a punto del stand se presupuesta en \$2.000. |
| Motivo de Elección | Este tipo de eventos concentra a empresas relacionadas al sector de la construcción y la decoración, colocando a Elinmobiliario.com en un buen lugar para negociar y conseguir auspiciantes. Además, es una buena oportunidad para presentar la empresa ante el público en general y conseguir suscriptos para los Newsletters |
| Evento | Seminarios de CaCIC |
| Alcance | Empresas inmobiliarias asociadas a la Cámara |
| Costo | Canje publicitario como resultado de la alianza entre dicha institución y Elinmobiliario.com |
| Motivo de Elección | La Cámara tiene programados el dictado de una serie de seminarios a realizarse durante los meses de agosto y septiembre. Aprovechando la relación que la empresa mantiene con esa institución podría participar como sponsor de tales eventos para afianzarse dentro del sector inmobiliario. |
| Evento | Feria TodoInmuebles |
| Alcance | Evento que se realizará del 7 al 10 de septiembre en el Orfeo. Los organizadores esperan recibir a 20.000 personas, en una combinación de inversionistas, empresarios del rubro y potenciales clientes para las inmobiliarias. |
| Costo | De la misma manera que para la feria ExpoCasa, el stand puede conseguirse por canje publicitario; y el costo de montaje se reduciría dado que ciertos elementos fueron adquiridos para la anterior feria. De la misma manera, la curva de aprendizaje en este tipo de eventos, permitiendo sólo reducir los costos, sino también brindar un mejor servicio a los visitantes del stand. Costo estimado \$1.600 |
| Motivo de Elección | Sería la segunda vez que Elinmobiliario.com participa de este evento, en el que tuvo un excelente resultado posicionándose dentro del sector inmobiliario. Es una buena oportunidad para conservar y mejorar la relación con sus clientes, conseguir nuevos clientes y dar a conocer el servicio al público en general suscribiendo personas para recibir sus Newsletters. |
| Evento | Seminario de Arquitectura y Turismo organizado por el Colegio de Arquitectos |
| Alcance | El Colegio de Arquitectos ha programado este seminario para los días 27 y 28 de octubre, y esperan reunir a profesionales de todo el país |
| Costo | Como parte de la alianza entablada con dicho Colegio, el costo de ser auspiciante del evento rondaría los \$500 por el montado del stand |
| Motivo de Elección | Este evento sería un buena oportunidad para presentar el servicio de la empresa a un potencial mercado del exterior de la provincia. Como auspiciante estaría presente en toda la folletería del evento, colocaría banderas en las disertaciones y un pequeño stand de información. |
| Evento | Seminarios Propios |
| Alcance | Personal de empresas inmobiliarias y futuros corredores inmobiliarios. Clientes actuales y potenciales |
| Costo | \$300 por seminario, para unas 50 personas. Aunque el costo puede reducirse si se consiguen auspiciantes. |
| Motivo de Elección | Realizar este tipo actividad comunicacional dirigida exclusivamente a los clientes y potenciales clientes, permitiría explicar y demostrar el uso y las ventajas del marketing y la comunicación digital en el sector inmobiliario. Orientado a personal y titulares de empresas inmobiliarias podría conseguirse que, clientes de la empresa se vean motivados a contratar mayor cantidad de servicios, que los no clientes comiencen a utilizar los servicios de la empresa; y que aquellos alumnos del último año de la carrera de Corredor Inmobiliario conozcan el servicio como una alternativa más para su futuro como profesionales. |

Cuadro19: Cronograma de Campaña de Comunicación Integrada

| | Mes | Agosto | | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | | Noviembre | | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | | Febrero | | | Publicación y Costo | |
|-------------------------|----------------------|--------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---------|---|---|---------------------|-------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | | |
| Medios Digitales | Canal Rural.com | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Renovaciones Mensuales |
| | AgroPropuesta.com.ar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Mercosurco.com.ar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Explicación del Cronograma

Medios Digitales:

Para el caso de las publicaciones de propiedades y emprendimientos en los web sites de Canal Rural, AgroPropuesta y Mercosurco, la primera semana de cada mes se colocaría productos de distintas empresas y los mismos se reemplazarían al mes siguiente; ya sea con diferentes productos de las mismas empresas o con productos de nuevas empresas.

La colocación de un banner de Elinmobiliario.com en la web de cada empresa cliente, se realizaría durante las primeras 3 semanas del mes de Agosto de 2006. Es un trabajo que no demanda inversión alguna para las empresas y tampoco requiere de mucho tiempo en el caso de las páginas dinámicas. (Es sitios estáticos no se puede realizar en el corto plazo).

Para los casos de colocaciones de banners en AgroAds, Web del Colegio de Arquitectos y Web del Colegio de Ingenieros; los mismos tendrían una rotación cada 3 semanas, modificando el diseño de los mismos para atraer a quienes no los visitaron habitualmente. Hay estudios que indican que cuando un banner pasa más de 1 mes publicado dentro de una página web, deja de atraer clics porque empieza a ser confundido con el resto del contenido que presenta el sitio.

Gráfica:

El cronograma indica que en la revista Arquitectos se colocaría una publicidad en las ediciones de Agosto y Octubre. Como se trata de una revista bimensual, cada anuncio se mantendría durante 2 meses y se renovarían en la siguiente edición. El convenio a conseguir con el Colegio incluiría publicidad en 2 ediciones de la revista.

La pauta a realizarse en "El Inversor" del diario Comercio y Justicia sería por un período de 4 meses con una bonificación de 1 mes adicional. En la tabla anterior se indica que por cerrar esta pauta hasta fin de año se obtendría un precio especial por la contratación. El anuncio publicitario se renovarían en cada edición mensual.

Finalmente, para el caso de la publicidad en La Voz del Interior, se propone un cambio semanal del aviso, donde cada renovación ofrecería un producto de una inmobiliaria diferente. De esta manera se brindaría este servicio a varios clientes.

Presencia en Eventos:

Feria ExpoCasa: Incluye la presentación en la misma con un stand, en el que se presentará la página web de la empresa al público visitante. Esta feria se realizará entre la primera y segunda semana de agosto (de jueves a domingo). Si bien la inversión a realizar para este evento se computa al mes de agosto, hay servicios que

ya han sido pagados y otros que serán prorrateados a lo largo de septiembre y octubre.

Feria TodoInmuebles: Al igual que en la feria ExpoCasa, se colocará un stand para dar a conocer la página. Aunque el segundo objetivo de esta feria (al igual que en la de ExpoCasa) será suscribir personas a los Newsletters de Elinmobiliario.com para engrosar las bases de datos. Se estima una inversión total de \$1.600 más la realización de canjes publicitarios que ayudarán en la obtención del espacio físico (del stand).

Seminarios de CaCIC: La Cámara tiene planeado realizar 2 seminarios para sus asociados, en los cuales la empresa estará presente como auspiciante con banderas institucionales. Para esta actividad se utilizarán las banderas que ya posee la empresa, y gracias a la alianza que se posee con dicha institución la presencia sería gratuita.

Arquitectura y Turismo: Este evento se realizará en el mes de octubre de 2006, y si bien la presencia en el mismo se obtendría gracias al canje publicitario ya mencionado; existen ciertos costos que deben considerarse, tales como la decoración del stand, personal para la atención, carpetas y folletería a entregar, etc.

Seminarios Propios: Considerando que estos seminarios serían dictados por el personal de la empresa; el único costo que los mismos presentan son el alquiler del espacio físico en el que se realizarán. Los lugares a tener en cuenta son el Hotel InterPlaza de la ciudad de Córdoba, o el Hotel Panorama de la misma ciudad.

➤ Responsables: Todas las negociaciones, contrataciones y diagramación serán realizadas por el Director comercial y el personal de área comercial. Con el respaldo de los programadores y diseñadores para el desarrollo de los banners y la publicidad gráfica.

