



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CARRERA: Lic. En MARKETING

TRABAJO FINAL DE INTEGRACION

Título del TRABAJO:

Plan de Negocios para un Emprendimiento Inmobiliario

AUTOR: GUSTAVO RUBEN COMPANYY

TUTOR

Profesor Titular: Dr. SAMIR FERNANDEZ HACHIM

2021

INDICE del PLAN de NEGOCIOS

- 1. RESUMEN EJECUTIVO - Pág. 6**
- 2. OBJETIVOS – Pág. 7**
 - 2.1. Objetivo general
 - 2.2. Objetivo específico
- 3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO – Pág. 8**
 - 3.1. Como podríamos dividir al mercado inmobiliario
 - 3.1.1. Mercado del usado
 - 3.1.2. Venta de propiedades “a nuevo” en pozo y/o en construcción
 - 3.1.3. Créditos Hipotecarios
- 4. CICLO ECONÓMICO – Pág. 11**
- 5. CICLO INMOBILIARIO – Pág. 12**
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Cuando es conveniente lanzar un producto inmobiliario
 - 5.3. Emprendimiento Brisa mar y el ciclo
- 6. FUERZAS DEL MACROENTORNO Y EL MERCADO INMOBILIARIO – Pág. 16**
 - 6.1. Inflación
 - 6.2. Tipo de cambio
 - 6.3. ¿Como varían los precios de las propiedades si conocemos el tipo de cambio real?
- 7. DIAGNÓSTICO FODA – Pág. 19**
 - 7.1. Análisis FODA del proyecto
- 8. ESTUDIO DE MERCADO – Pág. 21**
 - 8.1. Alcance del Estudio
 - 8.2. Características del mercado inmobiliario
 - 8.3. Introducción al estudio de mercado

-
- 8.4. Información previa
 - 8.5. Estudio de la OFERTA
 - 8.5.1. Relevamiento de campo
 - 8.5.1.1. Competencia primaria
 - 8.5.1.2. Competencia secundaria
 - 8.5.2. Estudio de Atributos
 - 8.5.3. Oferta de productos terminados
 - 8.5.4. Análisis de precios
 - 8.6. Estudio de la DEMANDA
 - 8.6.1. Disparadores de la demanda
 - 8.6.2. Análisis cuantitativo
 - 8.6.2.1. Demanda efectiva o real de productos terminados
 - 8.6.2.2. Demanda futura
 - 8.6.2.3. Métodos proyectivos de la demanda
 - 8.6.3. Segmentación de la demanda
 - 8.6.4. Posicionamiento en el mercado

9. MARKETING ESTRATEGICO – Pág. 40

- 9.1. Mercado meta
- 9.2. Estrategias de cobertura
- 9.3. Posicionamiento en el mercado
 - 9.3.1. Matriz
 - 9.3.2. Elementos de Análisis
 - 9.3.3. Elementos de posicionamiento

10. MARKETING OPERATIVO – Pág. 45

- 10.1. Introducción

11. ESTUDIO TECNICO – Pág. 48

- 11.1. Posibilidades constructivas del terreno

11.2. Calendario de obras y presupuesto

12. COSTOS y PUNTO DE EQUILIBRIO – Pág. 49

12.1. Introducción teórica

12.2. Clasificación de los costos

12.3. Análisis del punto o “zona” de equilibrio

13. COMERCIALIZACION y COMUNICACIÓN – Pág. 53

13.1. Introducción

13.2. Herramientas

13.2.1. Marketing Digital

13.2.2. Omnicanalidad

13.2.3. Comunicación tradicional

13.2.3.1. Esquema, Distribución y Planificación

14. ORGANIZACIÓN del PROYECTO – Pág. 61

15. RIESGOS y TASA de CORTE – Pág. 61

15.1. Análisis numérico de la tasa de descuento o corte para aplicar al flujo de fondos

16. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO – Pág. 63

16.1. Estrategia de precios

17. CONCLUSIONES – Pág. 64

18. RECOMENDACIONES – Pág. 65

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES CONSULTADAS



Herramienta utilizada: [https://www.lucidchart.com/documents/edit/a4afbb59-eaf9-](https://www.lucidchart.com/documents/edit/a4afbb59-eaf9-4a8c-82e3-b0406d638d19/0)

[4a8c-82e3-b0406d638d19/0](https://www.lucidchart.com/documents/edit/a4afbb59-eaf9-4a8c-82e3-b0406d638d19/0)

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo final de graduación se basa en un hecho real con base en una presentación de mi autoría hecha en Cámara Inmobiliaria Argentina que con titulación de la Universidad Politécnica de Madrid – España me permitió recibirme de Master en Desarrollos Inmobiliarios. El mismo fue readecuado para esta Licenciatura en Marketing y el espíritu es detallar los puntos centrales que debe contener un Plan de Negocios para un Desarrollo Inmobiliario.

