



Nuevas formas de pensar

El marketing inmobiliario cuenta con grandes oportunidades de mercado si **apuesta por la innovación en los sistemas de gestionar la demanda.**

Alejandro Domínguez Doncel,
profesor de Esic y socio director de
Aleamarketing

Sin pretender ser muy exhaustivo, a 15 de diciembre de 2009 ésta es la situación del sector. El precio medio de la vivienda libre se situó en 1.902,8 euros por metro cuadrado en el tercer trimestre del año, lo que supone un descenso del 8% respecto al mismo periodo del año anterior y una reducción del 0,9% sobre el segundo trimestre, según los datos difundidos por el Ministerio de Vivienda.

Es decir, el índice general de precios de la vivienda experimentó en el tercer trimestre un descenso del 7,8% en términos interanuales y del 0,9% en tasa intertrimestral.

En vivienda protegida, el precio medio del metro cuadrado fue de 1.114,3 euros, lo que significa un incremento del 1,6% en tasa tri-

AUTOR: DONCEL DOMÍNGUEZ, Alejandro

TÍTULO: Nuevas formas de pensar

FUENTE: MK Marketing+Ventas, N° 253 enero 2010. Pág. 30

DESCRIPTORES:

- Marketing inmobiliario
- Innovación
- Marketing de bases de datos
- Segmentación

RESUMEN:

En un contexto como el actual, donde los precios de las viviendas han sufrido un notable descenso y las ventas están limitadas por la falta de financiación, es fundamental pensar y actuar de una manera diferente a lo que se ha hecho hasta ahora. De nada servirá basar la estrategia de marketing en el precio ni lanzar campañas masivas ("más presión de la de siempre") y nada efectivas. La vía más eficaz es la de la innovación en la gestión de la demanda, cruzada con la oferta de producto ya existente. Para ello será primordial un marketing de bases de datos para detectar a aquellos clientes con acceso a créditos hipotecarios. Se reducirán así los costes en comunicación y se llegará a quienes realmente tienen posibilidades de compra.

mestral y un descenso del 0,8% en términos interanuales.

Antes de entrar en materia, vamos a aclarar algunos conceptos importantes. Como la publicidad y la promoción son las cosas que se ven, la mayoría de las personas que conozco (incluidos algunos profesionales del marketing) entienden eso por marketing. Es un error común. La publicidad y la promoción tan solo son el 10 ó el 20% del marketing. El otro 80 ó 90% es lo que no se ve. Es el identificar un producto adecuado para un mercado, diferenciarlo, prepararlo para la venta y distribuirlo al público objetivo. Ahí está la gran parte del trabajo.

Para verlo de forma gráfica, el marketing es como un iceberg donde la parte que está sobre el

agua, la que se ve, son la publicidad y la promoción (el 10-20%), y la que está sumergida, oculta, es todo lo demás (80-90%). Es en ésta parte donde se debe trabajar de forma sistemática para alcanzar resultados sólidos en el tiempo.

Vías para diferenciarse

El principio básico del marketing es el siguiente: "O te diferencias o vas a precio". Es decir, o el marketing consigue diferenciar de forma decisiva un producto, o se verá forzado a competir por precio al no ofrecer ninguna otra ventaja. Y el tener que competir por precio (cuando no es una estrategia adoptada de forma consciente) siempre tiene el mismo final: año tras año se van reduciendo los beneficios que aporta

ese producto, hasta que al final éste termina por desaparecer al ser poco rentable.

Existen tres vías básicas para diferenciarse de la competencia: por las características de los productos, por lo que consigamos que piensen y sientan los consumidores acerca de éstos (posicionamiento psicológico), o por la especialización.

- **La diferenciación por producto**, basada en mejorar o añadirle elementos (calidades de materiales, demótica, zonas “verdes”, sistemas ecológicos de aprovechamiento de energía), no implica que éstos sean definitivamente sólidos. La razón es simple: son fácilmente copiables por la competencia.

- **La diferenciación por posicionamiento psicológico** tampoco parece ser una opción con largo recorrido, ya que la ubicación y el precio, que han sido las dos únicas consignas básicas de diferenciación en el sector inmobiliario, son

premisas válidas que, aun siendo necesarias, ya no son suficientes.

- **La única vía que queda es la especialización**, la innovación en sistemas de gestión para poder detectar la demanda, gestionarla y hacer que se cruce con la oferta existente. Como dice Gary Hamel, *“innovar en gestión produce más crecimiento rentable y sostenible que hacerlo en producto, estrategia u operaciones”*. Es aquí donde se tiene una oportunidad en el marketing inmobiliario. Este tipo de innovación trabaja en la parte sumergida del iceberg, por lo que no es fácilmente detectable ni imitable por la competencia.

Si no se actúa en esta línea, se termina por incidir siempre en lo mismo: más publicidad, promoción, presión a la fuerza de ventas... En resumen, más presión de “la de siempre” donde a lo mejor no hace falta.

