



EL MARKETING ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN
EL MERCADO INMOBILIARIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Pamela Roldán Vargas
José Luis González Girón

Elíseo Ojeda Villadiego
Director

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2005

CONTENIDO

| | Páginas |
|--|---------|
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 0. PROPUESTA DE INVESTIGACION | 14 |
| 0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 0.1.1. Descripción del Problema | 14 |
| 0.1.2. Formulación del Problema | 16 |
| 0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 17 |
| 0.2.1. Objetivo General | 17 |
| 0.2.2. Objetivos Específicos | 17 |
| 0.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN | 21 |
| 0.5. METODOLOGÍA DE TRABAJO | 21 |
| 0.5.1. Tipo de Investigación | 21 |
| 0.5.2. Fuentes de Información | 22 |
| 0.5.2.1. Primarias | 22 |
| 0.5.2.2. Secundarias | 22 |

| | |
|--|----|
| 1. MARCO TEÓRICO | 23 |
| 1.1. Marco Conceptual | 23 |
| 1.2. Glosario de Términos y Definiciones | 35 |
| | |
| 2. EL SECTOR INMOBILIARIO EN CARTAGENA | 39 |
| 2.1. Generalidades | 39 |
| 2.2. Análisis Estructural del Sector | 40 |
| 2.2.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas | 41 |
| 2.2.1.1 Competencia | 41 |
| 2.2.1.1.a Competidores Actuales | 41 |
| 2.2.1.1.b Nivel de Competencia | 41 |
| 2.2.1.1.c Productos Sustitutos | 42 |
| 2.2.1.2 Generadores de Valor | 42 |
| 2.2.1.3 Tendencias | 43 |
| 2.2.2. Análisis D.O.F.A. | 44 |
| 2.2.2.1 Debilidades del Sector | 44 |
| 2.2.2.2 Fortalezas del Sector | 45 |
| 2.2.2.3 Oportunidades del Sector | 45 |
| 2.2.2.4. Amenazas del Sector | 45 |
| 2.3. Caracterización del Sector Inmobiliario. | 46 |
| | |
| 3. EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL SECTOR INMOBILIARIO EN CARTAGENA | 50 |

| | |
|--|----|
| 3.1. Antecedentes y Situación Actual del Sector | 50 |
| 3.2 Factores de éxito en una empresa inmobiliaria | 56 |
| 3.3. Características del Comportamiento del Consumidor | 58 |
| 3.4. La cadena de clientes | 59 |
| 3.5. Perfil de compañías inmobiliarias | 60 |
| 3.6. Las variables de mercadeo y el negocio inmobiliario | 61 |
| 3.6.1. Producto | 61 |
| 3.6.2. Precio | 62 |
| 3.6.3. Distribución | 63 |
| 3.6.4. Promoción | 63 |
| | |
| 4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL NEGOCIO INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA | 65 |
| | |
| 4.1. Estrategia de Penetración | 65 |
| 4.2. Estrategia de Expansión | 65 |
| 4.3. Estrategia de Desarrollo de Mercados | 66 |
| 4.4. Estrategias de producto | 66 |
| 4.5. Estrategias de precios | 67 |
| 4.6. Estrategias de distribución | 68 |
| 4.7. Estrategias de promoción | 68 |

| | |
|---|----|
| 5. UNA ESTRATEGIA PARA SER COMPETITIVO EN EL SECTOR INMOBILIARIO EN EL PRESENTE Y HACÍA EL FUTURO | 70 |
| 6. CONCLUSIONES | 76 |
| RECOMENDACIONES | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA | 81 |
| LISTA DE TABLAS O CUADROS | 83 |
| LISTA DE GRAFICOS | 84 |
| ANEXOS | 88 |

LISTA DE TABLAS

TABLA No. 1

- Departamento con que cuentan las Inmobiliarias.

TABLA No. 2

- Planes Estructurales con que cuentan

TABLA No. 3

- Efectos de aplicación de Mercadeo en la situación de la empresa

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICA 1: Departamentos de las empresas

GRAFICA 2: Que tanto le gustaría desarrollar estrategias de mercadeo en su empresa.

GRAFICA 3: Lo primero que se viene a la cabeza cuando piensa en mercadeo

GRAFICA 4: Desde que aplica mercadeo profesionalmente en la inmobiliaria

GRAFICA 5: Ha pensado en aplicar mercadeo

GRAFICA 6: Estrategia de Mercadeo

GRAFICA 7: Aplicación de Mercadeo

GRAFICA 8: Razones para aplicarlo

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario

INTRODUCCIÓN

El negocio inmobiliario es hoy por hoy, en las grandes ciudades del mundo, una actividad que aporta importantes recursos financieros a la economía de su zona de influencia así como indicadores que soportan su grado de empleo, crecimiento, infraestructura y desarrollo.

Cartagena, importante ciudad colombiana con proyección internacional, presentada ante el mundo como polo de desarrollo turístico y de inversiones, está teniendo un incremento positivo de la reactivación en el sector de la construcción y pensamos que tendría que fortalecer, para ser mas competitiva, entre otros factores, el nivel de liderazgo, innovación, gerencia y creatividad en la forma en como las inmobiliarias venden sus proyectos.

En este estudio nos dedicamos a investigar si las inmobiliarias desarrollaban prácticas de marketing estratégico al interior de sus organizaciones y al mismo tiempo evaluamos si esas prácticas influían en el desempeño actual de las empresas y del sector.

Es importante resaltar que durante el desarrollo del presente proyecto de investigación encontramos extensa literatura acerca competitividad, mercadeo y sector inmobiliario pero ninguna que relacionara los temas entre

sí de modo que tuvimos que buscar respuestas a lo desconocido y dar la debida interpretación a lo dudoso.

En el capítulo uno se empieza a mostrar los diversos pensamientos, teorías y conceptos acerca la competitividad, el mercadeo y los términos comúnmente usados en el proyecto de investigación.

Posteriormente se hace un análisis estructural del sector donde analizamos el comportamiento de variables como competencia, clientes, generadores de valor y las tendencias. Luego procedemos a analizar el tipo de mercadeo utilizado por las empresas inmobiliarias en Cartagena.

Después se proponen unos tipos de estrategias factibles de ser usadas por cualquier empresa del sector. Las estrategias se especifican por variables, se enuncian los factores claves de éxito y se plantean los elementos que deben tener presentes las inmobiliarias.

Al finalizar se desarrollan una serie de conclusiones y recomendaciones, se anexa el listado de inmobiliarias detectadas en Cartagena y se relaciona la extensa bibliografía consultada.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACION

0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1. Descripción del Problema

La competitividad es un concepto obligado de conocer y aplicar al interior de las empresas si se desea permanecer en el mercado, porque desde una óptica general, la competitividad se percibe como la capacidad que tiene una empresa para competir en cualquier escenario. Ser competitivo hoy significa tener mas posibilidades de crecer, expandirse, posicionarse y hasta dominar el mercado.

Lo anterior está demarcado por la globalización, realidad que arrastra el desarrollo tecnológico y de las telecomunicaciones, exponiendo cada día mas a los individuos a la innovación, la creatividad y la calidad. La globalización exige mejoramiento en los productos y servicios, crea nuevos segmentos de mercado y por ende exige mejores formas de atender tales nuevos segmentos. Todo esto potencializa un nuevo cliente que crece en número, aprende, conoce y exige cada día mas. Ya no traga entero y además cuenta con una creciente oferta de empresas e información que le participan productos y servicios con valor para él.

Entonces el gran reto para el emprendedor de hoy es contabilizar mejores prácticas de gestión que propendan por generar valor para el cliente, por posicionar la marca en la mente del consumidor y por crear un clima de confianza que terminen aumentando así su acercamiento y fidelidad con su empresa amiga. Necesita fortalecerse para enfrentar los cambios actuales. Esas prácticas solo las puede garantizar la herramienta del marketing estratégico, por que éste se constituye en el elemento capaz de transformar a bajo costo una organización y el concepto público que se tiene de ella.

Muchas empresas no tienen noción de esta poderosa herramienta y las que la conocen no dan razón de ella, y todavía se preguntan el porqué de su estado actual, el porqué de la pérdida sistemática de clientes y de su disminución en la participación del mercado, y mas aún por qué a otras sí les va bien. El sector inmobiliario de Cartagena no escapa a esta situación: encontramos empresas que surgen y al poco tiempo desaparecen, encontramos otras que tienen algún tiempo importante en el mercado y están estancadas y otras que han crecido, son líderes y desconocen sus factores claves de éxito de marketing que los transportaron a esos lugares. Las empresas sondeadas carecen de un departamento de mercadeo estructurado, sus prácticas publicitarias no corresponden a un esquema del marketing mix, no se investiga el mercado y no se mide el nivel de satisfacción de los usuarios. Están en el negocio de la propiedad raíz y

desconocen la tendencia del mercado y de los clientes. Dependen de los indicadores de desactivación o reactivación de la construcción.

Tenemos que tener en cuenta también que Cartagena se perfila hace algún tiempo como destino de inversiones inmobiliarias por su belleza, tranquilidad y centro turístico. Entonces, ¿dónde están las empresas que van a atender esos mercados exigentes?

Ante esta situación resulta muy difícil que el mercado inmobiliario de Cartagena sea competitivo ante el advenimiento ineludible de nuevos competidores con mayor conocimiento del mercado y, seguramente, mayor capacidad de operación y estarán destinadas a desaparecer o ser canibalizadas por la competencia.

1.1. Formulación del Problema

¿Tendrá alguna importancia para el sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena la adopción del Marketing Estratégico como herramienta de Competitividad y de generación de valor para sus clientes?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Realizar un estudio que permita cuantificar y cualificar el uso de herramientas de Marketing Estratégico como elemento diferenciador competitivo en la gestión y operación de las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena, mediante el análisis de las percepciones, actitudes y comportamientos de las gerencias generales, intermedias y personal de base en el periodo de Junio de 2.004 a Junio de 2005

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un Análisis Estratégico del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena para contextualizar y evaluar las condiciones de las empresas inmobiliarias de la ciudad.
- Identificar el D.O.F.A. de Marketing al sector para conocer las destrezas o limitaciones respecto al uso de herramientas estratégicas de mercadeo.