En resumen, se intenta establecer una “suerte” de guía de un plan de negocios que permita a un emprendimiento inmobiliario sobrevivir en forma óptima a lo largo de su construcción, disminuyendo el riesgo y la incertidumbre maximizando su rentabilidad.

2. LA EMPRESA

Historia de la organización

A mediados del año 2008, se crea el FIDEICOMISO INMOBILIARIO AVENIDA FELIX U. CAMET entre ESTRADA Y AGUIRRE con el fin de construir un desarrollo inmobiliario en “POZO”, con el nombre de BRISAMAR, de 7 pisos en altura con 33 unidades de departamentos y espacios de cochera en planta baja.

Se ha elegido esta figura legal con el objetivo de resguardar la seguridad jurídica de las partes intervinientes COMPRADOR-VENDEDOR (el dinero tiene como único destino construir la obra).

El desarrollo será impulsado por un Staff de Profesionales con conocimientos sobrados en materia de Marketing Inmobiliario-Contabilidad-Jurídica-Ingeniería-Construcción, quienes se capacitan buscando la mejora continua y persiguiendo soluciones a la medida de cada necesidad.

Misión: Ser referentes en la construcción y comercialización de desarrollos inmobiliarios en pozo que conjuguen un equilibrio de precio competitivo, excelente calidad, conveniencia en cuanto a refugio de valor para el comprador, todo ello, a través de un servicio diferenciado y personalizado en todo momento, desde la firma de la reserva hasta la entrega final (toma de posesión de la unidad).

Visión: BRISAMAR ser reconocido como la mejor alternativa de inversión en materia inmobiliaria en “pozo” en la zona NORTE de MAR DEL PLATA.

Estructura / empleados



2. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO

2.1. Objetivo general

El objetivo general es integrar un PLAN DE MARKETING con un modelo técnico-económico-financiero para que una empresa desarrolladora del Real State pueda incursionar en el mercado inmobiliario, llevando a cabo un proyecto Inmobiliario “desde cero” y sin capital propio con una estrategia altamente rentable, y un tipo de organización que proyecte su visión empresarial clara, sustentable y coherente.

2.2. Objetivos específicos

1. MARKETING:

- a. PRODUCTO (departamentos en pozo): desarrollar un departamento en pozo de calidad superior por encima del 10% de la media de los demás emprendimientos de la zona (competencia).
- b. PRECIO: alcanzar un valor de venta del “producto”, metro cuadrado de un departamento en pozo, que supere en 25% los costos de obra del último trimestre próximo anterior en cada año que dure la obra civil.
- c. PUNTO DE VENTA: llegar hasta nuestro mercado objetivo implementando 1 página web, 1 aplicación móvil durante los primeros

2 meses de lanzamiento del desarrollo; aumentando al doble estos 2 productos digitales en el 2do y tercer año.

d. PROMOCION: elevar el número de visitas mensuales a nuestros canales de comunicación en un 40% al finalizar la ejecución del Plan de Marketing.

2. FINANCIERO: Generar una ganancia que supere en un 25% el punto de equilibrio del emprendimiento (\$12.248.000) durante los 3 años (construcción de la obra), con base en el estudio de económico-financiero.
3. CLIENTES: satisfacer al comprador (mercado objetivo) cumpliendo con los tiempos de obra y entrega prometidos al "cliente" con una tolerancia máxima del 5%. reduciendo al 0% el índice de quejas durante el primer año posterior a la entrega de la unidad.
4. PROCESOS INTERNOS (desarrolladora): cumplir con los tiempos de obra y entrega prometidos al "cliente" con una tolerancia máxima del 5% considerando la duración de inicio y fin del proyecto inmobiliario.