➤ Mecanismo de control: Si bien se espera que esta Campaña de Comunicación Integrada impacte sobre los niveles de facturación de la empresa, éstos a su vez pueden sufrir alteraciones producidas por los otros planes de acción; por tal motivo las variables que se utilizarán para medir la efectividad serán las siguientes:

Visitas a www.elinmobiliario.com:

- Incremento inicial de visitas del 15% e incremento mensual del 5%, reflejarían un óptimo resultado.
- Incremento inicial de menor al 15% pero mayor al 10%, e incremento mensual inferior al 5% pero mayor al 3%, reflejarían un resultado aceptable.
- Incremento inicial inferior al 10% y menor al 3% mensualmente, se considerará que no se cumplió el objetivo.

Consultas realizadas a info@elinmobiliario.com:

- Actualmente se reciben (en promedio) unas 50 consultas por mes, de personas que escriben buscando propiedades. Se espera que esta campaña de Comunicación eleve ese número en al menos un 30% para el primer mes, y mantener un crecimiento mensual del 15%. Mientras que un incremento inferior a ese, pero mayor al 20% inicial se considerará aceptable. Un incremento menor al mencionado, será tenido en cuenta como resultado de una campaña poco exitosa.

Consultas a clientes:

- El site genera un total de 80 consultas por mes (en total) para las inmobiliarias. El resultado de este programa de acción se espera que eleve esas consultas en un 20% el primer mes, seguido por un incremento mensual del 10%.
- Un aumento inferior al 20% pero mayor al 15% inicial, e inferior al 10% pero mayor al 5% mensual, será considerado un resultado aceptable.
- Alteraciones inferiores a estos últimos porcentajes, serán considerados un mal resultado.

Número de suscripciones a los Newsletters de la empresa:

- Se espera que en los meses de agosto y septiembre, la cantidad de suscriptos aumenten en al menos 600 por mes; y a razón de 350 en los meses siguientes. Esto sería alcanzar resultados aceptables.
- Si los incrementos en la cantidad de suscriptos no alcanza esos niveles, se considerará que la presencia en los eventos no dieron los resultados esperados.

➤ Costo de la Campaña:

El plan de acción tendrá un costo total de \$12.740 que se distribuirá de la siguiente manera:

| Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Total |
|------------|---------|-----------|-----------|---------|---------|-----------------|
| \$3.140 | \$2.120 | \$1.920 | \$1.840 | \$1.150 | \$1.070 | \$12.740 |

➤ Tiempo de Ejecución:

La Campaña de Comunicación Integrada propuesta posee una duración de 6 meses, comenzando el primer día de agosto y finalizando el 31 de enero de 2007.

Nota: Puede verse a lo largo de esta campaña de comunicación que gran parte de los costos se proponen abonar a través de canjes publicitarios. Por un lado, hay que aclarar que ésta es una modalidad de pago muy utilizada entre los pequeños medios de comunicación, debido a que consigue que empresas que no disponen de recursos económicos logren dar a conocer su actividad a través de otras empresas (o medios) que se encuentran en la misma situación. Por otro lado, la obtención de publicidad por canje no significa que la misma sea gratuita; sino que simplemente no genera un desembolso de dinero. Para el caso de Elinmobiliario.com que posee “capacidad ociosa” entre sus recursos humanos y múltiples espacios disponibles en su medio, ésta sería una manera de vender esos espacios publicitarios e invertir esas cantidades obtenidas en comunicación a través de otros medios.

Plan de Acción: “Programa de Fidelización”

La fidelización de los clientes significa conseguir que éstos, teniendo la posibilidad de elegir otra empresa, sigan eligiendo a la empresa proveedora, en este caso Elinmobiliario.com. Esta acción se basa en realizar actividades que aumenten el valor percibido del producto – servicio, sin elevar el costo del mismo para los clientes.

Las acciones a realizar deben, a su vez, generar el menor aumento del costo posible para la empresa proveedora.

Para Elinmoibliario.com, se propone una serie de actividades relacionadas que en conjunto pueden dar como resultado un aumento en la satisfacción de sus actuales clientes y al mismo tiempo atraer a nuevas empresas.

- **Objetivos del Plan:** Alcanzar un índice mínimo de satisfacción del 90%, que permita mantener la cartera de clientes y elevarla gracias a la diferenciación del servicio. Generar una relación de “socios” con las empresas clientes a través de actividades pro-activas.
- **Metodología:** Generar de un programa de fidelización relacionado con las estrategias del Plan, combinando mejoras sobre los servicios, brindando nuevos servicios y ofreciendo sorpresas que no reflejen un aumento en el precio del servicio, pero sí una percepción de mejoramiento del mismo.

Programas:

“Mejoras en el Servicio Actual”

Existe un cúmulo de actividades a realizar que permitirían brindar un mejor servicio que el que se contrató inicialmente, que no generan un gasto adicional para la empresa. Entre éstas, se proponen las siguientes como las más relevantes:

1. Creación de Carteleras Especiales⁸¹: Esta idea consiste en colocar, un día de la semana una cartelera en los medios con los que trabaja Elinmobiliario.com con un único producto. En lugar de dividir la cartelera en 5 secciones como se hace habitualmente, sorprender a un cliente por día con una publicación inesperada y muy llamativa. En este caso, la atención se centraría en un solo producto que no competiría con los de otras empresas como sucede a diario. Esta acción se realizaría para promocionar productos de los clientes con contratos más grandes; o para publicar el lanzamiento de un nuevo producto. Las Carteleras Especiales no generarían un costo adicional para Elinmobiliario.com, ya que el espacio contratado no se relaciona con lo que se publique en él; y por otro lado la cantidad de productos publicados es aún inferior a la cantidad de espacios disponibles en los medios; motivo por el cual todos los meses las empresas reciben una mayor cantidad de salidas que las contratadas.
2. Capacitación Inicial: Si bien todos los clientes reciben una capacitación para realizar la carga de propiedades, no se brinda capacitación alguna sobre el mejor uso de los servicios que contratan. La idea que se propone es que el personal capacitado de Elinmobiliario.com realice la docencia sobre las mejores opciones de uso de los servicios, enseñe y justifique el modo de programación y diseño de las piezas HTML (para los casos en que esto no está contratado). Estas capacitaciones no generarían costos adicionales para ninguna de las partes y ayudaría a las empresas clientes a generar mayor número de consultas; al mismo tiempo que aliviaría al personal de la empresa de tener que contactar a los clientes para que realicen ciertas modificaciones que retrasan el trabajo y los planes operativos.
3. Servicio de Post Venta: Elinmobiliario.com posee una falencia que radica en la falta de seguimiento que se realiza sobre los resultados que cada uno de sus clientes obtiene con la contratación del servicio. Para revertir esta situación se propone realizar un seguimiento estadístico semanal de cada cliente, para poder presentar luego un informe estadístico que revele el nivel de efectividad que está obteniendo el cliente gracias al servicio contratado. Al mismo tiempo, se podrían detectar posibles falencias en el uso de los servicios, tales como deficiencias en los modos de publicar los productos o en el diseño de las piezas promocionales y sus respectivos textos; y proponer soluciones que ayuden a alcanzar mejores resultados. Además, se puede crear un programa

⁸¹ Ver Anexo 3, página 89

de capacitación permanente, aprovechando la curva de experiencia que el personal de Elinmobiliario.com posee en el manejo de bases de datos y los programas desarrollados por la empresa; la capacitación se basaría en una docencia sobre cómo manejar los contactos que las empresas poseen a través de un sistema digital. Esto a su vez, llevaría a las empresas clientes a contratar los servicios de Envíos y Reportes con el servidor de Elinmobiliario.com. Este programa tampoco generaría un costo adicional para la empresa, salvo una mayor ocupación de sus recursos humanos.

4. Comunicación de Acontecimientos: La empresa posee cerca de 4500 contactos de personas relacionadas al sector inmobiliario en su base de datos. Esto lo coloca en una excelente posición a la hora de comunicar novedades relacionadas a dicho sector. Haciendo uso de sus Newsletters, se podría colocar en los mismos noticias relacionadas a sus clientes tales como inauguraciones de nuevas sucursales, la llegada de un nuevo gerente, el lanzamiento de un nuevo producto, etc; realizando una especie de “publi-nota” como las que brindan los medios gráficos. Esta sería otra alternativa que, no generaría costo para la empresa, aportaría contenidos informativos a sus boletines y, al mismo tiempo, brindaría un servicio que en muchas oportunidades las empresas clientes se ven obligadas a pagar en otros medios. Todo esto gracias a las ventajas que brinda el “espacio digital”.