- Analizar la percepción de las gerencias de las empresas inmobiliarias de Cartagena respecto al uso del Marketing Estratégico como herramienta de Competitividad.
- Evaluar los resultados actuales de las empresas sin prácticas de Marketing versus a las que sí usan alguna forma profesional de mercadeo.
- Formular un Plan Estratégico de Marketing para una empresa del sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El negocio inmobiliario comprende las actividades de arrendamiento y venta de apartamentos, casas, bodegas, oficinas, fincas, locales comerciales, lotes y proyectos en planos. Normalmente los propietarios confían los inmuebles a las empresas inmobiliarias para que estas administren o vendan a cambio de una comisión.

Esto constituye un negocio en auge para la ciudad de Cartagena, con significativas repercusiones para la economía local. Este complejo sector, que eventualmente se contrae y otras se expande, depende en gran medida

de la dinámica de la economía y los flujos de capitales y genera un importante 8% en el nivel de empleos directos e indirectos¹.

Es una de las ramas de la economía Cartagenera que proporciona recursos importantes y se predice que aumentará su importancia en los años venideros con respecto a los otros sectores de la ciudad y el País. En la ciudad de Cartagena el negocio inmobiliario en el sector Servicios aporta mas del 20% de los Ingresos Brutos del Distrito.²

El negocio inmobiliario, en los últimos años, ha crecido de modo desordenado hasta el punto que carece de importancia relevante al momento de hablar de ella. Cualquier persona se ufana de tener una inmobiliaria, con una infraestructura limitada y precaria y sin respaldo ni garantías para los propietarios. A esto se le suma los dineros de dudosa procedencia que dan cierto grado de prepotencia a la gestión argumentando que si se tiene dinero no se necesita nada más.

El sector inmobiliario y sus integrantes tienen muchas debilidades que deben superar si quieren mejorar su nivel de competitividad y garantizar la permanencia de las empresas ya que muchos no pueden sobrevivir solamente arrendando o vendiendo a quien les confíe sus proyectos. Solo

¹ Lonja Propiedad Raíz de Cartagena. Informe de Junta Directiva 2.004

² FEDELONJAS. Informe para Asociados 2.004

un excelente desempeño en las actividades de Marketing se puede convertir en factor clave para tener éxito en el mercado cada vez mas competitivo. La historia ha demostrado que sólo las operaciones en un mercado son rentables cuando se conoce ampliamente las necesidades del cliente y se logran altos niveles de satisfacción de ellos al usar nuestros servicios.

Un elemento clave en el negocio inmobiliario es el posicionamiento con alguna ventaja competitiva y ésta la suministra la aplicación del Marketing Estratégico. Esta es la mayor dificultad que enfrentan los negocios del sector por el mismo desconocimiento pleno del tema toda vez que se observa un marcado perfil jurídico en sus gerencias, profesión distante del mercadeo.

La adopción de prácticas de Marketing garantiza un conocimiento de las tendencias y preferencias del mercado, del cliente y del servicio inmobiliario facilitando un mejor manejo de los recursos comerciales y de servicio, mezclando coherentemente las variables de mercadeo y por ende logrando una mayor aceptación en la medida que utilice adecuadamente esta información. Un Plan de Mercadeo garantiza un norte y facilita como vender mas con mas utilidades a futuro, resultado final de la gestión de marketing.

Se hace entonces necesario descubrir los elementos de mercadeo que inciden en el desarrollo del sector inmobiliario de Cartagena para fortalecerlo

y volverlo mas competitivo y entonces contribuya en mayor medida en el desarrollo de la ciudad.

4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

Hasta la fecha de la elaboración de esta propuesta se desconoce, tanto en las inmobiliarias como en los gremios que agrupan las mismas como FEDELONJAS y la Lonja de Propiedad Raíz de Cartagena y Bolívar, algún tipo de estudio, investigación, sondeo, informe o ensayo acerca la debilidad de las empresas inmobiliarias por carecer de prácticas de Marketing Estratégico al interior de sus organizaciones. Mucho menos acerca las repercusiones de mercado que les tocaría enfrentar por su no uso.

En lo encontrado solo se habla acerca la situación del gremio, las inmobiliarias “*piratas*”, los índices de la construcción y la reactivación actual de la misma.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

5.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará una investigación de tipo Descriptiva Analítica

5.2. Fuentes de Información

5.2.1. Primarias

- Entrevistas con gerentes de empresas inmobiliarias
- Aplicación de manera aleatoria de cuestionarios a clientes de empresas inmobiliarias
- Observaciones directas

5.2.2. Secundarias

- Boletines, informes y revistas especializadas del sector inmobiliario
- Estudios realizados con anterioridad
- Libros de Marketing Estratégico

1. MARCO TEORICO

1.1. Marco Conceptual

Podemos empezar por definir qué se entiende por competitividad, existen varias definiciones al respecto. Una definición adecuada es la que determina que la competitividad es, "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo"³, "contender con empeño (lidiar, pelear, batallar; disputar, debatir, altercar; discutir, contraponer opiniones o punto de vista); igualar una cosa análoga en la perfección o en las propiedades"⁴.

En Colombia se podría decir que hay procesos de todo tipo. Existen sectores dinámicos que han crecido, han aumentado su valor agregado, su productividad y que han logrado niveles tecnológicos relativamente altos en relación con la capacidad tecnológica de la región. Paralelamente, coexisten sectores de trabajo intensivos, de escaso valor agregado y con pocas externalidades tecnológicas que subsisten amparados al sistema de subsidios a la exportación.

³ Michael Porter. La ventaja Competitiva, pag 19

⁴ Pequeño Larousse, Ed Norma

Cuando se estudia el tema de competitividad, se debe tener claro que no se puede tipificar la competitividad a nivel agregado de la economía, pues existen actividades que tienen distintos grados de competitividad; e inclusive se encuentran factores de competitividad auténtica mezclados con factores de competitividad al interior de una misma actividad. Por lo tanto, se podría decir que en nuestro país no ha existido una tendencia clara en el tiempo, en este campo.

Probablemente para hablar de competitividad, como bien lo dice Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran

en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas, de acuerdo a lo planteado por Michael Porter en su libro "Ventajas Competitivas".

No podemos implantar patrones competitivos o cualquier otro que detectemos como factor crítico de éxito para nuestro negocio, a menos que el componente humano de las empresas, programen sus creencias hacia la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

El reto de fin de siglo de las organizaciones está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo cual conllevaría a la búsqueda de una calidad total en toda su gestión, ya que las dos vías principales para llegar con éxito a las puertas del III milenio y entrar en él, son la actitud abierta decidida y congruente con el Aprendizaje y la innovación.

En las organizaciones inmobiliarias se debe cambiar de patrones, de pensamiento y comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas

Kuhn: el cambio de paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderar grupos de individuos y negocios, cambiar nuestra forma de gerenciar procesos, cambiar nuestra forma de pensar-sentir-actuar, cambiar nuestro futuro a través de acciones en el presente, y por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos.

Recordemos que las empresas inmobiliarias se gerencian con principios arraigados y tradicionales, temerosos al cambio. En muchas de ellas son empresas familiares que justifican lo anterior mencionado, son empresas lentas, paquidérmicas y poco innovadoras.

Ahora bien la actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se ha dado hasta que el comportamiento no haya cambiado. Entonces cómo cambiar, cómo lograr la eliminación de hábitos, cómo dar ese vuelco a nuestra realidad en forma práctica. Tal como lo planteaba Barnard en "Las Funciones del Ejecutivo", "debemos motivar al individuo al logro del propósito colectivo"⁵.

La creación de nuevas empresas depende de cambios de pensamientos. La creatividad y el aprendizaje son dos llaves que junto a la calidad abren esas novedosas y a veces misteriosas puertas del III Milenio.

⁵ Barnard, Cristian. Las funciones del Ejecutivo. Pag 46

Este cambio de actitud, de pensamientos, de pertenencia a la organización, nos va a permitir crear empresas que puedan adaptarse rápidamente a los cambios exigidos en esta sociedad tan cambiante y turbulenta, tal como llama el Autor del libro "The Living Company, Habits for Survival in a Turbulente Business Enviroment", Arie de Geus, debemos crear "empresas vivientes" que tengan personalidad propia que permita un desenvolvimiento armonioso, que conozcan quiénes son, su posición en el mercado, que valoren las nuevas ideas de las personas y mantengan su capital de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento orientado y diseñado para renovar a la empresa generación tras generación. De allí que podamos decir que las empresas, las "empresas vivientes", producen bienes y servicios para ganar y mantenerse en la misma forma que nosotros como seres vivos lo hacemos al tener un trabajo para poder vivir nuestras vidas.

Marcel Antonorsi Blanco, define la competitividad de una empresa como la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.

Sin embargo, no basta simplemente competir. Es necesario lograr ventajas competitivas; Julián Villalba, sostiene que: "Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes.(...) A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas.(...)Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.(...) Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo.(...)Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

"Esta filosofía de la competitividad y sus ventajas de costo-calidad ha traído consigo la modificación de los "mercados de trabajo" al igual que de los procesos de producción, comercialización y distribución de los bienes-servicios de las industrias que se desempeña en el sector de las telecomunicaciones. Ahora bien, el acelerado desarrollo de esta mutación tecno-organizacional que se concentra en la competitividad y la innovación, con sus productos sustitutos en el sector de las tecnologías de información y

comunicaciones, particularmente en lo referente a los bienes de consumo intermedio ha alterado la estructura de las antiguas ramas de las industrias culturales/comunicacionales generando nuevos participantes (riesgo de competencia) y sustitutos (riesgo de sustitución).

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las inmobiliarias grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en

cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital,

materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. Que es lo que ha hecho de manera excepcional Araujo & Segovia.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Se entiende también por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los proyectos inmobiliarios, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo en el sector inmobiliario, para el caso de esta monografía, deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

La estructura de los proyectos inmobiliarios.

Las estrategias de las instituciones públicas relacionadas con el sector.

La competencia entre empresas del sector.

Las condiciones y los factores de la demanda.

Los servicios de apoyo asociados a la construcción.

Para Porter la competitividad está relacionada con la productividad, ya que “la principal meta económica de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la nación amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación”⁶.