3. ANÁLISIS del NEGOCIO

3.1. Como podemos dividir al mercado y su importancia

En este sentido podríamos dividir al mercado inmobiliario en:

3.1.1. Mercado del usado

El mercado inmobiliario, según mi opinión, es uno de los pocos en el que aun *perdiendo (en un contexto económico como el actual) estoy ganando* pues como marca la historia el valor del m2 siempre subió.

Como todos sabemos el valor de un activo puede variar y hoy como se aclara en un artículo publicado por Gustavo Bazán¹ el valor "en promedio" de un metro cuadrado bajó en moneda dura un 10% aunque como marca la historia desde 1999 siempre subió y entendemos que

¹ Se desinfla la burbuja: los precios de las propiedades bajaron 10% en dólares <https://clar.in/2CjXsWB> Gustavo Bazzan 13-01-2019

dicha baja se debe a cuestiones macroeconómicas que una vez encaminadas direccionarán su valor al alza, no por un mero deseo, sino por las siguientes razones:



Figura: Maure Inmobiliaria

- ❑ En la Argentina hay un déficit habitacional que se aproxima a la friolera suma de 3 millones de viviendas.
- ❑ El crecimiento de la demanda (por añadidura del punto anterior) vendrá acompañado de un aumento en el valor del bien involucrado, en este caso el valor del metro cuadrado
- ❑ Los inmuebles son un refugio de valor que muy pocas inversiones tienen
- ❑ Dado que el TCR (Tipo de Cambio Real) y Valor del m2 de un inmueble son dicotómicos entre sí (cuando uno sube el otro baja) al esperarse una caída del TCR para el año 2019, el valor de los inmuebles tendieron al alza, en poca cuantía, pero suba al fin
- ❑ La promesa de baja de tasas de interés del gobierno macrista hará que aumente la demanda de “otros” bienes especulativos entre los que se incluye al metro cuadrado
- ❑ La cosecha record del sector agropecuario del corriente año hará que parte se destine al mercado inmobiliario, toda vez que parte de los soja-dólares históricamente se destinaron al real estate.
- ❑ El ciclo inmobiliario indica que este año se inicia la etapa de recuperación de la economía

-
- Por último, el descenso en el costo de construcción en dólares, por la fuerte devaluación del año 2018, hará que se demande más metros cuadrados por reacondicionamiento de valores en general

3.1.2. Venta de propiedades “a nuevo” en pozo y/o en construcción

Mi opinión es que si bien, es “crucial” considerar los riesgos asociados atados a esta modalidad de inversión que explicaré más adelante, invertir en pozo es una de las inversiones más atractivas pues:

- Se compra con un beneficio inicial desde el inicio respecto a valores de bienes inmuebles usados, que varía entre un 30% y un 40% medido en moneda dura.
- Se compra un bien que una vez terminado es a estrenar, plus que un bien usado no posee.
- En la mayoría de los casos las expensas a pagar serán más bajas, componente que potencializa beneficios futuros; aunque siempre hablando de bienes con atributos tradicionales.
- Se vive una experiencia única, que, con un buen desarrollador, puede convertirse en emociones que obviamente no se vive al comprar una ya hecho.
- Se puede, en muchos casos, cambiar aspectos del diseño que permitan mejorar la experiencia del usuario en el futuro.

3.1.3. Créditos Hipotecarios

Hoy el gran protagonista en esta modalidad crediticia, son los llamados *Préstamos Hipotecarios UVA* que se indexan con la inflación. Desde su lanzamiento a inicios del año 2016, se vivió una revolución de préstamos hipotecarios en la Argentina. Pero como bien dice el dicho “*todo lo que reluce no es oro*”. La aceleración de la Inflación de los últimos meses como consecuencia de una devaluación del dólar que superó el 100% en 2018 y lo que va del 2019, está trayendo más de un dolor de cabeza a quienes han sacado un préstamo UVA y ven mes a mes como se encarecen sus cuotas que según les dijeron como mínimo se iban a mantener, lo que no solo no está sucediendo, sino que se preguntan *cómo terminará la historia?*

4. CICLO “ECONÓMICO”

La inversión en la construcción tiende a ser muy dependiente del ciclo económico es procíclico. Expansión y cima, recesión y fondo son las características que predominan en el ciclo. La

industria de la construcción por estar correlacionada “positivamente” con el ciclo de la producción agregada es pro-cíclica (cuando el PIB sube, el PIB de la construcción lo hace aún más). Fases de un ciclo económico:

- Recesión: reducción o caída en la producción agregada.
- Fondo: punto más bajo de la caída de la producción
- Expansión: el producto empieza a subir manteniendo una tendencia creciente que continua hasta la siguiente cima.
- Cima: es el punto más alto alcanzado por la producción agregada real en cada uno de los ciclos económicos.