“Servicios Extras”

Existen otras actividades que podría realizar la empresa, pero que generarían algún desembolso de dinero, estas podrían ser:

1. Dictado de seminarios y disertaciones: Charlas referidas a diversos temas tales como Estrategias de Ventas, Marketing Inmobiliario, Nuevas Tecnologías para el Sector, etc; podrían realizarse a través de la contratación de profesionales del rubro o profesores de universidades y ofrecerse en forma gratuita a las empresas clientes y cobrando algún arancel para el personal de empresas no clientes (de esa manera se encontraría el beneficio de “pertenecer”). Además, con la búsqueda de auspiciantes y el posible respaldo de las instituciones con las que se entablen alianzas, el costo de estos eventos podría reducirse considerablemente.
2. Generación de nuevos puntos de Publicidad: Tal como se propuso en la Campaña de Comunicación Integrada”, el hecho de ofrecer un servicio de publicidad en medios no esperados por el cliente, que pueden aumentar el número de consultas y contactos también aumentarían la percepción de valor

del servicio brindado por la empresa. De esta manera se ofrecería a los clientes más importantes avisos clasificados en La Voz on-line; se publicaría sus mejores propiedades en otros sites (ya mencionados), todo esto absorbiendo el costo y el tiempo que estas actividades demandan. Al realizar esto, Elinmobiliario.com no sólo aumentaría sus servicios, sino que conseguiría una mejor relación con sus clientes y ganaría espacios de comunicación.

“Sorpresas”

Como un modo de premiar a sus clientes por el mayor uso de los servicios, y por el simple hecho de ser clientes; se pueden conseguir regalos para el personal de cada empresa cliente que aumenten la relación con Elinmobiliario.com y mejoren las publicaciones auto administradas de la sección Inmuebles.

Para esto, se pueden conseguir canjes o semi canjes con empresas que entreguen productos a cambio de publicidad en el medio. Realizando convenios con Hoteles, Restaurantes, Spa, Gimnasios, Bodegas, etc; se pueden realizar sorteos entre el personal de las distintas empresas clientes. Por ejemplo, entablando un convenio con una bodega o casa de bebidas, se puede regalar una caja de vino a la persona que más propiedades cargó en el mes, o sortear entre aquellas empresas que no poseen propiedades publicadas desactualizadas. También pueden sortearse almuerzos en algún restaurante o fines de semana en un hotel de las Sierras. Entregar directamente un premio (de mayor jerarquía) a quienes cierren una operación con un contacto que llegó a través de Elinmobiliario.com; esto a su vez ayudaría a que las empresas comuniquen el resultado que se alcanza con el servicio contratado. La persona ganadora de cada premio recibiría un reconocimiento en una sección especial del site o en una edición de los Newsletters.

- Responsables: El Programa de Fidelización sería realizado por el área comercial en lo referente a las relaciones con clientes, instituciones y empresas; y respaldado por el resto del personal en lo referido a desarrollos de contenidos y programación necesaria.
- Mecanismos de control: Este plan de acción se realizaría con el fin de mantener la cartera de clientes con un nivel de satisfacción mínimo del 90%; lo que significa que un número de deserciones de 3 ó más clientes se traduciría en un fracaso del programa. (Salvo que dichas bajas en los contratos se produzcan por cuestiones ajenas al servicio, tales como la finalización de un producto publicado)

- Costo: Gran parte de lo propuesto en el plan no generaría desembolsos de dinero para la empresa, sino que llevaría a su personal a realizar un mayor número de actividades. Tal es el caso de las acciones propuestas en las “Mejoras en el Servicio”. Para los casos en que la actividad posee un costo explícito (como en el caso de algunos “Servicios Extras” y las “Sorpresas”), también se ofrecen alternativas que podrían reducir o anular a los mismos; motivo por el cual debería analizarse caso por caso, una vez ejecutados. Más aún, en el caso de los Servicios Post Venta o de los Seminarios, hasta se podría alcanzar un beneficio económico si se logra la contratación de los servicios de Reportes y Envíos o si se consiguen suficientes sponsors, respectivamente.
- Tiempo de ejecución: Todo programa de fidelización de clientes debe tener un inicio (que sería a principios de agosto de 2006) pero no debería tener una fecha de finalización, ya que el cuidado de los clientes es una actividad que se debe desarrollar permanentemente.

Plan de Acción: “Establecimiento de Alianzas Estratégicas”

Existen diversas instituciones y empresas con las cuales se pueden entablar alianzas que le permitirían a Elinmobiliario.com alcanzar una posición de respaldo que mejore su imagen, aumente su posicionamiento, le permita ganar nuevos clientes y favorezca la posibilidad de expandirse.

- Objetivo: Conseguir alianzas con al menos 3 entidades que generen un beneficio para la empresa en los siguientes 6 meses.
- Metodología: Al momento de plantear este programa, debe realizarse un breve estudio de las potenciales entidades (empresas o instituciones) que presenten un potencial beneficio para la empresa.

De esta manera, pueden contemplarse como potenciales aliados al Colegio de Arquitectos (ya mencionado), al Colegio de Ingenieros civiles, La Cámara de la Construcción, distintos medios de comunicación relacionados, instituciones educativas, bancos, etc.

Una alianza con los Colegios de Arquitectos e Ingenieros, permitiría a la empresa acercarse con cierto respaldo hacia ese tipo de profesionales que poseen pequeñas empresas constructoras que usualmente tienen dificultades para comercializar sus obras. Ofreciendo secciones o portales especiales en los cuales los estudios de arquitectura o pequeñas empresas de construcción puedan ofrecer sus productos y servicios; Elinmobiliario.com obtendría a cambio respaldo de estas instituciones y un acceso directo a estos potenciales clientes.

Al entablar alianzas con otros medios de comunicación, la empresa conseguiría más puntos publicitarios que ayuden a mejorar su posicionamiento a través de canjes publicitarios. Asociarse con instituciones educativas permitiría alcanzar un mercado de potenciales clientes a futuro; así como también profesionales para el dictado de los seminarios propuestos.

En fin, hay un abanico de posibilidades que le permitirían a la empresa crecer sin incurrir en grandes inversiones y le ayudaría a alcanzar nuevos segmentos de mercado y a posicionarse ante el público en general.

- Responsables: Este programa estaría a cargo del área comercial, tanto la investigación de posibles aliados como el contacto inicial con los mismos. Con una fuerte participación de los Socios Directores a la hora de concretar los convenios.
- Mecanismos de Control: Este programa de acción no amerita un control riguroso de su cumplimiento; puede considerarse que alcanzando las 3 alianzas propuestas, el programa tendría éxito, pero concretando más o menos acuerdos puede alcanzarse un beneficio significativo.
- Costos: La concreción de cada alianza no posee un costo asociado; salvo en los casos en que el establecimiento de los acuerdos genere un incremento en la actividad del personal de la empresa.
- Tiempo: Se plantea como tiempo de ejecución los siguientes 6 meses desde el inicio del plan; aunque la búsqueda de aliados y las relaciones entabladas con ellos puede ser permanente.

Plan de Acción: “Mejoras Continuas”

Este plan estaría enfocado a la realización de actividades dentro del site con la finalidad de presentarlo como una página dinámica, que muestre una constante actualización y que brinde nuevos servicios.

- Objetivo: Desarrollar nuevas secciones, cada vez más segmentadas y acordes a búsquedas específicas; que permitan al visitante encontrar lo que busca en forma clara y rápida. Además, mantener una actualización de lo publicado en un mínimo del 95%.
- Metodología: Establecer un programa de actividades que permitan responder a los requerimientos de las empresas clientes y a los pedidos del público visitante

Se proponen, en principio, 2 programas a seguir:

1. Modificaciones estructurales: Consiste en realizar cambios dentro del site que brinden nuevas alternativas de servicios para las empresas

clientes y mayor facilidad en la navegación para los visitantes. De esta manera se proponen como iniciativa añadir una sección dedicada a la oferta inmobiliaria en puntos turísticos de la provincia, que contenga la oferta de alquileres por temporada en dichos lugares. Por otro lado, colocar un buscador de propiedades a la vista en la Home del site, que le permita a los visitantes realizar una búsqueda organizada y filtrada de lo que realmente necesitan. Si bien Elinmobiliario.com posee actualmente un buscador dentro de la sección “Inmuebles”, el mismo no está a la vista ni presenta un fácil acceso.