⁶ Michael Porter. Ibidem. Pag 63

Otro concepto es el de competitividad sistémica que incluye las determinantes tanto políticas como económicas del desarrollo industrial exitoso y se refiere a un patrón en el cual los actores del estado y la sociedad crean deliberadamente las condiciones para el desarrollo industrial exitoso y que distingue cuatro niveles de políticas e instituciones específicas, el macro (nivel de condiciones económicas genéricas) y el meta (nivel de variables como las estructuras socio – culturales) , el orden básico y la orientación de la economía y la capacidad de los actores de la sociedad para formular estrategias.

En la situación actual, las empresas y las redes de empresas deben cumplir cuatro requisitos: productividad, calidad, variedad o capacidad para satisfacer las demandas de los distintos clientes, y agilidad o capacidad de reaccionar rápidamente ante demandas específicas. Estos requisitos pueden ser desarrollados por las empresas si se concentran en su competencia clave y organizan la oferta, y la subcontratación mediante vínculos y relaciones que se establecen estratégicamente.

Habiendo abarcado los conceptos de competitividad amplísimamente procedemos ahora a conocer los conceptos de marketing para posteriormente relacionarlos con el sector inmobiliario.

Una definición sencilla de marketing estratégico puede ser:

Es la unificación de criterios a largo plazo que permite definir los instrumentos centrales a utilizar para el desarrollo del mercadeo en la empresa. Representa la posibilidad de mejorar la calidad, oportunidades y dinámicas aplicando principios de planeación a mediano y largo plazo.

Simplemente consiste en la determinación global de las cuatro P (producto, plaza, precio y promoción), determinando los lineamientos y las formas de implementación para estimar, comparar y evaluar los resultados empresariales de marketing dadas unas metas fijadas. Aunque cuidado.. En realidad las estrategias dependen de factores que solo se pueden determinar dentro del mercado y la experiencia interna, así que el concepto se hace totalmente subjetivo dependiendo de cada caso.

Dicha estrategia debe tener estrecha relación con los objetivos empresariales de largo plazo, así que debe complementarse con la gerencia y la planificación financiera. Cuando una empresa decide enfocar sus esfuerzos a un tipo específico de mercado, por ejemplo (mujeres jóvenes entre los 20 y 30 años), la estrategia de marketing deberá ser acorde con dicha exigencia, por ejemplo pensando las características de la mujer que compra, determinando sus preferencias, sus medios de interacción o los medios de compra que utiliza para determinar de manera adecuada la forma de penetrar este mercado de manera exitosa. Es un punto lógico, pero que a

veces falla, ya que en las empresas modernas, la interacción entre las diferentes partes de la cadena productiva son vitales en la búsqueda del triunfo.

1.2. Glosario de Términos y Definiciones

Planeación: Tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Estrategias: Son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Las políticas: Están al lado de la planeación y la estrategia, básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Pensar estratégicamente el marketing implica enfocarse en la forma de asignar los recursos bajo el uso del marketing mix incluyendo ventas, investigación y desarrollo, pudiendo cambiar incluso la manera en la cual la empresa maneja sus recursos, su capacidad de venta o su esquema de ventas.

Como se sabe, la mezcla de mercadotecnia consiste en el uso de las 4P, entendida como "todo el conjunto de variables de mercadotecnia que prepara una empresa para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores".

Lógicamente este deseo es influir sobre la demanda del producto a ofrecer, buscando que éste se adquiera cada vez más y por un número mayor de personas. Teniendo como otro elemento importante la evaluación de la empresa que debe llevar a la misma al diseño de políticas que exploten eficientemente los activos en la búsqueda del mercado al que apunta su enfoque.

El Marketing: es un conjunto de herramientas de trabajo cuyo objetivo es descubrir lo que necesita el mercado y actuar en consecuencia, marcando los cimientos de una relación beneficiosa y satisfactoria a corto, medio y largo plazo. En líneas generales, podemos decir que su objetivo es marcar el camino para realizar un trabajo duro y consistente. Un trabajo que, dada la dinámica del mercado, en el que continuamente cambian las necesidades y deseos de las personas, tiene que ser constante en el tiempo. Sólo así se podrán dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado en cada momento, como dice Philip Kotler “Las compañías exitosas serán las pocas que logren que su Marketing cambie tan rápido como su mercado”.

Inmobiliaria: Toda. aquella empresa que se dedica de manera profesional y permanente a alguna actividad relacionada con la propiedad raíz. La actividad inmobiliaria agrupa a los profesionales dedicados a las diferentes ramas de la finca raíz como ventas, arrendamientos, gerencia de propiedades, titularización, avalúos, construcción y desarrollo de proyectos.

Campaña publicitaria: Uso planeado de diversos medios publicitarios para inducir la aceptación de una idea o artículo e incrementar las ventas.

Canal de Distribución: Ruta que sigue un producto desde el fabricante hasta el consumidor.

Estrategia de mercadeo: Método diseñado para que un producto cumpla con los objetivos formulados por la gerencia.

Investigación de mercados: Se ocupa de la configuración de un mercado, al medir su extensión y naturaleza y determinar sus características.

Precio: monto por el cual se compra cualquier producto o servicio.

Promoción: Estimulación de la demanda mediante publicidad, anuncios gratuitos en medios de comunicación y eventos que atraigan la atención y creen el interés entre los consumidores.

Publicidad: Forma pagada de presentación o promoción no personal de bienes, servicios y/o ideas.

2. EL SECTOR INMOBILIARIO EN CARTAGENA

2.1. Generalidades

Las inmobiliarias están reguladas por el artículo 20 de la ley 56 de 1.985 y el decreto 063 del 14 de enero de 1.977 y por la resolución 3498 del 21 de noviembre de 1.993.

Un error que ha venido presentándose en situaciones difíciles es que las empresas inmobiliarias se han preocupado más por el crecimiento que por la consolidación y esto es lo que realmente las ha debilitado.

Adicionalmente, el sector, engolosinado por la forma en que se ha comportado el mercado en épocas de abundancia cayó en el error de las empresas multifacéticas; empresas que hacen de todo. Aparte de promotores, se convirtieron en constructores, fabricantes y distribuidores de materiales y al mismo tiempo diseñadores, todas las actividades de lo que se conoce como una cadena productiva integrada que impide especializarse, estrategia básica en tiempos de crisis.

Hay que especializarse, conocer las propias fortalezas, saber hasta donde, en qué somos competitivos y entonces sí enlutarse.

Otro factor es que muchas veces no se fijan los precios en función de la capacidad del mercado si no de los costos de cada proyecto, aspecto que lleva a un sistema de precios absurdamente altos y con unos elevados márgenes de utilidad que van matando el mercado.

Las transacciones inmobiliarias en Cartagena continúan creciendo notablemente gracias a la reactivación del sector de la construcción, al buen clima de inversión y la confianza que genera el gobierno nacional.

Todas las cifras suministradas por la Lonja de Propiedad Raíz de Cartagena y Fedelonjas indican que el primer trimestre del año 2.005 se registraron 2.534 transacciones inmobiliarias en Cartagena, 370 mas que las realizadas en el primer trimestre de 2.004. Estos datos corresponden a \$196.730 millones de pesos. El promedio de casa transacción inmobiliaria fue de \$77.6 millones de pesos. Este comportamiento creciente se muestra por segundo año consecutivo.

Cartagena se ubica en el sexto lugar por el monto de las transacciones entre las diez principales ciudades del país.

2.2. Análisis Estructural del Sector

2.2.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas

2.2.1.1 Competencia

2.2.1.1.a Competidores Actuales

Existen mas de 60 empresas y personas que se dedican a la actividad inmobiliaria. Muchos trabajan ilegalmente, son pocos los que trabajan de manera seria y honesta.

También existen empresas serias y de larga tradición como lo es Araujo y Segovia que reciente mente se certificó ISO 9000 y tiene cobertura en otras ciudades de la Costa Atlántica, Carazo y Cía Ltda., Gómez Pombo, Inmobiliaria Bustamante, Islas del Rosario, Bozimbet, Viviendas y Cartagena entre otras. Existen también algunas de menor tamaño y un sinnúmero de personas naturales dedicadas al negocio de finca raíz.

2.2.1.1.b Nivel de Competencia

En Cartagena el nivel de competencia es tenaz y “*sanguinario*”. Existe celo en la comercialización de proyectos, la información se maneja de

forma confidencial y se hace espionaje para ver que está haciendo el otro.

El mercado también se caracteriza por disputa de clientes, promesa de comisiones altas para atraer vendedores y variada oferta de opciones para los clientes

2.2.1.1.c Productos Sustitutos

La falta de dinero, la incapacidad de ahorro de los algunos sectores y lo poco dinámico del sector financiero afectan el desarrollo del sector de la construcción. Si la economía decae el sector también. Si se agudiza la crisis, el sector de estanca, nadie compra, nadie gana. Actualmente parece reactivarse después de estar en un profundo letargo e inmovilización.

2.2.1.2 Generadores de Valor

Los actores del sector como lo son el propietario que quiere arrendar o vender y el potencial comprador que desea adquirir un bien a un precio razonable tienen respectivamente un alto poder de negociación dependiendo de las necesidades urgentes del actor y de las condiciones planteadas en el negocio.

La inmobiliaria solo es un intermediario, pero con un papel competitivo puede adquirir importancia en la medida que se convenza que su rol va mucho mas allá. Su papel es el de generar valor a sus clientes.

2.2.1.3 Tendencias

- Los clientes son cada vez mas exigentes
- El valor de la propiedad se especula con facilidad
- Los créditos son mas difíciles y costosos
- Hay un sentimiento arraigado en poseer vivienda propia
- Hay una liberación en las licencias de construcción
- Hay aumento en la inversión para la construcción
- Existen megaproyectos en la ciudad de Cartagena
- Existen zonas que su índice de valorización va en aumento
- Existen múltiples proyectos de vivienda de interés social
- Los insumos para la construcción presentan altísimas disminuciones (cemento y varilla).
- Existe desarrollo en los materiales en cuanto a versatilidad y desempeño.

- Cartagena y sus alrededores han sido declaradas por el gobierno nacional como polo de desarrollo.