Los ciclos económicos no son deseables, pues sería mejor que la producción real crezca sostenidamente. Si la producción se mantiene en su nivel de cima se generan problemas de *inflación* y si se mantiene en niveles muy bajos provocaría *desempleo*.

5. CICLO INMOBILIARIO

5.1. Introducción

Es importantísimo referirse al ciclo inmobiliario propiamente dicho, pues en la medida que podamos conocer en qué fase nos encontramos y que puede sobrevenir, el desarrollador o *Developer inmobiliario* podrá decidir si es conveniente desde el vamos iniciar o no un nuevo emprendimiento. Como conceptos básicos:



En palabras, el “**ciclo inmobiliario**” es fruto de la interrelación entre la oferta y el comportamiento de la demanda, y la correspondencia que exista entre estas y la economía en general

Duración del ciclo inmobiliario 1981-2012/2013

A nivel general, es conveniente conocer como se han comportado los ciclos económicos vs. los ciclos de la construcción en un periodo de tiempo observando su comportamiento:



Fuente: Reporte Inmobiliaria Elaboración propia

1981-1985 Ciclo 1

1986-1989 Ciclo 2

1990-1995 Ciclo 3

1995-2001 Ciclo 4

2001-2009 Ciclo 5

2010-Actualidad Ciclo 6

Teniendo en cuenta el periodo que va desde 1981- 2012/2013 existieron (a mi entender) seis (6) ciclos, resultando una duración media de poco más de 5 años; aproximándose este valor al esbozado en el libro del Dr. Franceschini²

Del análisis anterior a simple vista observamos que cuando el PIB desciende, el de la construcción desciende aún más y cuando se recupera sube menos.

5.2. Cuando es conveniente lanzar un producto inmobiliario

La generación de un nuevo producto inmobiliario implica una inversión de fuste.

Siendo en este punto donde toma relevancia el efecto acelerador en la economía.

² El Mercado Inmobiliario y la preparación de proyectos. Cdi-2da Edición Dr Franceschini Juan Carlos, pag 4

Si se invierte, aumentará el nivel de renta pero *multiplicada* en una cantidad mayor que la cantidad misma invertida. Lo anterior aumenta el empleo correlacionado con aumentos en el consumo secundario en una cadena interminable y decreciente *con efecto en conjunto mayor a la suma de las partes*.

En un ciclo recesivo la inversión en general cae pero la del sector lo hace en mayor cuantía. La postergación en consumo de bienes durables como el inmobiliario afecta al sector por el peso que tiene en la inversión bruta Interna, cayendo la demanda agregada.

En la recuperación el efecto es el contrario, tardando más en recuperarse.

En el PIB de la construcción lo que interesa analizar es la *oferta* que se suma al mercado en metros cuadrados de obra nueva cuantificándose a través de los permisos de construcción. Si bien esta información tiene sus propios límites, pues no todas las solicitudes se construyen ni se llevan a cabo en el mismo periodo; si nos servirá como un parámetro. Mientras que la demanda que es necesario estimar es la demanda *efectiva* actual, *futura* y la demanda *potencial* (ver Estudio de la Demanda punto 8.6.)

Conocer la oferta, la demanda, el ciclo económico y el inmobiliario en particular será la clave para decidir si lanzar un nuevo producto al mercado o esperar.

5.3. Emprendimiento Brisamar y el ciclo

Ya analicé el ciclo económico y el ciclo inmobiliario en particular, además de aclarar características del mercado inmobiliario que son importantes conocer. El proyecto Edificio Brisamar, protagonista del presente trabajo de graduación, surgió de una visión y su lanzamiento, si bien se retrasó por cuestiones burocráticas relacionadas a la aprobación del plano de construcción; el análisis que sigue trata de mostrar como evolucionó el margen del negocio aplicado al proyecto entre el momento de compra de la tierra 2008-2009 y el del comienzo de la construcción año 2012-2013. Los valores detallados son en dólares y aproximados a la realidad al momento de la compra y a la fecha de su lanzamiento.