2. Mejoramiento de contenidos: Dentro de la sección “Inmuebles” hay publicadas propiedades que ya no se encuentran disponibles. Esto genera malestar sobre los visitantes que, al realizar una consulta sobre dichas propiedades, no reciben respuestas por parte las empresas o éstas responden comentando que esos productos no están disponibles. Cada vez que esto sucede, al site pierde credibilidad y por supuesto, pierde visitas futuras. Establecer un programa de control de actualizaciones riguroso por parte de Elinmobiliario.com reduciría este tipo de frustraciones; así como también realizar un seguimiento de cada consulta, para saber si el visitante obtuvo respuesta por parte de la empresa a la cual le consultó. Este programa puede contemplar un sistema de premios y castigos sobre las inmobiliarias, que aumente el interés por el uso correcto de los servicios y que favorezca a detectar aquellas empresas que tal vez no convenga permitirles publicar.

- Responsables: En lo referido a las “Modificaciones Estructurales”, la responsabilidad de desarrollo y programación estaría a cargo del Director de Programación y Desarrollo y el personal dedicado a dichas actividades. El “Mejoramiento de Contenidos” estaría bajo la responsabilidad de área comercial y del responsable de contenidos de la empresa.
- Mecanismo de Control: Debido a que la actualización de los contenidos no sólo depende de las actividades de la empresa, sino también de la voluntad del personal de las inmobiliarias clientes, este programa puede considerarse exitoso si alcanza un 90% de publicaciones actualizadas; aunque se propone que al menos el 95% de lo publicado esté actualizado.
- Costo: Sería un programa sin inversión monetaria asociada, pero que puede generar un incremento en los gastos de teléfono por los contactos que se requieren alcanzar. También puede considerarse en este punto el uso de los

recursos humanos en más actividades laborales, que no debería absorber el tiempo dedicado a sus otras funciones.

- Tiempo: Las “Modificaciones Estructurales” poseen un tiempo de desarrollo (cada una) pero es una actividad que debería considerarse permanente, ya que permitiría una diferenciación constante sobre sus competidores actuales y potenciales. El Mejoramiento de Contenidos, puede presentar una demora inicial, por el tiempo que demanda contactarse con todas las empresas (con los responsables de cada empresa), pero una vez alcanzado la actualización se debería gestionar semanalmente y continuar con este programa en forma perpetua.

Plan de Acción: “Evaluación de Mercados⁸²”

Este plan de acción no pretende determinar cuál sería el mejor punto geográfico hacia el cual expandirse, sino presentar un abanico de oportunidades teniendo en cuenta el crecimiento inmobiliario de cada ciudad (o provincia) y la infraestructura que ofrece para trasladar el modelo de negocios de Elinmobiliario.com.

- Objetivo: Reunir información relevante para determinar los puntos geográficos que ofrecen posibilidades concretas hacia los cuales llevar el modelo de negocios de Elinmobiliario.com.
- Metodología: Estudio y análisis de información secundaria sobre el sector, obtenida a través de fuentes gubernamentales, instituciones relacionadas al sector, medios de comunicación y empresas privadas.

Existen varios factores determinantes a tener en cuenta al momento de evaluar los potenciales nuevos mercados hacia los cuales se puede llevar el modelo de negocios; siendo los más importantes los siguientes:

- Crecimiento de la actividad inmobiliaria y de la construcción (pública y privada) en las distintas ciudades del país.
- Disponibilidad de medios digitales para establecer convenios de publicaciones como los realizados en la ciudad de Córdoba.
- Costo de publicaciones en cada medio, digital o gráfico
- Posibilidad de acceso a bases de datos confiables dentro de cada ciudad, sobre las cuales ofrecer los productos de las empresas clientes

⁸² Ver Propuesta de investigación en Anexo 4, página 90

- Tamaño del mercado potencial.
- Cantidad de competidores actuales y potenciales dentro de cada nuevo mercado
- Costo de establecer un equipo en la ciudad elegida; posibilidad de atender el nuevo mercado a distancia y potenciales aliados que ayuden a penetrar el mercado seleccionado.

Entre las principales fuentes de información que podrían utilizarse se encuentran las cámaras inmobiliarias y de constructores de cada ciudad; organismos nacionales como el Indec, medios de prensa e informativos de cada ciudad, organismos de investigación (como el Cedin pero de otras provincias), Colegios profesionales e instituciones educativas. Medios que permitan realizar las mismas actividades que se realizan en Córdoba.

- Responsables: La investigación podría ser realizada por el personal del área comercial de la empresa, con apoyo de todo el personal.
- Costo: La investigación no tendría asociada un costo monetario en forma directa, pero si consumiría gran parte del tiempo del personal de la empresa; razón por la cual se puede evaluar la posibilidad de contratar mayor personal, que no sólo se abocaría a esta actividad sino que a la vez podría colaborar con los otros planes de acción propuestos.
- Tiempo: La evaluación de los mercados alternativos debería demandar unos 4 meses de investigación y presentar los resultados en el mes de Diciembre de 2006 para poder evaluar la posibilidad (en base a costos) de expandir el modelo a principios de 2007.

Cuadro Estratégico

En el siguiente cuadro se expone un resumen de todas las estrategias con sus correspondientes planes de acción:

| Tipo de Obetivo | Descripción | Estrategia a implementar | Planes de acción correspondiente |
|--------------------|---|---------------------------------------|--|
| Objetivo General 1 | Aumento de facturación | Est. De Comunicación | Evaluación de Medios |
| | 1.1 Mayor consumo de servicio por cliente | | Campaña de Comunicación Integrada |
| | 1.2 Aumentar la cartera de clientes | Est. De Fidelización | Establecimiento de Alianzas Estratégicas |
| Objetivo General 2 | 1.3 Elevar el número de visitas al página | | Programas de Fidelización |
| | Mejorar el posicionamiento de la empresa | Est. De Comunicación | Evaluación de Medios |
| | 2.1 Reducir el número de publicaciones desactualizadas y generar un plan de mejoras continuas | | Campaña de Comunicación Integrada |
| | | Est. De Fidelización | Establecimiento de Alianzas Estratégicas |
| | Est. De Mejoras Continuas | Programas de Fidelización | |
| Objetivo General 3 | Programa de Expansión | Est. De Desarrollo de Nuevos Mercados | Programa de Mejoras Continuas |
| | 3.1 Estudio de mercados potenciales | | Evaluación de Mercados |

Tal como se explicó anteriormente, hay estrategias y planes de acción que responden a distintos objetivos.⁸³

⁸³ Véase Capítulo 4 Plan de Marketing, Estrategias, página 57

Costo y Financiamiento del Plan de Marketing:

Durante la evaluación del negocio se presentó una tabla en la que se indicaban los gastos que la empresa posee actualmente; y luego en el análisis de ventas se presentaron los niveles de facturación de la misma. Considerando estos valores, puede verse que la empresa posee una utilidad neta de \$3.280, que surgen de la diferencia entre su Facturación de \$22.000 y sus costos de \$18.720 del mes de julio. Luego, puede verse que existe una facturación estimada para el mes de agosto de \$28.000, y un gasto total previsto de \$19.420; que brindarían una utilidad total de \$8.580. El 50% de este monto es el que están dispuestos a destinar los titulares de la empresa para iniciar el Plan de Marketing y esperan afrontar el resto de los costos con las utilidades que genere la empresa en los meses siguientes.

Dado que el Plan propuesto posee un costo de \$12.740 para los 6 meses de comunicación más gastos indeterminados generados por llamadas telefónicas, viáticos y gastos generales; que pueden estimarse en \$150 adicionales por mes. Esto nos daría como resultado final \$13.640, si consideramos que la empresa hará frente a este plan sin incorporar nuevos recursos humanos. Los honorarios a cobrar por el presente trabajo ascienden a \$1.800 a efectuarse en 3 pagos iguales en los meses octubre, diciembre y febrero.