2.2.2. Análisis D.O.F.A.

2.2.2.1 Debilidades del Sector

- No hay unidad para desarrollar el sector por parte de las inmobiliarias.
- Existe poca participación en los gremios (Fedelonjas y Corpolonjas).
- Se desarrollan proyectos sin estudios de mercado
- Pequeñas organizaciones que no dan asomo serio de la actividad participan en el mercado produciendo desagradables experiencias para los actores.
- No existe un estilo gerencial unificado que marque la pauta como modelo a seguir.
- No hay elemento para cuantificar un nivel planificado de competitividad
- En términos generales, no hay una práctica de mercadeo estratégico profesional que mejore sus niveles de

competitividad y aumente su participación en el mercado a excepción de las mas grandes destacadas anteriormente.

- Confunden actividades publicitarias con prácticas de mercadeo

2.2.2.2 Fortalezas del Sector

- Conocimiento de la actividad
- Relaciones públicas con constructoras
- Apoyado por gremios
- Reconocido como importante sector de la Ciudad

2.2.2.3 Oportunidades del Sector

- Importancia de Cartagena al nivel Nacional e Internacional
- Cartagena, destino de inversiones.
- Cartagena, polo de desarrollo.
- Crecimiento de Inversiones en la construcción.

2.2.2.4. Amenazas del Sector

- Advenimiento de grandes operadores inmobiliarios con mayor experiencia y mayor capacidad de capital y operación
- Inestabilidad políticas del país. Cualquier revés afectaría el crecimiento de la construcción.

2.3. Caracterización del Sector Inmobiliario.

El inmobiliario debe saber que en general, la compra y la venta de finca raíz responden al logro de los objetivos más importantes de las personas y de las empresas, a su vez, uno de los objetivo específicos del inmobiliario es que comprador y vendedor queden satisfechos con el negocio, lo que podría definir al inmobiliario como un facilitador para el cumplimiento de objetivos propios y ajenos.

Una ventaja competitiva importante en el negocio de finca raíz es conocer los objetivos específicos que inciden sobre una decisión de compra y venta. Por ejemplo: si se logra identificar de manera clara en el comprador que desea una vivienda lujosa y que posea privacidad tanto para el éxito de un posible negocio. Este aspecto es relevancia del Mercadeo Estratégico.

Otro caso: el vendedor antes que al precio, le da la prioridad a la seguridad en el pago por parte del comprador, ya sea porque tiene experiencias de

incumplimiento en anteriores negocios de finca raíz, causadas por falta de asesoría profesional, lo llevaron a un pleito legal, después de conocer con claridad lo que queremos, y eso requiere decisiones personales para enfrentarnos a nuestra realidad, tenemos entonces que determinar, entre todos nuestras objetivos, cuales de ellos vamos a fijarnos de acuerdo con nuestras necesidades más relevantes.

Por eso fijarse objetivos y cumplirlos exige, primero, estar dispuesto a ceder y a cambiar, como en el caso del empresario que toma la decisión de adquirir otro inmueble. Fijarse objetivos y cumplirlos también requiere definir el tiempo. Los objetivos deben ser estimulantes, luego viene la pregunta ¿Cómo cumplir esos objetivos? Una vez que identifican y se fijan los objetivos, el segundo paso es realizar una planeación estratégica que garantice el centro de esos objetivos

Está demostrado que una adecuada planificación conduce al éxito. Esta planificación puede establecer metas concretas en el tiempo que se convierten en pasos previos al cumplimiento de un objetivo.

Comprador, vendedor e inmobiliario deben reconocer sus fortalezas y debilidades, pero la mayor parte de sus esfuerzos no se deben dirigir a superar las debilidades sino a solidificar sus fortalezas.

Es perjudicial para una pequeña empresa inmobiliaria, por ejemplo gastar grandes recursos en ofrecer una buena calidad, la misma cantidad de servicios que una de sus grandes competidoras de lo que requieren las grande inversiones en personal, infraestructura, capacitación y publicidad, aspectos en los que se llevan ventaja. Sin embargo, es posible que la fortaleza de esta pequeña empresa inmobiliaria resida en el servicio al cliente, ya que debido a su tamaño y flexibilidad puede satisfacerlo mejores, mientras que sus competidoras se mueven de manera más lenta para resolver los problemas de sus clientes.

Esta prueba inmobiliaria no debe dedicar la mayoría de sus esfuerzos a igualar o superar a las grandes, sino hacía su fortaleza: el servicio, de manera que los clientes la prefieran.

El éxito de la empresa inmobiliaria, en el campo de la compra y venta de inmueble, se basa, primero en el hecho de que los propietarios de inmuebles crean en su profesionalismo y seriedad para encontrar compradores con verdadera necesidad y capacidad de comprar y servicio, en el hecho de que los compradores de inmuebles crean en su capacidad y eficiencia para encontrar inmuebles que satisfagan su necesidad.

El inmobiliario promueve su imagen, la vende sin descanso, pero lo que en realidad está ofreciendo es éxito. El inmobiliario tiene gran capacidad de convocatoria, inspira cualidades no se regalan sino que se ganan.

3. EL MARKETING ESTRATEGICO Y EL SECTOR INMOBILIARIO EN CARTAGENA

3.1. Antecedentes y Situación Actual del Sector

El crecimiento orientó muchas decisiones a la sobre inversión en tierras, contribuyendo al crecimiento especulativo del valor y pagando luego con pérdidas su realización a valores de mercado en crisis- sin demanda- o cancelando obligaciones como daciones en pago en valores castigados por los acreedores

La búsqueda de nuevos mercados, de diversificar la inversión, de competir internacionalmente, de innovar en productos, han sido estrategias escogidas por unos y otros como también no crecer al ritmo de las oportunidades sino en forma planeada.

Conocer más el mercado, los clientes y sus cambios de comportamiento ha sido uno de los aspectos que han desconocido la mayoría de las inmobiliarias. Se han engañado desconociendo lo que muestran indicadores macroeconómicos y las tendencias del mercado.

Algunas se han dejado tentar por la importancia del tamaño, del nivel de ventas, de la cobertura del mercado con dimensión nacional o internacional, si no hay correspondencia en la estructura organizativa y el capital requerido para ello y han pretendido dominar la cadena de valor- servicios inmobiliarios, servicios profesionales, gerencia, construcción y ventas- por aumentar ingresos sin ser experto en todas las áreas. En general la mayoría de las inmobiliarias no han definido con claridad en qué negocio están.

Los más exitosos de la crisis fueron quienes vencieron las tentaciones y se mantuvieron en el negocio que habían definido, en “aparente” rechazo de oportunidades. Al contrario los que a cada instante vieron un nuevo negocio nunca tuvieron fortaleza en el verdadero para afrontar contingencias.

Los exitosos en el sector inmobiliarios han demostrado que su crecimiento ha sido relativamente planeado. Crecer por crecer sirve para competir más no para hacer empresa. Cada nivel de expansión implica preparación para ello. Esto es: recursos de conocimiento capacitados, recursos de capital, recursos de conocimiento del mercado. Con planeamiento en el crecimiento se pueden tener como oportunidades el no tomarlas, en tanto no se tenga las fortalezas para ello.

Han sido imaginativos e innovadores en productos. Como se expuso en las bases teóricas de la nueva economía la innovación, la investigación, el

cambio, son constantes del presente y el futuro. Quienes se anticiparon a ello así fuera parcialmente tuvieron más éxito. También aquí cabe el aforismo de: “quien pega primero pega dos veces”

Han captado más rápido que otros los signos externos de cambio de negocio. La globalización es el enemigo número uno del éxito para las compañías cerradas, suficientes. Las señales externas cada vez más condicionarán decisiones internas. Mente “parroquial” sólo elabora productos para la parroquia, en tanto que mentes universales, no tiene fronteras. La forma de ver los signos externos y su incidencia es condición insalvable para el éxito.

Corrigieron rumbos en forma más oportuna y abandonaron negocios que no eran su mayor negocio de creación de valor. Abandonar o acoger un negocio, impulsar o inmovilizar una actividad es propio de las decisiones de la gerencia, es un función; por ello debe darse justa proporción a sacar de línea un producto cuando cumplió su ciclo o revisar una decisión de un poco equivocado o cambiar de estrategia y retomar la senda de lo que se denomina; todo ello hace parte del gerencia, de administrar.

Tuvieron visión y seleccionaron el sitio para el producto. Habiendo hecho hincapié en la importancia de este tema, resultará redundante. Sugerimos revisar la consistencia en las respuestas de los entrevistados al respecto.

Mantuvieron un pulso sobre el mercado y sus cambios. No existe un producto sin mercado: hay si, mercados desabastecidos, mal abastecidos o sin satisfacerse; pero lo constante no es el producto sino el mercado y más que él, el cliente. Mantener el pulso de ese mercado, sus cambios, lo que entra y sale de competencia es definitivo para permanecer, para crecer.

Han sido persistentes como empresas y sus directivos como empresarios. Como lo dijera un entrevistado no confunda ni producto ni proyecto con empresa. Se gerencia una empresa no un producto ello obliga a mirar en el largo plazo y no cometer equivocaciones en el presente que ocasionen un costo futuro.

Hay que tener una organización eficiente, moderna, sistematizada con gente calificada y bien pagada si se quiere perdurar. Se debe crecer con parámetros definidos, planeados, sin dejarse llevar por las oportunidades del medio que pueden ser coyunturales. Si la demanda disminuye, la decisión no es disminuya su tamaño y estructura necesariamente. Otra alternativa es ganar más participación en el mercado de la que se tenía para compensar y mantener el volumen de operaciones.

Para competir en momentos de crisis los ingresos y utilidades no son el termómetro único para las decisiones. Es importante sobrevivir disminuyendo

los márgenes hasta donde sea necesario para el cubrimiento de los gastos operativos. Ello es posible cuando no hay endeudamiento importante.

Hay que aprovechar los factores de desconfianza del mercado para ofrecer productos que den garantía. Si no hay fe en el endeudamiento a largo plazo en el sistema, hay que crear una alternativa que despeje la desconfianza de comprador en la deuda que adquiere. Es ser imaginativos, dando respuestas a las necesidades o aspiraciones del cliente.

Si hecho un plan de mercadeo para un proyecto y ejecutado en la etapa de lanzamiento el efecto no es el esperado en ventas, sin muchas justificaciones que expliquen el fracaso, hay que posponer el proyecto. Hay que ser sumamente racional.