SITUACION 2008			
Base: 1300 m ² Vendibles			
Costo Construcción Vendible/m ²	USD	860,85	47,97%
Valor estimado de VENTA/m ²	USD	1.794,40	100,00%

(Datos extraídos de Reporte Inmobiliario (ver Analisis de Precios))

	US\$	
Terreno y Gastos	58.401	3%
Costo de Construcción	1.119.104	48%
Honorarios (*)	55.955	2%
Impuestos	431.786	19%
Margen	667.473	29%
Valor Venta	2.332.720	100%

(*) Honorarios del Arquitecto/Contador/Escribano/Otros

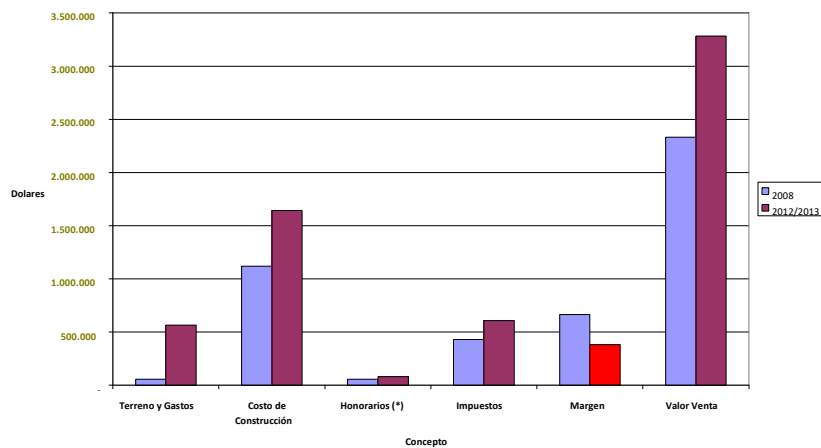
SITUACION 2012/Inicios 2013			
Base: 1300 m ² Vendibles			
Costo Construcción Vendible/m ²	USD	1.264,64	50,06%
Valor estimado de VENTA	USD	2.526,00	100,00%

	US\$	
Terreno y Gastos	567.000	17%
Costo de Construcción	1.644.032	50%
Honorarios	82.202	3%
Impuestos	607.831	19%
Margen	382.735	12%
Valor Venta	3.283.800	100%

(*) Honorarios del Arquitecto/Contador/Escribano/Otros

Comparativo Margen del negocio Brisamar 2008 vs 2012 - Elaboración propia

Emprendimiento Brisamar-Evolucion 2008/2012



Esquema porcentual Comparativo Margen del negocio Brisamar 2008 vs 2012 - Elaboración propia

En el caso planteado se observa como la incidencia del valor de la tierra en la Ciudad y en particular en la zona norte de Mar del Plata, se multiplicó por diez (diez). Se ofertaban a valores muy bajos en relación a los actuales, *hoy el valor del terreno vale 10 veces más al comprado*

Si tomamos para el análisis 1300 m² vendibles del emprendimiento y partiendo de los

costos y valores de venta del m² relevados en Reporte Inmobiliario (ver Estudio de Mercado), honorarios estimados entre 2 y 3% y un cuadro de tasa de impuestos *estimados a modo ejemplificativo* de partida, obtendremos:

Calculo de la Tasa de IVA

Cada 100 de Compras	100
Materiales 40% (21% IVA)	8,40%
M.O 60% (10,5% IVA)	6,30%
Tasa c/100 de IVA CREDITO FISCAL	14,70%

Cada 100 de Ventas

Precio de Vta	- Terreno + Obra + (IVA sobre Obra)	
	- Pn x 0,10 + Pn x 0,90 + (Pn x 0,90 x 0,105)	
	- Pn x (0,10 + 0,90 + 0,0945)	
	- Pn x 1,0945	
100,00		Pneto
91,36		8,64 Debito Fiscal

Tasa c/ IVA DEBITO FISCAL	8,84%
----------------------------------	--------------

Calculo

Costo m2 (CF)	USD	860,85	USD	-126,54
Venta m2 (DF)	USD	1.794,00	USD	155,00
IVA a pagar		USD	28,46	