Con esta información, se presenta la siguiente tabla que muestra la proyección de las utilidades generadas por el Plan de Marketing propuesto:

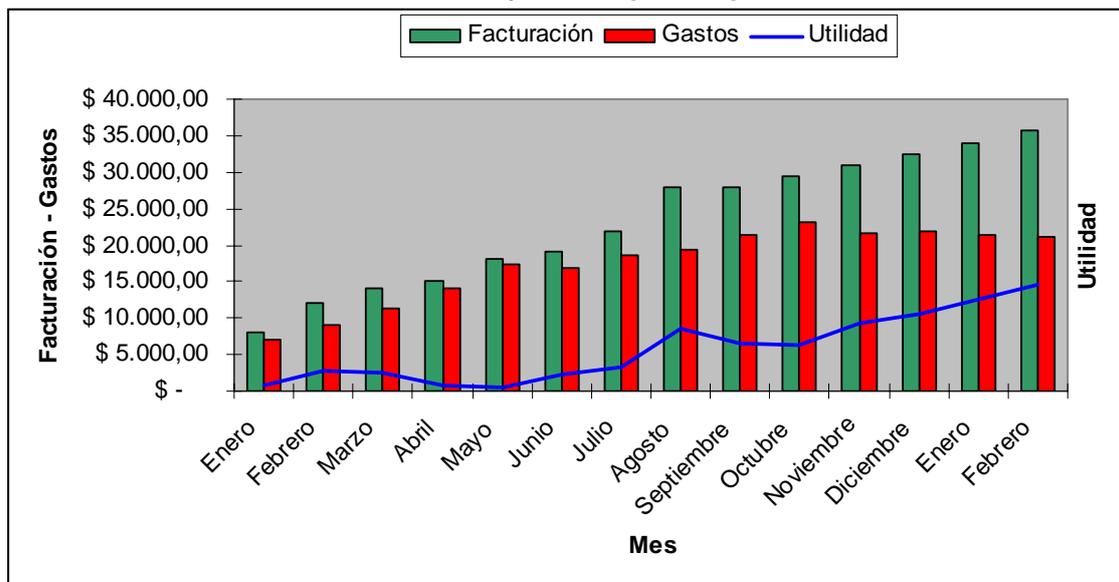
Cuadro 20: Costos del Plan de Marketing

| Mes | Detalle | | | Total Mensual |
|--|--------------|-------------|------------|---------------------|
| | Comunicación | Gtos Grales | Honorarios | |
| Agosto | \$ - | \$ 150,00 | \$ - | \$ 150,00 |
| Septiembre | \$ 3.140,00 | \$ 150,00 | \$ - | \$ 3.290,00 |
| Octubre | \$ 2.120,00 | \$ 150,00 | \$ 600,00 | \$ 2.870,00 |
| Noviembre | \$ 1.920,00 | \$ 150,00 | \$ - | \$ 2.070,00 |
| Diciembre | \$ 1.840,00 | \$ 150,00 | \$ 600,00 | \$ 2.590,00 |
| Enero | \$ 1.150,00 | \$ 150,00 | \$ - | \$ 1.300,00 |
| Febrero | \$ 1.070,00 | | \$ 600,00 | \$ 1.670,00 |
| Costo Total del Plan de Marketing | | | | \$ 13.940,00 |

Cuadro 21: Utilidades Proyectadas por la Aplicación del Plan

| Mes | Facturación | Gastos | Utilidad |
|--------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Enero | \$ 8.000,00 | \$ 7.140,00 | \$ 860,00 |
| Febrero | \$ 12.000,00 | \$ 9.140,00 | \$ 2.860,00 |
| Marzo | \$ 14.000,00 | \$ 11.420,00 | \$ 2.580,00 |
| Abril | \$ 15.000,00 | \$ 14.170,00 | \$ 830,00 |
| Mayo | \$ 18.000,00 | \$ 17.390,00 | \$ 610,00 |
| Junio | \$ 19.000,00 | \$ 16.770,00 | \$ 2.230,00 |
| Julio | \$ 22.000,00 | \$ 18.720,00 | \$ 3.280,00 |
| Agosto | \$ 28.000,00 | \$ 19.420,00 | \$ 8.580,00 |
| Septiembre | \$ 28.000,00 | \$ 21.490,00 | \$ 6.510,00 |
| Octubre | \$ 29.400,00 | \$ 23.160,00 | \$ 6.240,00 |
| Noviembre | \$ 30.870,00 | \$ 21.540,00 | \$ 9.330,00 |
| Diciembre | \$ 32.414,00 | \$ 21.860,00 | \$ 10.554,00 |
| Enero | \$ 34.035,00 | \$ 21.340,00 | \$ 12.695,00 |
| Febrero | \$ 35.736,00 | \$ 21.090,00 | \$ 14.646,00 |

Gráfica 12: Utilidades Proyectadas por la Aplicación del Plan



Esta gráfica presenta el crecimiento en los índices de facturación y la utilidad neta que podría alcanzar la empresa si el Plan de Marketing propuesto obtiene los resultados esperados.

Conclusiones y recomendaciones:

A lo largo del presente Plan de Marketing se ha descrito el mercado en el cual está inserto Elinmobiliario.com y los posibles cambios que el mismo puede presentar en el futuro. El sector inmobiliario viene creciendo a tasas superiores al 20% anual desde el año 2003. Esto significa que las empresas inmobiliarias y constructoras están viviendo

un momento de bonanza económica como resultado del gran déficit habitacional que tenía la ciudad de Córdoba. El fuerte crecimiento de la oferta inmobiliaria supera ampliamente al de la demanda, lo que lleva a pensar que en un futuro no muy lejano el déficit habitacional quedará cubierto. Sumado a esto, el valor de la tierra dentro de la ciudad y zonas aledañas también ha presentado un fuerte aumento en los últimos años. La conjugación de estos 2 fenómenos lleva a suponer que el sector inmobiliario continuará perdiendo rentabilidad paulatinamente hasta obligar a las empresas que trabajan dentro de él a presentar una oferta cada vez más diferenciada para atraer al mercado.

Las empresas inmobiliarias comenzarán a competir con precios e inmuebles cada vez más “equipados” (que ofrecen mayor cantidad de Amenities), mientras que las empresas proveedoras de servicios del sector inmobiliario deberán diferenciar sus ofertas y proteger a cada cliente contra el posible arrebato de sus competidores.

Por este motivo, Elinmobiliario.com debe mantenerse en la búsqueda permanente de nuevas aplicaciones y herramientas de publicidad, para posicionarse en el sector como una empresa que brinda un servicio único, diferente y superior al de cualquier otro medio publicitario (sea del tipo que sea).

Hoy en día, el mercado inmobiliario atrae a numerosos inversionistas extranjeros, quienes se ven favorecidos por el tipo de cambio; y también mantiene a su Gran cliente desde el 2002, los trabajadores del sector agropecuario. Estos son los 2 sectores sobre los cuales la empresa debe enfocarse al momento de publicitarse. Si bien ya se encuentra presente en varios medios de comunicación relacionados al agro, debería perfilarse también hacia el mundo de los medios orientados al turismo extranjero y a medios del exterior. Esto último, utilizando técnicas de geo referencia en los buscadores de contenidos de Internet (Yahoo, Google, etc) y utilizando esas mismas técnicas para publicitarse en el extranjero a través de sites nacionales con gran afluencia de visitas (Clarín, La Nación).