Cuando una empresa inmobiliaria está orientada al servicio, ella vende más que un producto y el cliente compra igualmente más que un artículo o un inmueble. Por ello sea consciente de las ventajas, valor agregado de su producto y aprovéchelo como diferencial frente a la competencia.

Las estrategias comerciales deben ser fundadas no sólo en el comportamiento de la demanda sino en las señales que “emite” el entorno, la economía. Suspender ventas porque van bien pensando en que las siguientes me pueden dar mayor utilidad puede ser equivocado si no se ha

tenido en cuenta el comportamiento del ciclo del sector o del producto que dan muestras de saturación o de caída en la demanda por razones macroeconómicas.

Cuando un proyecto se ha construido con alto porcentaje de crédito es grave no vender. Por ello hay que aplicar estrategias para disminuir el inventario. Por ejemplo: con permutas que generen flujos para amortizar pasivos, no hacerlo puede ser desastroso.

En el desarrollo de la investigación pudimos detectar los siguientes aspectos:

El 50% de los entrevistados le gustarían muchísimo aplicar estrategias de mercadeo. Ver Grafica 2, pagina 84. El 40% piensa que el mercadeo es importante por la empresa según lo muestra la tabla 3 de la página 83. El 80% asocia mercadeo con publicidad. Según lo muestra la grafica 3 de la página 85. El 60% ha pensado en aplicar estrategias al interior de la inmobiliaria. Siendo la principal objeción los recursos económicos el aspecto mas relevante para no haberlo aplicado según gráfica 5 pagina 84.

El 40% piensa que el mercadeo es vital para la empresa. Según la grafica 6 de la pagina 86. El 100% que ha implementado estrategias de mercadeo piensa que la situación ha mejorado y opinan que si producen resultados según la grafica 7 de la página 86.

El 70% la aplica el mercadeo por competitividad como se muestra en la grafica 8 de la pagina 87.

Las empresas que aplican mercado estratégico presentan mejores resultados que los que no los aplican como se mostró en la tabla 3 antes mencionada.

3.2. Factores De Éxito En Una Empresa Inmobiliaria

De cada experiencia inmobiliaria podemos agrupar en cuatro categorías los factores de éxito de las empresas inmobiliarias:

El mercado: los más exitosos han construido productos adecuados al mercado no a la inversa: productos que responden a tener un lote para desarrollar o un diseño para impulsar. El comprador cada vez más compra solo que le gusta aun cuando el precio parezca el atractivo infalible. El mercado se deja forzar cada vez menos porque se consigue mayor variedad de productos de buena calidad por precios menores o comparables a productos que se busca imponer. El mercado reconoce la calidad en el producto y en el servicio: ¿qué tiene de ventajas comparativas ese producto? Ello le percibe en la atención que se da al cliente, al respeto por sus decisiones a la ayuda que le ofrezca para acertar en su compra. Esto es particularmente notorio en las ventas de proyectos en planos los cuales no

son fáciles de comprender para gran parte de compradores. “La esencia de la estrategia tradicional en marketing es la selección de mercados en crecimiento, el rechazo de mercados en declive y la creación de esquemas ingeniosos de segmentación”.

De las finanzas: el sector cambió dramáticamente en materia de los recursos financieros requeridos por la actividad constructora; de proyectos, alto endeudamiento y valorizaciones altas capaces de compensar los costos financieros a la actividad actual demandante de capital propio y generación interna de fondos hay un abismo. El alto endeudamiento unido a tasas de crédito “impagable” fue causa muy significativa del fracaso.

De la innovación: no es verdad que quede poco por innovar en materia de productos, de diseños, en el sector de la construcción. Cada vez es más preciso el ingenio para mantener más confort en menos área, más calidad en acabados sin que cuesten más, más productos susceptibles de alcanzar economías de escala para abaratarlos. La investigación, la reingeniería de cada proceso permite productos más competitivos a los mismos menores precios; productos con demanda insensible al precio se ubican tan sólo para estratos muy altos y los volúmenes de actividad no dan caída a gran número de empresas.

De la cultura: los gustos por una variedad de productos son diferentes según la zona, el clima, la cultura regional o nacional, si se trata de productos – viviendas – para parejas jóvenes con o sin hijos, para familias tradicionales, para personas de tercera edad. El respeto por valores familiares, religiosos, educativos y culturales son elementos que no pueden faltar en el diseño de oferta de dichos inmuebles.

Todos estos elementos denominados factores claves de éxito hacen parte de la estructura de la estrategia de marketing.

3.3. Características Del Comportamiento Del Consumidor

Los usuarios o clientes del negocio inmobiliario se comportan dependiendo de su estructura socio económica, nivel de ingreso y actividad. Encontramos clientes que tienen una noción clara de la distribución geográfica de ciudad y saben los rangos de precios aproximados de los inmuebles, otros quieren obtener un inmueble en Manga a precios de Nuevo Bosque. Los hay de todos pero en términos generales a veces presentan características comunes tal como se describe a continuación: Aplica para arriendos y ventas.

- Buscan amplia información especializada

- Buscan diversas alternativas
- Se informan en prensa, con familiares y amigos, en inmobiliarias y búsqueda personal
- Existen algunos nichos que no aceptan la intermediación para evitar el pago de comisiones.
- Compran con recursos propios y entidades bancarias
- Se ve la adquisición de propiedad como un triunfo en la vida en todos los estratos a excepción del 6
- Están expuestos a todos los medios de comunicación
- Entregan su propiedad para venta o arriendo a entidades de confianza
- Buscan seguridad y garantías en las negociaciones
- Existe la tendencia a familias cada día mas pequeñas

3.4. La Cadena De Clientes

“En las organizaciones de categoría mundial el cliente se hay dentro de la organización, no fuera de ella....la organización que incorpora al cliente, enlaza al proveedor con el clientes de múltiples maneras”; ello por cuanto acorta la cadena entre producto cliente-ingresos. Lo prioritario es el cliente y luego el producto. Quienes actúen diferente y muy especialmente en productos de alto valor que se adquieren con alto grado de racionalidad

deben cuidar todos los detalles que permitan un involucramiento del cliente dentro del momento más próximo a su decisión de inversión, y generar un sentimiento favorable al producto y a la empresa que lo suministra. Por ello es importante tener un enfoque claro de nuestro negocio y preferible contratar lo que no puedo hacer como el mejor.

3.5. Perfil De Compañías Inmobiliarias

En la categoría común a las empresas con problemas están:

Un crecimiento no planeado adecuadamente de conformidad con los recursos.

Una vocación desbordada por el crecimiento y el aprovechamiento de las oportunidades.

Un alto nivel de endeudamiento

Una excesiva confianza en sus éxitos del pasado.

Una subestimación de señales del entorno con anuncios adversos.

Una lentitud en ver el cambio y hacerlo.

Confundieron los negocios líderes, el verdadero negocio con las oportunidades del negocio. Es claro el caso de la especulación con tierras.

Concibieron el negocio inmobiliario exento de tener que cumplir como otros negocios con las premisas de bajo inventario, alta rotación de activos y pasivos y carga organizacional liviana.

Descuidaron el gusto del consumidor y fueron cortos en descubrir los cambios que ocurrían a ellos.

Fueron laxos en el control de costos.

3.6. Las Variables De Mercadeo Y El Negocio Inmobiliario

A continuación se revisan las variables de mercadeo y se describe su comportamiento en el mercado inmobiliario de Cartagena.

3.6.1. Producto

El producto es diseñado teniendo en cuenta los costos y la rentabilidad mas que las necesidades reales de los clientes. Esto excluye a los clientes de altos ingresos con gran capacidad de pago.

Otro aspecto relevante es que el valor del metro cuadrado de la tierra es tan alto que la construcción física debe abaratar los costos al máximo, resultando casas y apartamentos pequeños y con alto valor económico respecto al área construida.

Los grandes edificios y lujosos proyectos con valor alto son apetecidos por nacionales y extranjeros y por muy pocos residentes locales pero con una demanda asegurada.

Respecto a los arrendamientos se rigen también por las reglas anteriores. Dependen de el barrio o zona de ubicación, los acabados y los servicios adicionales de la construcción.

3.6.2. Precio

Tal como se anotó en el punto anterior, los precios varían y se calculan con base en los costos del proyecto mas que en las condiciones personales y las necesidades reales de los consumidores.

Algunos proyectos actuales de interés social de gran tamaño cuentan con subsidios de vivienda que abaratan el precio final para el cliente pero debe cumplir con algunas serie de requisitos.

3.6.3. Distribución

La distribución aquí aplica en el tipo de canal utilizado para la comercialización de los proyectos bien sea para ventas o para arriendo. Es entonces donde aparecen las empresas inmobiliarias a desempeñar se importante papel.

Existen en Cartagena mas de sesenta empresas que dedican a la promoción de inmuebles para compra, venta o arriendo. Algunas constructoras entregan la exclusividad de la comercialización, otras veces se la otorgan a mas de una. Entonces ellas se encargan de la promoción, gestión y entrega del bien.

3.6.4. Promoción

En lo observado durante el desarrollo de la presente monografía las inmobiliarias basan sus operaciones en:

- Publicidad en prensa
- Publicidad en revista guía Arriendo & Ventas
- Construcción modelo para visita de clientes potenciales
- Relaciones públicas en la administración de propiedades
- Publicidad radial
- Fuerza de ventas con experiencia y bien paga
- Descuentos por compra en planos
- Alianza con entidades financieras que facilita los recursos a inmobiliarias y clientes
- Gestionan toda la documentación de la compra

4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA PROPUESTAS PARA EL NEGOCIO INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

A continuación presentamos lo que a nuestro modo de ver deben ser las estrategias de mercadeo en el negocio inmobiliario en Cartagena. Las presentamos desde el punto de vista gerencial y para cada variable.

4.1. Estrategia de penetración

Debe usarse cuando una empresa quiere ingresar al mercado o una empresa ya establecida decide lanzar o comercializar un nuevo proyecto, un nuevo producto o un nuevo servicio. Se fundamenta en un amplio despliegue de medios publicitarios y precios relativamente bajos.

Es bastante costosa pero el monto total va a depender de cómo la gerencia administre la mezcla de comunicaciones.