Impuesto a las Gcias

Valor de Venta	USD	1.794,00
Costo	USD	-860,85
Otros	USD	-286,95
Resultado	USD	646,20
Alicuota		35%
Impuesto a las Gcias a pagar		USD 226,17

Incidencias/Valor Venta	
IVA	1,59%
LIBB	3,00%
Impuesto	
Debito	0,06%
Credito	0,06%
Señals	1,20%
IG	12,61%
Total	18,51%

Proyección incidencia impositiva en proyecto Brisamar - Elaboración propia

Para el año 2008 dada la baja incidencia del terreno y en función a los datos de partida planteados, el margen previsto o presupuestado rondaba el 29%, coincidente con análisis de otros autores y especialistas del sector, mientras que en el año 2012/mediados del 2013 (año de comienzo de la construcción) *por aumento de incidencia de terreno y también costos de construcción crecientes, el margen cae abruptamente a cerca del 12% con lo cual había que estar muy atento a como estructurar el negocio y el proyecto en particular en su conjunto.*

Por último, nos proponemos resumidamente analizar que variables macro incidieron en el 2008 y compararlas con el 2013.

Variables MACRO	2008	2012/2013
CRECIMIENTO PIB	6,80%	1,70%
INFLACION	19,50%	24%
Desempleo	6-7%	7-7,8%
Balanza Comercial	12.556 mill U\$S	en baja
Reservas	48.000 mill U\$S	35.093 mill U\$S
Dólar Blue	No existia	ALTO
Deficit Fiscal	No existia	(-8181) mill U\$S

6. FUERZAS DEL MACROENTORNO Y EL MERCADO INMOBILIARIO

Si relacionamos las variables macroeconómicas que intervienen en el ciclo económico podremos predecir comportamientos que nos ayuden en el proceso decisorio ya sea como consumidores individuales y/o como agentes decisorios de empresas privadas y públicas.

Respondiendo en forma concreta a uno de los objetivos específicos planteados hay dos variables que juegan un papel protagónico en el mercado del *real estate* que son la inflación y el tipo de cambio.

6.1. Inflación

Una de las variables más importante que estudia la economía es la inflación o la *tasa de crecimiento de los precios*, e incide en forma directa en el real estate, pues a mayor inflación mayor nivel de cobertura exige el mercado y los inmuebles son y seguirán siendo resguardo de valor.

Y en procesos inflacionarios toma especial relevancia qué hacer con los pesos sobrantes, por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y la falta de alternativas atractivas para defender los pesos.

6.2. Tipo de cambio

El *Tipo de Cambio Nominal (TCN)* es el precio de una unidad de moneda extranjera expresada en términos de la moneda local. A su vez, encontramos dos Tipos de Cambio Nominal: tipo comprador y tipo vendedor, dado que las entidades financieras obtienen una ganancia por intermediar en el juego de la oferta y la demanda de moneda extranjera. La diferencia entre ambas tasas, es lo que se conoce como “spread”. Al igual que sucede con los bienes y servicios, el “precio” de una unidad de moneda extranjera (tipo de cambio) varía en el tiempo. Cuando aumenta, se dice que hay una *depreciación* de la moneda local (frente a la moneda extranjera a la cual la estamos comparando) pues debo pagar más unidades de moneda local por cada unidad de moneda extranjera.