Por último, la situación que se vive en el mercado cordobés de bienes raíces también se está presentando en otras provincias. En algunas ya está alcanzando su punto más alto, pero otras apenas está comenzando. Este es el motivo por el cual la empresa no debe demorar sus planes de expansión geográfica hacia el resto de Argentina y, si es posible, llevarlo a los países limítrofes.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA

Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8º Edición, Editorial Prentice Hill, 1996
Porter Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 27º Edición, Editorial Continental, México, 2000
Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastica Eduardo, Administración y Estrategia, 4º Edición, Editorial Macchi, 1995
Saenz de Vicuña José María, El Plan de Marketing en la Práctica, 4º Edición, Madrid, 1999
Dr. Molewski Yoran, Terremoto Empresarial, 1996
Muñiz Gonzalez Rafael, Marketing XXI, Editado por el CEF (Centro de Estudios Financieros), España, 2002
Dr. Garcia Norberto y Lic. Fregona de Costamagna Rosana, Sistemas de Información Contable para Administradores, UNC, 1999
Aaker David, Management Estratégico del Mercado, Editorial Hispano Europea S.A., Barcelona 1992

Medios de Comunicación

Canal 8 de Córdoba
Radio FM La Rocka
Cadena 3
La Voz del Interior
Management Herald
Diario Comercio y Justicia

Revistas

Reporte – Cedin
Revista Vivienda Nueva
Revista Habitar
Revista Coterránea
Revista Propuesta Urbana
Revista Inversor Global
Revista Arquitectos

Sitios Web Visitados

www.lavoz.com.ar
www.lmcordoba.com.ar
www.sergiovillella.com
www.elinmobiliario.com
www.universia.com.ar
www.cedin.org.ar
www.cacic.com.ar
www.ambitoweb.com
www.cityeconomika.com
www.infobae.com
www.clarin.com
www.infonegocios.tv
www.inversorglobal.com.ar
www.lanacion.com
www.cronista.com

Profesionales Consultados

Sergio Vilella, Titular de Sergio Vilella Bienes Inmuebles
Mario Toledo, Presidente de CaCIC y Titular de Inmobiliaria Mario Toledo y Asociados
Cdr. Raúl Castellanos – Gerente General de Inmobiliaria Muñoz
Sebastián Rubio – Socio Gerente de Inmobiliaria Rubio y Cabrillana
Lic. Rubén Pallaro – Socio Director Comercial de Elinmobiliario.com
Esteban Rossetti – Socio Director de Programación y Desarrollo de Elinmobiliario.com
Ernesto Halac – Socio Co-Director Comercial de Elinmobiliario.com y Titular de Broker, Comunicación Estratégica
Lic. Raúl Hermida – Director de Cedin Córdoba
Eduardo Marún - Abogado
Cdr. Andrés Hermann – Coordinador Operativo de Marketing y Comunicación, Grupo ECIPSA
Hugo Esteban Glagovsky – Profesor de la Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones, Facultad de Cs Económicas, UBA
Roberto Avilia – Profesor de Estrategias de Comunicación Integradas, Universidad Siglo 21
Claudio Hans – Gerente Dpto Terceros, Inmobiliaria Vallés, Vilella y Cía
Mauro Blando – Vendedor, Jefe de Producto Torre Elyseé, Inmobiliaria Promotora, Grupo REGAM
Héctor Gauna – Gerente General Inmobiliaria Promotora, Grupo REGAM
Pamela Aguad – Socia Gerente de Silvia Jarchum, Inmobiliaria de Mujeres
Luis De Paoli – Corredor Inmobiliario, Titular Inmobiliaria Metros Propios
Javier Malbrán – Presidente Inmobiliaria Eduardo Malbrán S.R.L.
Marcelo Merguerian – Gerente General, Merguerian Bienes Raíces

Empresas e Instituciones

Estudios Publicitarios Braver
Gráfica Sarmiento
NET Desarrollos
Red Clin
CaCIC
Cedin

Anexo 1:

El presente anexo incluye parte de la información sobre la que se basó este trabajo, y muestra algunos ejemplos de las acciones que se proponen seguir.

Información Previa del Mercado Meta

Durante la realización de este trabajo se realizó una pequeña encuesta a miembros de la Cámara inmobiliaria, con el motivo de conocer el grado de utilización de los distintos medios de comunicación que poseen a su alcance. Debido a que las reuniones de dicha Cámara sólo se realizan los días miércoles y por el lapso de 2 horas; el cuestionario entregado debía ser lo más breve y sencillo posible (según recomendaciones de la Secretaria de la Cámara).

A continuación se expone la carta de presentación al Presidente de dicha institución y una copia del cuestionario que ese entregó a los miembros de la Cámara.

Córdoba 23 de julio de 2006

Sr. Mario Toledo

Presidente de CaCIC:

A través de la presente le manifiesto mi solicitud que espero puedan responder. Mi nombre es Eduardo Suarez, soy estudiante de la Universidad Siglo XXI de la carrera de marketing. Estoy realizando mi Trabajo Final de Grado, el cual trata sobre el empleo de la publicidad en el sector inmobiliario. Para responder a las necesidades de dicho trabajo necesito de vuestra ayuda y de la ayuda de los demás miembros que componen la Cámara de Corredores Inmobiliario de Córdoba. Les hago entrega de un breve cuestionario que consta de 9 preguntas y le anticipo que el mismo puede ser de carácter anónimo. Las respuestas marcadas sólo serán utilizadas para los fines de mi Tesis y no serán reveladas a ninguna otra institución, careciendo éstas de todo valor para cualquier persona salvo para mí, por la utilidad que me representan.

Espero que puedan colaborar con mi trabajo y desde ya le agradezco que se haya tomado el tiempo para leer esta carta.

Cordialmente

Eduardo Suarez

MKT 634

UE Siglo XXI

Carta de presentación y permiso para la realización de la encuesta



Opcional:

Indique su nombre y el nombre de su empresa:

Nombre: _____
 Empresa: _____

1. Cargo dentro de la empresa: _____
2. Tiempo que lleva en el sector Inmobiliario: _____ (años)
3. ¿Su empresa se especializa en algún tipo de inmuebles?
 Si ¿Cuál? _____
 No _____
4. ¿Su empresa realiza algún tipo de publicidad?
 Si _____
 No _____
5. Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el o los medios que su empresa elige al momento de realizar publicidad:
 - Televisión
 - Diario
 - Radio
 - Internet
 - Revistas
 - Gráfica en vía pública
6. Por favor indique el monto invertido en publicidad:
 - Menos de \$1.000 por mes
 - Entre \$1.000 y \$5.000 por mes
 - Entre \$5.000 y \$10.000 por mes
 - Más de \$10.000 por mes
7. A su criterio, ordene los siguientes atributos en base a su importancia al momento de seleccionar un medio publicitario (Siendo 1 el más importante y 7 el menos importante)
 - Costo de publicar en el medio
 - Cantidad de personas que consumen ese medio
 - Calidad de las personas que consumen el medio (En base a su nivel socio – económico)
 - Reputación del medio (si tiene en cuenta que el medio sea conocido o no)
 - Frecuencia de publicación (Diaria, semanal, quincenal o mensual)
 - Restricciones de publicación (Posibilidad de describir el producto con texto e imágenes)
 - Cantidad de empresas del rubro que publican en el medio.
8. ¿Con qué anticipación planifica la publicidad su empresa?
 - Una vez al año se define una política constante
 - Se determina cada 6 meses
 - Se determina mensualmente en qué medios invertir
 - No se posee una frecuencia definida
9. ¿La publicidad es planificada por su empresa o por una agencia especializada?

Muchas gracias por su participación.

Cuestionario realizado a los miembros de la Cámara Inmobiliaria

El anterior cuestionario se entregó a la secretaria de la Cámara quien los distribuyó con el consentimiento del Sr. Mario Toledo. En aquella oportunidad se reunieron 22 miembros de la Cámara, de los cuales 17 respondieron al cuestionario.

Si bien la información recopilada no se ha plasmado a lo largo del trabajo, ha sido tomada en cuenta para conocer el potencial del mercado meta y su respectivo interés en realizar acciones de comunicación; así como también el monto aproximado de la inversión y la planificación con la que se ejecuta.

Anexo 2:

Información sobre el sector y medios de comunicación

Así como se evaluó el mercado meta, también se realizaron diversos estudios basados en la información que brindan distintos organismos públicos y privados.