4.2. Estrategia De Expansión

Consiste en ampliar los horizontes de la inmobiliaria y tratar de incursionar en otros mercados geográficos. Se recomienda aplicar este procedimiento cuando la empresa haya encontrado algunos niveles de estabilidad, posicionamiento y solvencia.

4.3. Estrategia de Desarrollo de Mercados

Consiste en trabajar algunos segmentos de mercados y hacer que vayan pensando en inversiones cada vez mayores. Aquí influye el conocimiento del mercado y la habilidad de la fuerza de ventas.

4.4. Estrategias de producto

Las empresas inmobiliarias se pueden especializar por tipo de producto o por tipo de mercado, esto hará que se tenga un mayor conocimiento del segmento.

Una estrategia recomendada es la de la **diferenciación de productos**, esto es, al momento de diseñar y construir se deben incluir servicios y acabados que tal vez los tengan otros proyectos pero que se diferencien por el valor que le generan al comprador o arrendatario.

Antes que nada se debe estudiar ampliamente el mercado, el segmento y el nicho a los cuales queremos llegar. Esto aumenta la probabilidad de éxito de cualquier proyecto.

4.5. Estrategias de precios

Se puede utilizar varias estrategias en este punto. Una es la de **Descremado** que consiste en lanzar un nuevo proyecto urbanístico con un precio algo más bajo del precio tope o **precio Premium** para “tentar” a los sensibles al precio que no compran, luego en forma gradual los precios se incrementan hasta alcanzar el precio alto planeado. Esto aplica en proyectos de altos precios.

Otra estrategia factible es la de vender en planos por un valor mucho menor al de ya construido. El **precio paquete** se puede aplicar para cooperativas y fondos de empleados que pueden adquirir varias casas o apartamentos para sus afiliados; su valor será mucho menor.

Se recomienda utilizar un **precio de introducción**, o sea, bajo para nuevos proyectos, claro está sin afectar los costos. Para proyectos exclusivos se debe utilizar el **precio Premium**, el más alto del mercado, buscando alta cotización.

4.6. Estrategias de distribución

El canal normalmente utilizado es el corto o el directo. Se debe seguir usando porque entre mas intermediarios en la operación el producto final se vuelve costoso por la comisiones que hay que pagar o se disminuye ostensiblemente los márgenes de los inversionistas principales del proyecto.

4.7. Estrategias de promoción

Descuentos: Deben ser atractivos, reales, puntuales y por corto tiempo

Publicidad: Como se está usando está bien. Prensa, radio y publicidad exterior.

Relaciones Públicas: Hacer contactos con constructoras para obtener la exclusividad en la comercialización de los proyectos. Esta también influye en la venta.

Venta Personal: Cuidado en la selección de vendedores, entrenamiento permanente y acompañamiento con supervisión.

Servicio: Cuidar la excelencia en el servicio. Procurar generar valores agregados en la negociación. Administrar bien los procesos y manejar líneas efectivas de comunicación de todas las dependencias que tienen que ver con el cliente y éste.

Merchandising: Apartamentos modelos ideales para visitar, decorados como si se habitara allí. Planos con todas las áreas privadas y comunes, colores, banderines, etc.

5. UNA ESTRATEGIA PARA SER COMPETITIVO EN EL SECTOR INMOBILIARIO EN EL PRESENTE Y HACÍA EL FUTURO

La tierra es un insumo, no es un negocio de la construcción. Para un constructor la tierra hace parte de sus costos y como tal debe mirarse no pretendiendo hacer doble utilidad con ella. Pero su negocio inmobiliario puede ser el de la “especulación” con tierra en cuyo caso ese es su negocio. La mezcla de las dos actividades fue causa fundamental del desplome de muchas empresas.

La crisis dejó una gran lección en este sentido y presumiblemente hacia el futuro perdurará. La tierra es insumo que se adquiere para usarla o desarrollarla. Por supuesto que como toda regla tiene sus excepciones y seguirán existiendo oportunidades que pueden aprovecharse pero siempre teniendo claro que no resiste deuda; la tierra y por ende, costo financiero por encima de la inflación, porque difícilmente es transferible como correctivo del precio.

Hay que conocer el mercado. A él nos debemos. Los sistemas de preventa son una nueva y muy sólida investigación de mercados.

La demanda es cada vez más exigente más conocedora de los productos y de las características hasta el detalle, de los distintos proyectos que se ofertan. De allí que, a falta de una investigación de mercado realizada con vigor, los recursos modernos de preventa basados en planos ambientados, videos tridimensionales, video beam, animaciones, fotografías y perspectivas unidades a la sólida argumentación de ventas derivadas del dominio del producto por parte del agente comercializador, son herramientas exploratorias en el inicio y vendedoras finalmente que permiten conocer la aceptación de un producto y si él llena la necesidad sentida del clientes. La exploración que se realiza en las salas de venta, debe tener un alcance superior

Una inmobiliaria debe hacer lo que sabe hacer bien. El resto debe contratarlo con el mejor o buscar alianzas.

Ya hemos dicho que cada vez más las estructuras administrativas de las empresas deben ser flexibles. Que hay que tener claro en la cadena de valor, cuál es mi rol como empresa. En qué soy o puedo ser sobresaliente; de allí el nacimiento de innumerables microempresas inicialmente especializadas en aspectos puntuales o en productos y servicios específicos.

La anteriormente invocada ecuación: costo-beneficio hoy y hacía el futuro es: costo de oportunidad de hacerlo respecto a contratarlo. Ello cada vez es más

evidente. La tendencia a la especialización para tener así centros o núcleos de utilidades independientes que en suma maximicen el beneficio para la tendencia subsiguiente.

En el sector inmobiliario y de la construcción como lo hemos señalado se nota este hecho permanentemente.

Hay que Innovar. Se debe hacer de la investigación en el diseño de nuevos productos, de nuevas tendencias y técnicas constructivas una constante empresarial.

La fuerza del cambio es la constante del mercado del mundo actual y lo será más en los próximos años. Los desarrollos de la tecnología, las comunicaciones la socioeconomía, amén de la globalización y la nueva economía son ya la base sobre la que deben moverse las empresas.

Para el sector, cambios en los diseños a la luz de una sociedad con cultura y valores diferentes, con tasas demográficas en descenso, con alta fuerza y propensión al individualismo, con una nueva clase que emerge: la de la población con mayor educación y menor movilidad social que la de las últimas décadas del siglo anterior. Más analíticas en sus decisiones de compra; más racionales en la búsqueda de consonancia precio-calidad-punto-producto.

Por ello los desarrollos de la construcción estandarizada con óptimo aprovechamiento del espacio en productos de volumen serán los que tendrán un mercado más amplio. Hoy el concepto VIS (vivienda de interés social) generalmente va hasta 135 salarios mínimos (casi 40 millones en el año 2001) es demandada por la clase profesional, por parejas de profesionales y este momento constituye una demanda efectiva, nueva, que busca productos, calidad y precio. Es el desafío para las distintas profesionales que participan en esta actividad; reingeniería, reevaluación permanente de procesos, de métodos de trabajo, de consorcios para obtener descuentos por volumen en los insumos. Es una síntesis de la época del cambio, de la innovación.

Muchas veces se tienen evidencias o indicadores internos en la empresa o externos (macroeconómicos) que la situación no es normal. Es más, que se percibe una tendencia decreciente en la actividad o en las utilidades. Desconocer persistentemente tales señales (los períodos son diferentes según el patrimonio, la solvencia y el futuro cierto!) es definitivamente miope en materia gerencial. Subestimar los cambios como si no nos tocaran es un gran error. Al contrario estar alerta a ellos sin cambiar los objetivos y las estrategias rectoras de la empresa súbitamente causando más traumatismo, generando pesimismo, deteriorando el clima organizacional positivo es gerenciar en el extremo de la incertidumbre sin certeza ni confort.

En la nueva economía corregir es un principio tan válido como acertar y cosechar triunfos. La velocidad de los cambios, la innovación de la competencia en estrategia comercial, financiera o de producto en un “abrir y cerrar de ojos” coloca a cualquiera fuera del mercado. Por fuerte que se sienta en él, con su empresa o sus productos, siempre hay que estar a la vanguardia en innovación tecnológica y en investigación.

Las organizaciones del presente y el futuro serán altamente dependientes de la tecnología computarizada, de la electrónica, del desarrollo en comunicaciones. Las conferencias satelitales o las juntas y comités donde se comparten opiniones de personas residentes en cualquier parte del mundo serán el común en el manejo empresarial. Los conocimientos se universalizarán y será posible a la velocidad de los sistemas conocer, compartir y aplicar tecnologías del día para diferentes procesos. Por ello las estructuras organizacionales serán de cabezas (pensantes) multidisciplinarias y con alto grado de operatividad computarizado.

De allí el impacto como país en el esfuerzo educativo y sus consecuencias. Sin pretender subestimar el trabajo y el aporte humano todo proceso susceptible de mecanizarse o sistematizarse lo será. Desconocerlo es ir contra la corriente de la nueva economía. En el caso del sector no es diferente. Llegaremos a las construcciones donde buena parte de ellas serán

mecánicas (con máquinas) y lo no susceptible de ello será menor, delegado a la capacidad, al conocimiento.

6. CONCLUSIONES

- El sector inmobiliario de la ciudad de Cartagena se encuentra actualmente en un estado de crecimiento por la reactivación de la construcción pero con un alto nivel de competidores que basan sus actividades en guerra de precios y espionaje comercial.
- Los clientes son cada vez más exigentes porque desean calidad en el producto final.
- Los clientes para arrendamiento desean eliminar a las inmobiliarias como intermediarias ya que se argumenta que éstas solicitan muchos requisitos para otorgar un inmueble.
- Los propietarios están acudiendo cada día más a las inmobiliarias buscando garantías en la administración de la propiedad.
- Algunas inmobiliarias le restan importancia a las prácticas de marketing como actividad que puede aportar elementos que incrementen la participación en el mercado y su nivel de posicionamiento en la mente de los clientes.
- Las empresas con prácticas profesionales de mercadeo presentan mejores resultados en sus operaciones que las que no las realizan

7. RECOMENDACIONES

Cuando las empresas están incursionando en sectores con poca historia estadística de medición de variables, por ejemplo: mercado potencial, demanda potencial, demanda real, demanda real por rangos, socio-económicos o grupos por edades o por regiones o por sectores; cuando se carece de investigación de mercado puntual, se debe ser más exhaustivo en el análisis del riesgo, es más obligante simular escenarios entre extremos.