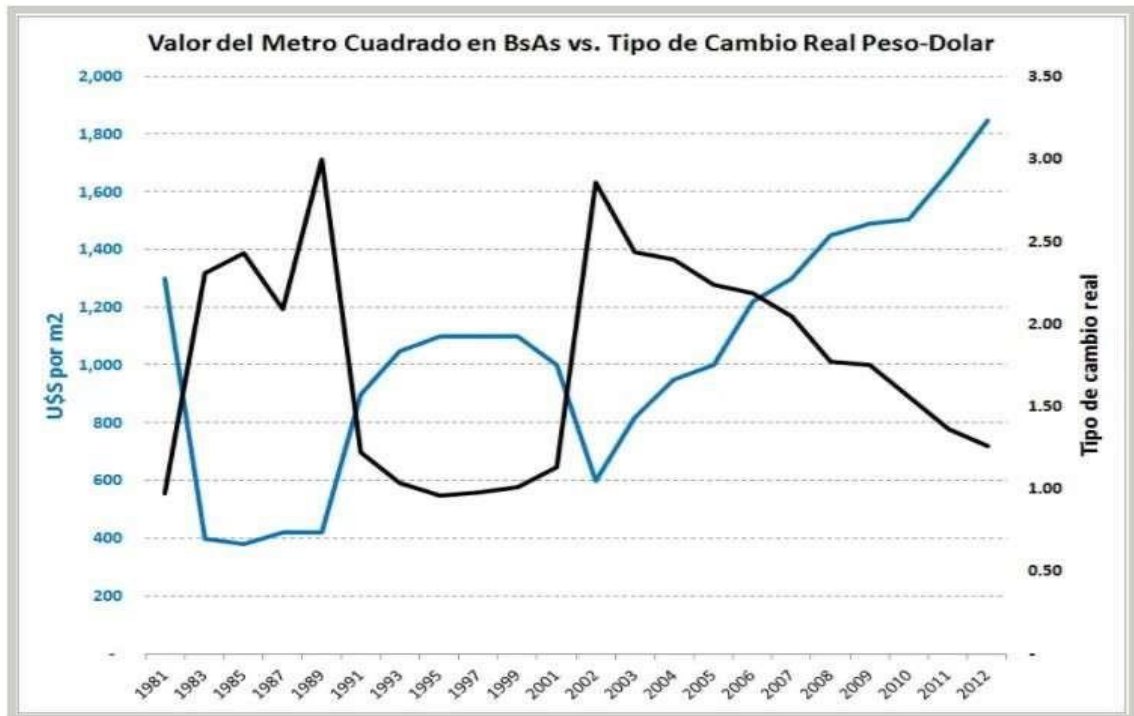
El *Tipo de Cambio Real (TCR)* es el precio de los bienes en un país extranjero, en relación con el precio de los bienes en el mercado local, ambos llevados a una misma moneda. El TCR que normalmente se utiliza es el “bilateral”; es decir entre dos países.

6.3. ¿Cómo varían los precios de las propiedades si conocemos el tipo de cambio real?

El espíritu de este ítem es relacionar el TCR y el valor del metro cuadrado medido en dólares, con el ánimo de conocer como juega el TCR en la economía y tratar de inferir que sucederá con el valor del metro cuadrado de un inmueble, conociendo

- TCN (Tipo de cambio nominal)
- INFLACION

Dos variables que fueron, son y han sido protagonistas de la historia económica argentina y por ello, conociéndolas podré inferir que “puede” llegar a pasar con el valor de las propiedades pues históricamente su relación con el valor del m2 dolarizado se comportó de la siguiente manera:



Fuente: Carta Financiera

Su relación es inversamente proporcional, mientras uno sube el otro baja; formando una figura grafica dicotómica

Lo que nos lleva a interpretar en lenguaje coloquial, que

1. si el TCR baja en un año indicaría que el valor de una propiedad subirá
2. si el TCR sube entonces el valor de las propiedades bajarán y

3. si el TCR se mantiene sin cambios, el valor de las propiedades no sufrirán cambios

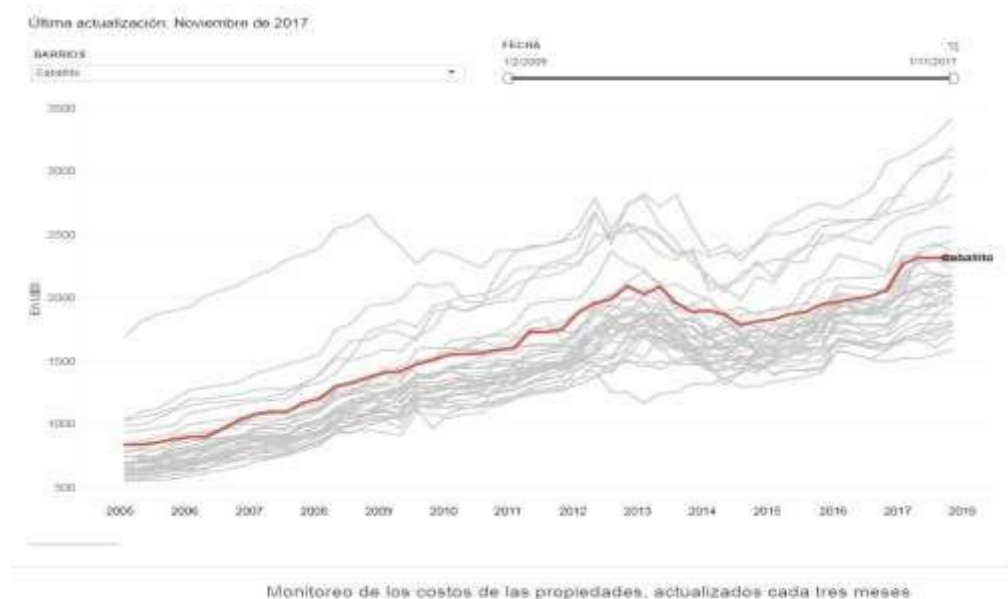
Comparando 2017 vs 2018 y aplicando la fórmula arriba descripta