Para conocer la evolución del sector inmobiliario y de la construcción se utilizó como fuente principal las investigaciones realizadas por el Cedin (Centro de Investigaciones Inmobiliarias), dentro de las cuales se destacan:

1. Encuesta Inmobiliaria: Ediciones 32, 33 y 34; realizadas en los meses de abril, mayo y julio respectivamente
2. Taller: Impacto de la Inflación en el sector Inmobiliario: mayo 2006
3. Rentabilidad en el Sector Inmobiliario: Julio 2006

Véase www.cedin.org.ar

Permisos para construcción en la Provincia de Córdoba

| Período | Cdad de Cba | Río Cuarto | Villa Carlos Paz | Villa María |
|---------|-------------|------------|------------------|-------------|
| Jul-05 | 79.436 | 14.523 | 7.151 | 7.067 |
| Ago-05 | 57.980 | 13.161 | 6.527 | 15.114 |
| Sep-05 | 56.332 | 19.671 | 14.475 | 8.387 |
| Oct-05 | 65.504 | 11.105 | 9.272 | 20.633 |
| Nov-05 | 87.786 | 9.818 | 13.480 | 14.551 |
| Dic-05 | 45.834 | 60.465 | 10.852 | 13.894 |
| Ene-06 | 100.797 | 18.964 | 10.209 | 7.305 |
| Feb-06 | 53.405 | 9.569 | 12.082 | 5.258 |
| Mar-06 | 136.506 | 9.323 | 10.093 | 7.751 |
| Abr-06 | 122.893 | 15.606 | 18.367 | 7.291 |
| May-06 | 137.225 | 21.971 | 10.981 | 23.232 |
| Jun-06 | 90.754 | 9.497 | 10.988 | 11.306 |

Fuente: Alejandro Amado – Cedin Córdoba

Para el estudio de los medios competidores, se efectuaron pedidos presupuestarios simulados (Mystery Shopper); a través de e-mails o telefónicamente; de la misma manera se solicitaron las tarifas expuestas para el plan de medios.

Coterránea Countries:

Información del acontecer en los countries de Córdoba, Rosario, Tucumán y Salta .

Periodicidad: Mensual.

Target: ABC1 ; 60% mujeres.

Readership: polietáreo familiar

Cierres: (Infomerciales 15 de cada mes o hábil anterior)

(Publicidad 20 de cada mes o día hábil anterior).

Distribución: ejemplares del 1 al 5 de cada mes con el mismo sobre de expensas

Tarifa de Coterránea Countries/ Córdoba

Distribución: 5600 ejemplares del 1 al 5 de cada mes con gastos comunes de todos los countries de Córdoba.

| | |
|---|---------|
| Distribución de insertos (por pieza) | \$ 0,60 |
| Las Delicias / Lomas / Jockey | \$ 1,20 |
| Contratapa (21 X 25cm) | \$ 2340 |
| Página (21 X 25cm) | \$ 1820 |
| Roba Página (10.5 X 25cm) | \$ 1170 |
| Infomercial | \$ 1170 |
| (350 palabras, 3 fotos, logo y datos comerciales) | |
| Media pagina (21 X 12.5 cm) | \$ 910 |
| Pie de página (21 X 4,5 cm) (pag. par) | \$ 400 |
| BUSCADOR módulo (8 X 4,5cm) | \$ 75 |

VALORES SIN IVA (ALICUOTA 10,5%)

Condiciones de contratación : 50% a la firma del contrato

50% contra publicación

Propuesta publicitaria de revista Coterránea

Tarifas Revista Habitar:

| | | |
|---------------------------|--------------|---------------|
| Retiración de Tapa | 23 x 30 cm. | \$3.500 + IVA |
| Retiración de contratapa | 23 x 30 cm. | \$3.500 + IVA |
| Contratapa | 23 x 30 cm. | \$3.500 + IVA |
| Página Impar | 23 x 30 cm. | \$2.400 + IVA |
| Página Par | 23 x 30 cm. | \$2.000 + IVA |
| ¾ página Americana | 18 x 30 cm. | \$1.440 + IVA |
| ½ página Vertical | 11 x 27 cm. | \$1.040 + IVA |
| Doble Página | 46 x 30 cm. | \$4.000 + IVA |
| ½ página Horizontal | 12 x 21 cm. | \$1.040 + IVA |
| ¼ de página Direccionario | 9,5 x 12 cm. | \$ 600 + IVA |
| Puzzle | | \$ 750 + IVA |

Propuesta proporcionada por Sebastián Casenave

arquitectos

Publicación Oficial del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba

2006

Formato: 20 cm (ancho) x 28 cm (alto).
Impresa a 4 colores en papel Ilustración.

Periodicidad: Aparece en Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre.

DIAS DE CIERRE: 20 DE MARZO, 15 DE MAYO, 15 DE JULIO, 15 DE SEPTIEMBRE, 15 DE NOVIEMBRE

Tirada: 5.000 ejemplares.

Distribución: Gratuita por correo privado.



Bonificaciones: Por pauta publicitaria de 5 números (año 2006) se otorga un 10 % de descuento (repetiendo el aviso).

Forma de pago: 50 % a la firma de la contratación publicitaria y el saldo contra salida de la revista.

- CONTRATAPA: \$ 2.600
- RETIRACION TAPA o CONTRATAPA: \$ 2.100
- PAGINA 3: \$ 1.800
- ESPAC. DE PUBLICIDAD c/ PRODUCCION: \$ 1.600
- PAGINA COMPLETA:
 - Impar \$ 1.500
 - Par \$ 1.400
- 1/2 PAGINA: \$ 750
- 1/3 PAGINA: \$ 650
- 1/4 PAGINA: \$ 500
- 1/8 PAGINA: \$ 300

Observaciones: El diseño del aviso estará a cargo del anunciante (archivo en formato .JPG). Envíos de Inserts, a convenir.

Propuesta publicitaria de revista Arquitectos

Tarifas Diario La Mañana de Córdoba:

| | |
|-------------------------|----------|
| 1 Columna x 6 cm. alto | \$140,40 |
| 2 Columnas x 6 cm. alto | \$280,80 |
| 3 Columnas x 6 cm. alto | \$421,20 |
| 5 Columnas x 6 cm. Alto | \$702,00 |

Nota: Los valores mencionados son más IVA (10,5%)

Propuesta proporcionada por Tamara Mangupli

La Voz del Interior Venta neta (IVC de junio/06)

| Día | Números |
|-----------|---------|
| Lunes | 49.214 |
| Martes | 51.001 |
| Miércoles | 44.974 |
| Jueves | 54.184 |
| Viernes | 45.473 |
| Sábado | 79.955 |
| Domingo | 105.123 |

Anexo 4:

Propuesta de Investigación

Objetivos Generales:

Conocer la evolución del sector inmobiliario y de la construcción en las ciudades más importantes del país e investigar la infraestructura que ofrecen dichas ciudades en cuanto a medios de comunicación digital sobre los cuales se pueda plasmar el modelo de negocio de Elinmobiliario.com

➤ Objetivos Específicos:

- Conocer qué medios son los más utilizados por las empresas del sector en estudio a la hora de realizar publicidad comercial de sus productos.
- Indagar sobre el uso de Internet por parte de las empresas que componen el público objetivo de Elinmobiliario.com en las distintas ciudades de Argentina.
- Averiguar si existen empresas que brinden un servicio similar al ofrecido por Elinmbiliario.com en dichas ciudades.

Metodología:

Para esta investigación se utilizarían las siguientes técnicas de recolección de datos.

- Búsqueda de información de fuentes secundarias (fuentes gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, medios de comunicación masiva, investigaciones previas realizadas en cada mercado en caso que las hubiere).
- Recopilación de información primaria (a través de consultas via e-mail como mystery shopper, consultas telefónicas ha medios de comunicación y empresas del sector inmobiliario)
- Encuestas telefónicas hacia consumidores finales para conocer su percepción y actitud sobre Internet como medio de información. Muestreo No Probabilístico

Variables a investigar:

- Evolución del sector inmobiliario en los últimos 5 años
- Precios de publicitar en los diferentes medios de comunicación que cada ciudad posee
- Cantidad de medios disponibles (de todo tipo), sus respectivos públicos objetivos y posición que cada uno ocupa dentro de su sector.
- Tamaño actual y potencial del mercado meta
- Costo de establecerse en la provincia. Valor de alquileres de locales, salario promedio de mano de obra calificada y disponibilidad de la misma.

Una vez recopilada la información, se llevaría a cabo una evaluación minuciosa y sistemática de la misma para determinar aquellos mercados que presentan las características propicias para trasladar el modelo de negocio de la empresa.