Hay que tener claro que se depende del gusto del consumidor y no del diseño de productos que la compañía considera deben gustar. Hay que explorar la información disponible sobre productos por sectores y competencia, pero a falta de información real sobre las necesidades de los clientes, habilitamos las “preventas” como la más efectiva investigación de mercados. Las preventas “ventas sobre planos” incluso en épocas críticas deben ser superiores al mínimo de unidades a construir para cubrir los desistimientos “negocios que finalmente no se hacen”.

Las empresas deben nacer con el capital necesario para la actividad que se proponen. Ese capital se crece al ritmo de la capitalización de utilidades, hasta mantener la relación capital-ventas que se haya determinado. En adelante, el capital debe devolver la rentabilidad de oportunidad del mercado.

El gerente tiene que ir al menos varios años delante de los acontecimientos para prever cambios de estrategias y de productos en la medida en que advierta señales de saturación o disminución de la demanda. El gerente debe advertir el cambio y ajustarse a lo que él demanda.

Al definir la compañía de debe pensar con mentalidad global para aplicar en lo local. Recuerde que la globalización y la nueva economía no son optativas a las empresas sino realidades que están presentes.

La afirmación es suficientemente contundente y como se ha señalado en los comentarios anteriores el tema es obligante. Desconocerlo o subestimarlos acorta la vida y la posibilidad del futuro empresarial. Si bien la actividad inmobiliaria en esencia como sector-servicio avanza en la dirección de la satisfacción del cliente, conocerlo, agradecerle valor al producto que le ofrezco, el estar vigente en los cambios culturales y sus consecuencias puede dar valor innovador a las estrategias empresariales y esto es fundamento crucial del marketing estratégico.

No se debe olvidar que en un segundo se conoce el mundo en todo lo que ocurre en cualquier sitio de él. A esa velocidad también actúa la competencia global.

Hay que planear el crecimiento en detalle. Hay que simular escenarios, situaciones en todas las áreas de la administración. De acuerdo con ellos se debe programar el crecimiento.

La crisis del sector inmobiliario deja entre muchas lecciones una: no se desborde frente a las oportunidades; crecimientos de oportunidad si no son planeados, son efímeros.

El crecimiento conlleva cambios no sólo en la estructura organizacional sino en la cultura de la organización. Y ello no se consigue simplemente con crecimiento en ventas o utilidades. Allí hay factores de éxito coyunturales pero no bases sólidas de futuro.

Hay que manejar tanta información sobre el entorno como le sea posible sin "Indigestarse". Se debe clasificar la que realmente le es útil a su empresa y aprovéchela.

Ya hemos señalado la importancia de dominar la información disponible. Para el sector cada vez, a través de gremios como Fedelonjas, las Lonjas regionales y Camacol, se hacen grandes esfuerzos de investigación y análisis sobre tendencias, registros de transacciones, correlaciones de la actividad con el sector financiero; (crédito) todo ello en adición a las estadísticas oficiales (Dane, Banrepública) y los diferentes análisis de

expertos institucionales como Fedesarrollo, Anif y Asobancaria; o de estudiosos de la economía. Todo ello es útil; es más, necesario para la toma de decisiones.

Las empresas se construyen cada día, son criaturas en constante perfeccionamiento. La gerencia debe tomar decisiones y probarlas antes de cambiarlas. La aceleración es un obstáculo a la implementación exitosa, como lo es la inercia.

La dinámica es obligante en a nueva economía y la prudencia no ha podido ser reemplazada por ninguna nueva corriente de la administración. Se debe actuar entre estos dos parámetros y seguramente tomará menos riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA DE CARTAGENA. Cartagena en Síntesis. 2.004
- CAMACHO MONTOYA, Álvaro. Tributos sobre la propiedad raíz en Colombia. Bogotá, Legis S.A, 1.997
- CORREA BAHAMÓN, Luis Fernando. Secretos del éxito en finca Raíz. Colombia, Bhandar Editores, 1.996.
- GONZÁLES L, José. Testimonios Inmobiliarios. Medellín, Editorial Piloto S.A., 2.001.
- HOROVITZ, Jacques. La Satisfacción Total del Cliente. Bogotá, Mc Graw Hill, 1.994.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Ed. Pearson, 8ª edición, 1.998
- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas Cartagena. Marzo 2.005. Edición 64.
- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas. Cartagena. Abril 2.005. Edición 65.
- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas. Cartagena. Mayo 2.005. Edición 66.
- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas. Cartagena. Junio 2.005. Edición 67.

- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas. Cartagena. Julio 2.005. Edición 68.
- LONJA PROPIEDAD RAÍZ. Guía Arriendo & Ventas. Cartagena. Agosto 2.005. Edición 69.
- PAYNE, Adrian. La Esencia de la Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 1.996.
- PORTER, Michael. Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior), México, editorial CECSA, 2.002
- RAMÍREZ BAQUERO, Edgar. Derecho Inmobiliario. Bogotá, Editorial Rosarista, 1.995.
- RIBAS M, Ramón. Técnicas de Marketing. Madrid, Index Editorial, 4^a edición, 1.998
- RIES, Al. TROUT, Jacques. Posicionamiento. México, ed. Mac Graw Hill, 9^a edición, 1.998
- STANTON, William. Fundamentos de Mercados. México, ed. Mac Graw Hill, 9^a edición, 1.997
- STONER, James. Administración. México, Prentice Hall, 2.001.

TABLAS

Tabla No.1

- Departamento con que cuentan las Inmobiliarias.

| Finanzas | Mercadeo | RRHH | Operaciones | No cuentan |
|-----------------|-----------------|-------------|--------------------|-------------------|
| 90% | 30% | 70% | 90% | 10% |

Tabla No.2

- Planes Estructurales con que cuentan

| P. E. H | P. MDEO | P. VENTA | NO PLANTEA |
|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| 70% | 40% | 40% | 30% |
| | | | |

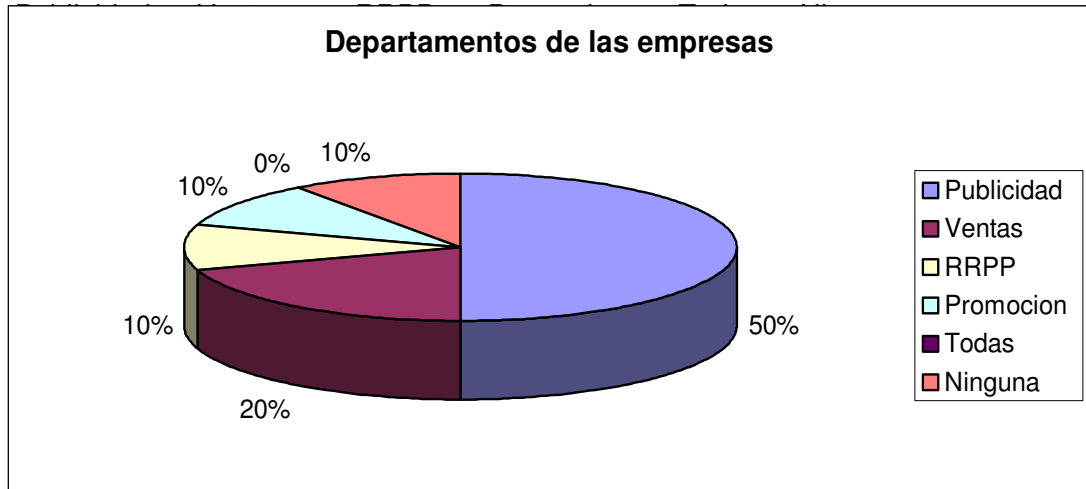
Tabla No.3

- Efectos de aplicación de Mercadeo en la situación de la empresa

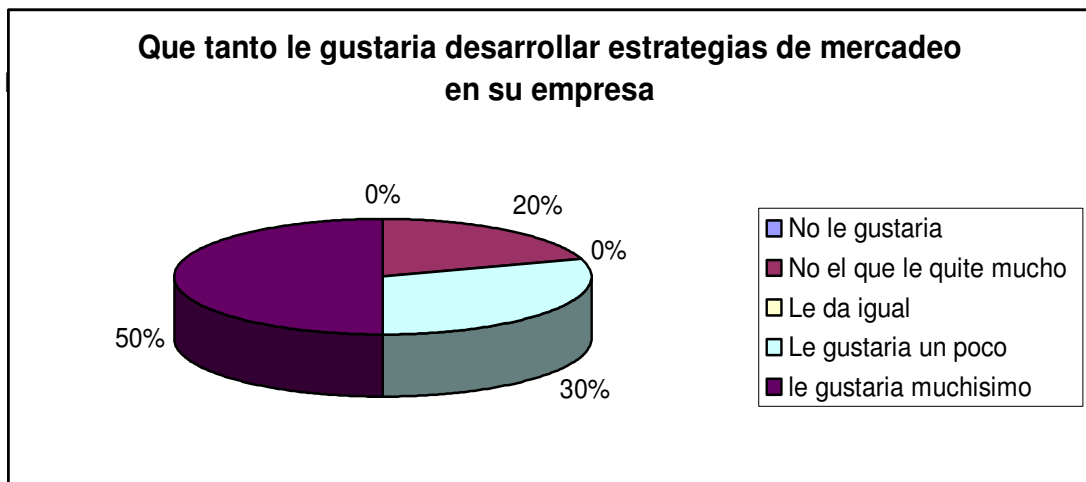
| EMPRESA | Aplica Mercado | Situación Mejor |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Araujo y Segovia | Si | Si |
| Carazo y CIA | Si | Si |
| Inmobiliaria Bustamante | Si | Si |
| B.R.C. | Si | Si |
| Viviendas | No | No |
| Gomes Pombo | No | No |
| I.B.R. | No | No |
| Cartagena de Indias | No | No |
| Ethos Asesores | No | No |
| Jacudi | No | No |