El marketing es como un iceberg donde la parte que está sobre el agua, la que se ve, constituyen la publicidad y la promoción (el 10-20%), y la que está sumergida, la que no se ve, es todo lo demás (80-90%). Es en ésta en la que se debe trabajar de forma sistemática para alcanzar resultados sólidos en el tiempo.



Dado el importante stock por vender, los promotores deben centrarse en las estrategias de minería de datos para encontrar clientes efectivos

El enfoque

El marketing debe enfocarse en detectar pautas relevantes, que no son otras que las que tienen relevancia para el cliente. De forma general serían la calidad del producto (diseño y manufactura), el servicio de entrega, la confianza (que no se rompa), la calidad del servicio postventa, la amabilidad del personal y la comunicación con el cliente. Premisas necesarias, pero no suficientes en el contexto actual.

Se debe ir cambiando el excesivo enfoque a producto por una auténtica orientación a mercado. El primero (“lo desarrollo y me dedico a venderlo”) ya no es válido. El estudio de la situación actual indica que sigue existiendo demanda por parte del mercado, pero que es el sistema financiero el que ha endurecido las condiciones para conceder los créditos. Por tanto, el verdadero factor que limita las ventas no es la falta de demanda, sino la de crédito inmobiliario. No es una crisis de demanda, sino de crédito. Esto es lo que hace que muchos de los potenciales clientes interesados en adquirir una vivienda no puedan hacerlo.

Se debe romper la limitación actual del mercado: la falta de financiación. Esto va a exigir el esfuerzo de los responsables de marketing y ventas, que deberán tener un enfoque más ajustado al mercado para detectar a los clientes potenciales con acceso a créditos hipotecarios. Solo de esta forma su esfuerzo tendrá recompensa en forma de venta efectiva.

Nuevas formas

La pregunta del millón es ¿dónde están estos clientes potenciales? Y la respuesta no puede ser más sorprendente. Muchos de ellos ya están con nosotros.

¿Cuáles son las principales diferencias entre un producto de consumo cualquiera y uno inmobiliario?

El primero se caracteriza por:

- Consumo alto: el producto se consume varias veces al año.
- Distribución masiva: se utilizan canales de distribución ajenos con muchos puntos de venta, lo que hace muy difícil conocer al cliente final.
- Alta competencia.
- Precios ajustados que necesitan escasa financiación.
- Tendencia a crear productos de usar y tirar.

En cambio, un producto inmobiliario presenta otros rasgos:

- Consumo bajo: comprar una vivienda se hace una o dos veces en la vida.
- Distribución directa o casi directa: la mayoría de los promotores vende directamente o a través de un canal muy corto y con pocos puntos de venta (promotor-agencia inmobiliaria-cliente.) Esto hace fácil conocer al cliente final.
- Competencia limitada.
- Precios elevados que necesitan financiación.

Minería de datos

El marketing inmobiliario debería gestionar más en profundidad estudios de demanda y técnicas de minería de datos y segmentación, tal como lleva haciendo desde hace años el de consumo. Esto no significa que se deban implantar directamente desde el mundo del consumo, ya que, dadas sus diferencias, las estrategias de marketing y ventas también deben ser distintas.

No obstante, a día de hoy no tiene mucho sentido dar prioridad a elaborar estudios de demanda, ya que muchos promotores tienen un importante stock por vender. Tanto que durante algunos años no van a crear nuevos productos y se centrarán en vender lo que ya tienen. Parece más razonable que las áreas de marketing y ventas den prioridad a las estrategias de minería de datos y segmentación para encontrar clientes para su cartera de productos.

En un mercado de demanda como lo ha sido el inmobiliario hasta hace un par de años, el promotor no tenía ninguna necesidad de implementar sofisticadas estrategias de marketing y ventas. Sencillamente no le hacían falta, los clientes hacían cola para adquirir el bien que ofertaba. Una caseta y cuatro banderolas eran su “plan de marketing”, y eran suficientes.

Sin embargo, en un mercado de oferta como el actual es necesario crear una estrategia que incremente las posibilidades de venta. Ésta debe estar enfocada en el factor que actualmente limita la mayoría de las ventas, la falta de financiación, que es una restricción impuesta por variables externos al promotor. Esto en principio induce a pensar que poco se puede hacer al respecto:

“La influencia que tienen sobre nuestro proyecto factores externos a nuestra capacidad de gestión como son la situación concursal y la coyuntura económica es extraordinaria. De cómo evolucionen ambos dependerá en gran medida nuestra viabilidad futura”, decía Fernando Martín, presidente de Martinsa Fadesa (Europa Press, Madrid, 12/07/2009).

El verdadero factor que limita las ventas no es la falta de demanda, sino la de financiación. Esto requiere un esfuerzo del responsable de ventas por detectar qué clientes acceden a créditos hipotecarios.