Se realizaría una jerarquización de cada ciudad basada en el atractivo que presenta para planificar una expansión ordenada a más de un punto geográfico.

Costo estimado de la investigación: \$250 mensuales. Debido a que este apartado debe discutirse previamente con los titulares de la empresa, el mismo no ha sido tenido en cuenta dentro del costo total del Plan de Marketing.

Paper, cita 59 del trabajo.

Anexo 5:

¡Esto es FODA !

1. Introducción

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2. Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desguzar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

| | | |
|----------|---------------|-------------|
| | Positivas | Negativas |
| Exterior | Oportunidades | Amenazas |
| Interior | Fortalezas | Debilidades |

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente. Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es. Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las

Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

Hugo Esteban Glagovsky

Anexo 6

Justificación y ponderación de FODA.

| Oportunidades | Pond. |
|--|-------|
| Sector en Crecimiento: Este aspecto se marcó a los largo de este trabajo; el sector de la construcción presenta un crecimiento sostenido desde el año 2002. El hecho de trabajar para un sector que, al menos, en el corto y mediano plazo mantenga una tendencia positiva se traduce en potenciales utilidades para la empresa. | + 3,5 |
| Respaldo gubernamental: Siendo el sector inmobiliario y de la construcción uno de los que ha mostrado mejor evolución, generador de empleos y centro de activación para la economía, el respaldo del gobierno es lógico ya que la gestión de turno puede argumentar sobre la baja tasa de desempleo que posee, no por sus propios planes sino por lo que genera esta industria. Este respaldo produce un efecto positivo para todas las empresas que interceden en este sector de la economía. Esto se traduce en mayores permisos otorgados para la construcción y su consecuente potencial crecimiento del mercado meta de la empresa. | + 1,5 |
| Mayor uso de Internet: Mayor número de usuarios del medio digital representa la posibilidad de alcanzar cada vez a más potenciales clientes para las empresas que comunican a través de Elinmobiliario.com. Siendo que éste es uno de los atributos más buscados por quienes toman las decisiones de dónde hacer publicidad, el beneficio se obtiene por lógica. | + 4,5 |
| Situación económica: Indicadores macroeconómicos tales como la inflación, el tipo de cambio y el nivel de exportaciones, el grado de desconfianza que aún perdura sobre las entidades bancarias y las tasas de interés vigentes; son todos factores que hacen del sector inmobiliario una de las opciones más atractivas al momento de invertir. Al menos en el corto y mediano plazo, según el Lic. Hermida. | + 3,5 |
| Amenazas | |
| Competencia en aumento: El atractivo crecimiento que presenta el sector atrae a nuevos competidores en forma continua. Si bien pocos de ellos parecen ser peligrosos en el corto plazo; y la política de Elinmobiliario.com es crear alianzas con esos medios, no se debe descuidar el posible ingreso de una empresa con capital suficiente que le permita posicionarse en el sector y arrebatar el mercado que posee la empresa en estudio. | - 3,5 |
| Baja confianza en el medio: Es el principal problema que presenta Internet. La falta de regulaciones legales genera que cualquier persona pueda ofrecer productos a través de este medio y esto crea escepticismo. En muchas oportunidades se considera que es un medio poco serio y que siempre existe la posibilidad del engaño, de publicar cosas que no existen o la posibilidad de embaucar a quienes realizan compras o búsquedas de información a través de Internet. | - 2,5 |
| Prioridad de actividades: Elinmobiliario.com pelea contra un gran problema de carácter permanente: el escaso tiempo que las empresas inmobiliarias poseen para actualizar sus publicaciones en www.elinmobiliario.com . Las inmobiliarias que publican propiedades no lo hacen con la seriedad que deberían. Por “falta de tiempo” y limitaciones de personal, las empresas prefieren ocupar el tiempo de sus empleados en ventas y no en mantener actualizado lo que publican en el medio. Incluso, hay casos en los que las inmobiliarias que cuentan con sitios webs propios, tampoco presentan una oferta 1005 actualizada en los mismos. | - 4 |
| Falta de infraestructura y largo plazo incierto: el primer punto tiene que ver con la falta de conexiones de gas, luz, agua y cloacas que presenta la ciudad. Como consecuencia de esto, salvo que la provincia realice inversiones para revertir la situación, el sector de la construcción puede encontrar un “techo” en su crecimiento no provocado por la falta de capitales, sino por falta de infraestructura. Un “largo plazo” incierto, ocurre por lo que menciona el Lic. Hermida; luego de las elecciones (Octubre 2007) pueden acontecer cambios en la economía nacional que afecten a todas las industrias, incluyendo al sector inmobiliario, fuente de ingresos para la empresa en estudio. | - 2 |
| Fortalezas | |
| Servicio diferenciado y patentado: El sistema integrado de comunicación digital | + 4,5 |

| | |
|--|-------|
| que ofrece Elinmobiliario.com es único y no puede ser imitado con facilidad, ya que el modelo planteado está protegido por las leyes que regulan el uso de marcas y patentes. Sin embargo, a fines de junio de 2006 uno de los principales competidores – Clin - presentó una imitación de las carteleras digitales; esto ha llevado a que el representante legal de la empresa comience a gestionar una demanda por la imitación. | |
| RRHH capacitados: La empresa cuenta con un equipo de programadores y desarrolladores de software altamente capacitados. La prueba está en los programas creados para poder hacer un seguimiento continuo de las respuestas que generan cada una de las publicaciones. De todas maneras, en estos momentos la empresa necesita aumentar su staff para poder responder con mayor velocidad a los requerimientos de sus clientes que aumentan mes a mes. | + 3,5 |
| Alianzas estratégicas consolidadas: Los convenios alcanzados con CaCIC, Ceduc y los diversos medios con lo que trabaja la empresa representan un fuerte respaldo que contrarresta la desconfianza que el medio genera en la población. A su vez, estas alianzas le permiten alcanzar con mayor facilidad a potenciales clientes que, al conocer de este respaldo, se sienten mejor predisuestos a escuchar la oferta que hace la empresa. | + 4 |
| Satisfacción de clientes: El alto nivel de satisfacción de sus clientes actuales se refleja en el hecho de que, en un año de actividad el 85% de sus clientes renovaron los contratos, y en todas las oportunidades esa renovación fue acompañada una contratación de mayor cantidad de servicios. Lo que ayudó a la empresa a aumentar su facturación de la manera ya presentada. | + 4 |
| Debilidades | |
| Bajo posicionamiento: Es una constante negativa en la historia de la empresa. En una alta proporción de llamados telefónicos para contactar a potenciales clientes, hay que realizar una extensa explicación sobre qué es y qué hace Elinmobiliario.com. Esto dificulta las ventas y genera desinterés por parte de las empresas que son contactadas. | - 4,5 |
| Débil estado financiero: Si bien desde sus comienzos la empresa generó ganancias, eran escasas hasta febrero o marzo de 2006. Además, las mismas se utilizaron para aumentar el personal y la cantidad de equipos de trabajo. Este factor, sumado a la falta de planificación que presenta la empresa, genera que no existan reservas de presupuestos que puedan destinarse en forma constante a la inversión en comunicación que permita revertir el bajo posicionamiento. | - 3 |
| Baja planificación: En concordancia con lo antes dicho, el hecho de que la empresa no cuente con un plan a seguir a largo o al menos a mediano plazo, genera desconcierto en el personal y un uso poco adecuado de los recursos obtenidos. | - 2,5 |
| Desactualización de lo publicado: Existe un elevado contenido dentro del site www.elinmobiliario.com que no está actualizado. Propiedades que ya no están disponibles siguen ofreciéndose al público visitante de la página. Esto aumenta la desconfianza en el medio (antes mencionada) y perjudica tanto a la empresa, como a sus clientes. | - 4 |

Escala de ponderación:

Cuadro 15: Escala de Ponderaciones

| Oportunidades y Fortalezas | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Indiferente | Poco Favorable | Favorable | Muy Favorable | Ventaja Competitiva |
| Amenazas y Debilidades | | | | |
| -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| Mínima Incidencia | Poco Importante | Repercusión Considerable | Preocupante | Claramente en Desventaja |