GRAFICOS

Gráfica 1

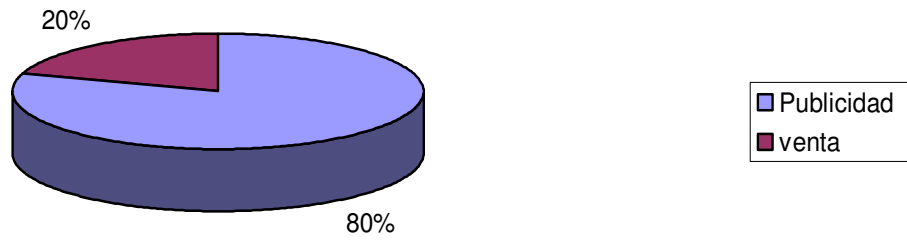


Gráfica 2



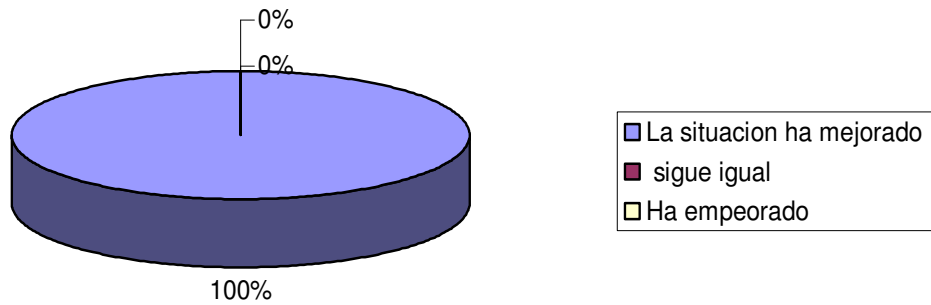
Grafica 3

Lo primero que se le viene a la cabeza cuando piensa en Mercadeo es:



Grafica 4

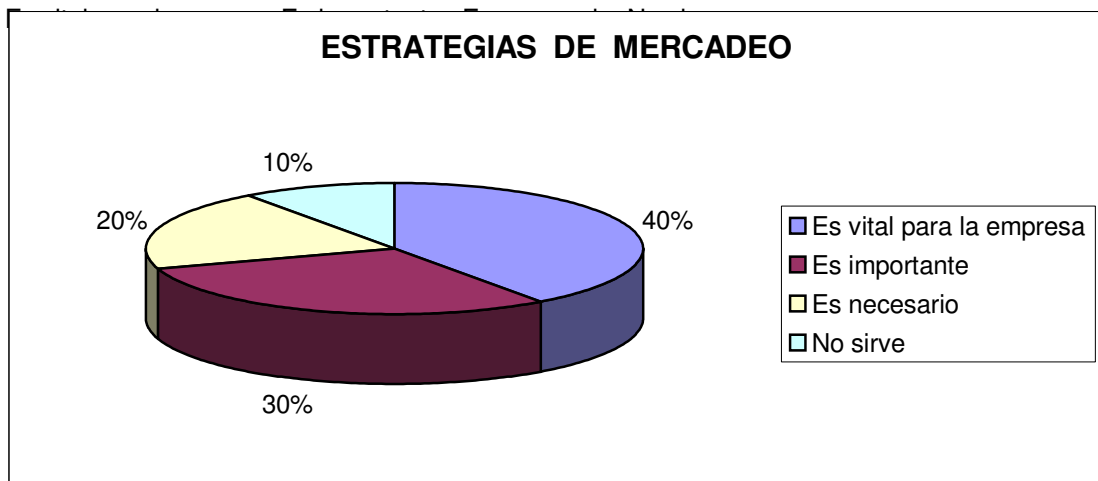
Desde que aplica Mercadeo profesionalmente en la inmobiliaria



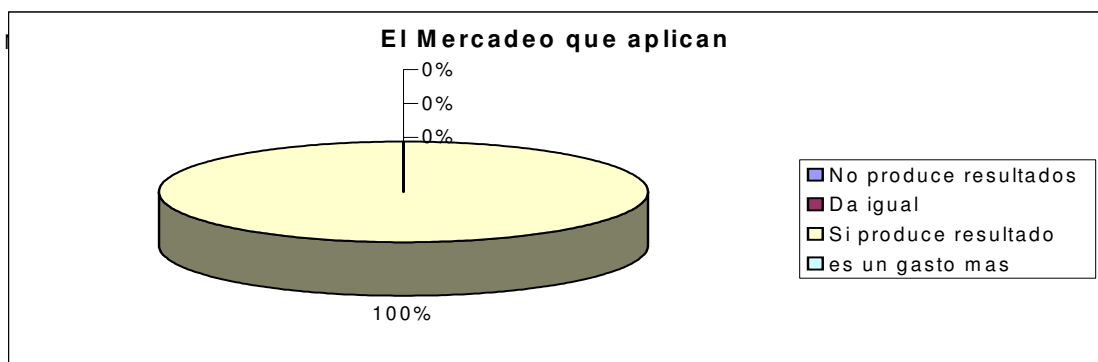
Grafica 5



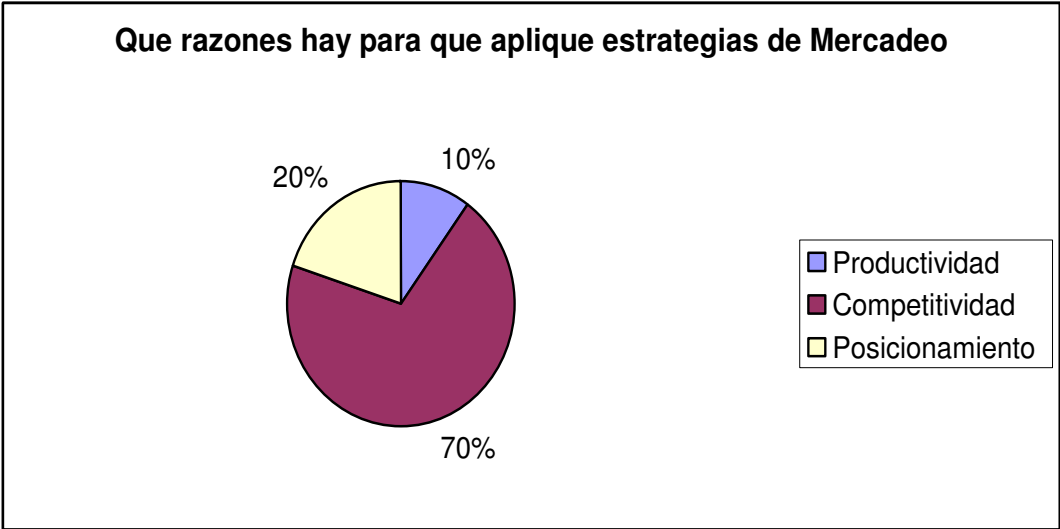
Grafica 6



Grafica 7



Grafica 8



**ANEXO A.
CUESTIONARIO**

Empresa Encuestada: _____

Nombre del Destinatario: _____

Dirección: _____

El presente cuestionario busca conocer las percepciones de las inmobiliarias respecto al uso del Marketing estratégico y evaluar los resultados de estas prácticas.

Este estudio hace parte del trabajo social de grado de la monografía “El Marketing Estratégico como Herramientas de Competitividad en el Mercado Inmobiliario de Cartagena”.

Agradecemos toda su valiosa elaboración al momento de responder las preguntas.

I. Características y perfil sicográfico de la Inmobiliaria.

1. Tiempo de existencia de la Empresa.

Menos de 5 años _____

De 6 a 12 años _____

De 13 a 20 años _____

Mas de 20 años _____

2. Tipo de Sociedad

Natural _____

Unipersonal _____

Limitada _____

Anónima _____

Comanditaria _____

3. Número de Empleados
 1 a 5 _____ 6 a 10 _____ 11 a 16 _____
 17 a 21 _____ Más de 22 _____
4. Capital de la Empresa en %
 Nacional _____ Extranjero _____
5. Un ----- que su empresa va por buen camino o por mal camino?
 Buen Camino _____ Mal Camino _____
6. En comparación con hace un año, hoy en día a su Empresa:
 Entra mas dinero _____ Entra lo mismo _____
 Entra menos dinero _____
7. Usted cree que de aquí a un año, la situación económica de la empresa estará:
 Peor que ahora _____ igual _____ mejor que ahora _____
8. En esta Empresa cuentan con los Departamentos de:
 Finanzas _____ mercadeo _____
 RRHH _____
 Operaciones _____ Publicidad _____
 No hay departamentos Estructurados _____
9. En esta Empresa cuentan con:
 Gerente / Jefe de Ventas _____ Gerente de Mercadeo _____
 Director Administrativo _____ Subgerente _____

10. En esta Empresa cuentan de manera estructurada con:
Plan Estratégico _____ Plan de Mercadeo _____
Plan de Ventas _____ Ningún Plan _____

11. En la Inmobiliaria
Hacen Mercadeo _____ Hacen publicidad _____
Ni lo uno ni lo otro _____

II. Con Respecto al Mercadeo

1. Alguna vez han pensado aplicar mercadeo estrategia o ni siquiera lo han considerado.

SI _____ NO _____

2. Los que SI ¿Por qué no lo han aplicado?

Razones _____

3. Los que NO ¿Por qué no lo han aplicado?

Razones _____

4. Que tanto le gustaría desarrollar estrategias, de mercadeo en su empresa.

No le gustaría _____ No es que le guste mucho _____
Le da igual _____ Le gustaría un poco _____
Le gustaría muchísimo _____

5. Que tantas empresas inmobiliarias conoce que utilicen estrategias de mercadeo

6. Lo primero que se le viene a la cabeza cuando piensa en mercadeo estratégico es _____

7. Desde que aplican mercadeo profesionalmente en la inmobiliaria:

La situación ha mejorado _____

La situación sigue igual _____

La situación ha empeorado _____

III. Creencias y opiniones

1. Mercadeo es sinónimo de (más de 1 Si es necesario)

Ventas _____ Publicidad _____ Promoción _____

Eventos _____ RRPP _____ Todas _____

Ninguna _____

2. El mercadeo que aplican:

No produce resultados _____ Da igual _____

Si produce resultados _____ Es un gasto mas _____

3. La estrategia de mercadeo:

Es vital para la empresa _____

Es importante _____

Es necesario _____

No sirve _____

4. Que razones hay para que aplique estrategias de mercadeo

Productividad_____ Competitividad_____

Posicionamiento _____