Recursos

Es común asumir que las restricciones del mercado no son restricciones internas que se puedan manejar. No es una premisa válida. El propósito de la estrategia es proveer orientación y dirección para dos recursos primarios: ventas y marketing/proyectos.

El primero debe tener claro en qué tipo de clientes

ha de concentrar su tiempo para poder generar ingresos ahora. El segundo debe analizar a qué cuentas dirigir la investigación de mercado para lanzar nuevos productos y servicios que puedan generar ingresos en el futuro.

El crecimiento es consecuencia de la voluntad de las empresas para concentrar los recursos en los mercados de destino durante un largo periodo de tiempo. Con el fin de ayudar a enfocar estos recursos, la estrategia debe aplicar criterios claros para determinar qué clientes son objetivo, y lo más importante, cuáles NO. Una estrategia sin límites está abocada al fracaso.

Lo cierto es que hay buenas oportunidades en el mercado, que sencillamente requieren más atención y análisis para sacarlas a la luz y convertirlas en ventas. Pensemos en los clientes que tuvimos en el pasado, hace cinco, diez o quince años. ¿Dónde están? ¿Cómo eran y cómo son ahora? ¿Qué es lo que necesitan?

¿Dónde están? Este sector tiene una gran ventaja con respecto a los de consumo masivo. Sabemos dónde viven nuestros clientes; a fin de cuentas, les hemos vendido su vivienda.

Tres pilares

¿Cómo eran y cómo son ahora? ¿Cómo han cambiado? ¿Cuál es su ciclo de vida familiar? Estas son las preguntas más importantes. Sobre ellas se puede diseñar una estrategia de marketing que permita romper y adaptarse a la limitación que impone el mercado en forma de falta de financiación. Esta estrategia debe estar sostenida en tres pilares fundamentales.

- **Recuperación y consolidación de la información sobre clientes.** Este sector es el que mejor debería trabajarla. Tenemos un producto que los clientes comprarán una o dos veces en su vida. No parece muy lógico desaprovechar la segunda



Mientras el recurso de ventas se debe orientar a generar ingresos ahora, el de marketing deberá lanzar nuevos productos y servicios de cara al futuro

y quizá única oportunidad de venderles una vez más.

No siempre se ha ponderado la importancia y el valor de la información de los clientes. Si está dispersa o mal organizada, se debe fijar una estrategia con el fin de recuperarla y consolidarla para facilitar su tratamiento y análisis. Información relevante es aquella que permita inferir en el tiempo el ciclo de vida del cliente, con el objeto de ofertarle el producto más ajustado a sus necesidades. Esto, además, facilitará el crear un estándar de recogida de información de cara a acciones futuras.

- **Segmentación y análisis.** El problema no está en la ayuda de las herramientas de análisis, la creación de bases de datos y el acceso a ellas, sino en decidir cuál es la información relevante para que se convierta en estrategia de negocio.

Disponemos de la tecnología y el conocimiento necesarios para manejar ingentes cantidades de datos procedentes de las fuentes más diversas, pero será la manera en que se organicen y crucen esos datos en función de los objetivos lo que va a proporcionar esa información esencial que se traduzca en ventas.

La cartera de clientes de una promotora no es homogénea; sus productos, tampoco. En ella existirán diversos tipos de clientes con diferentes necesidades en función de su ciclo de vida familiar. Éste, a su vez, está definido por una serie de variables como edad, renta de la unidad familiar, tiempo que hace que compró la casa (periodo de tiempo que lleva hipotecado). Mucha de esta información quizá no esté disponible de forma explícita, pero se puede inferir con bajas tasas



de error a partir de cálculos estadísticos de apoyo.

- **Comunicación.** El cruce entre la demanda inferida por el análisis del ciclo de vida y la oferta de productos de la promotora, va a permitir lanzar campañas de comunicación directa, con un alto índice de acierto y respuesta, con el consiguiente retorno de la inversión. Esto, en un periodo de presupuestos escasos para acciones de comunicación, cobra una especial importancia. Las campañas de publicidad masiva, y por tanto poco eficientes, deben ser cosas del pasado. Ahora, que son malos tiempos, y en el futuro, cuando el ciclo económico cambie.

Como resumen, este tipo de estrategias permite, por un lado segmentar y detectar clientes que por su ciclo de vida familiar tienen acceso a crédito hipotecario, y por otro, el mínimo esfuerzo económico en promoción y comunicación, ya que se enfoca a quien tiene posibilidades reales de compra.

No hacer nada no es una opción, y disparar a todo lo que se mueve tampoco. Estas estrategias consiguen romper las limitaciones del mercado con unos costes mínimos, y unas probabilidades de retorno altas.

No tiene sentido basar toda la estrategia de marketing en el precio, hacer campañas masivas de comunicación con retornos ridículos ni recortar los presupuestos de marketing y ventas por falta de una estrategia coherente con los malos tiempos, justo cuando más se necesita. •

35