Periodo	TCR	TCN		IPC EEUU	IPC ARGENTINA
2017	1,71774194	20	X	2,13%	24,80%
2,46% ↑ 2018	1,76	36	X	2,20%	45,00%

Fuente: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-ipc-eeuu>

Observamos que el TCR “casi” se mantuvo constante, pues solo subió un 2,46%; lo que indicaría que el valor de una propiedad caería en el mismo porcentaje; es decir mantendría su valor.

Y ¿en la realidad que pasó?



Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/1981321-evolucion-del-precio-del-metro-cuadrado>

Observamos que la regla se cumplió, pues entre 2017 y lo que avanzó el presente año, el valor del m² de un inmueble en Caballito mantuvo su valor.

7. DIAGNÓSTICO FODA

7.1. Análisis FODA del proyecto

Los consumidores inmobiliarios son cada vez más exigentes en relación a la calidad de los productos construidos. Por ello ningún desarrollador inmobiliario podrá aumentar su participación en el mercado sin un programa de desarrollo de productos con alta diferenciación y sin garantizar los niveles más altos de calidad. El análisis FODA es el paso inicial

Fortalezas

-) Ubicación frente al mar
-) Bvard marítimo sobre el cual se emplaza el emprendimiento
-) Sector de edificación del proyecto es receptora de una importante inversión privada de emprendimientos de viviendas sumándose una importante inversión pública en mejoramiento y alumbrado de la Ruta 11, facilitando un tránsito vehicular fluido y directo
-) Alumbrado en toda la franja costera circundante al proyecto (están los pilares)
-) Visuales inigualables del mar y postal característica de la Ciudad de Mar del Plata
-) Transporte público disponible (Líneas 555, 221 y 581)
-) Productos inmobiliarios diversos en el entorno circundante, que si bien aumentan la oferta, consolidan la demanda por elección de consumidores inmobiliarios.
-) Proyecto único por la combinación de sustentabilidad, ambientes externos en toda su circunferencia y amenitíes con vista panorámica.
-) Seguridad: circuito cerrado de TV garantizará junto con controles de acceso electrónico selectividad de ingreso al edificio.
-) **Plan de Negocios** que avala el proyecto en su integridad, ya sea desde el punto de vista legal, económico, financiero y de riesgos.

Oportunidades

-) El sector norte se consolida como polo de emprendimientos privados con servicios comerciales en desarrollo, acceso cercano a Avda Constitución, Avda Estrada y Avda. Tejedor, combinan el uso para trabajar, vivir, descansar y entretenerse, todo esto frente al mar.

-) Potencialidad amplia en cuanto a consumidores inmobiliarios con ahorros en pesos sin destino que no puedan acceder a un crédito por diversas razones. Cuantificación hasta 36 meses es una oportunidad para pocos pero un atractivo para muchos.
-) Posibilidad amplia de arrendamiento en Invierno y Verano
-) Aumento poblacional potencia aumenta de demanda viviendas
-) AMPLIA VISUALIZACION del emprendimiento por encontrarse emplazado donde finaliza B° Constitución y cuya intersección de dos arterias lo catapultan como característica distintiva.

Debilidades

-) Baja calidad urbanística del entorno.

Amenazas

-) La inflación ascendente es una amenaza para el consumidor inmobiliario
-) Pago de cuotas actualizable por índice representativo del sector de la construcción puede no coincidir con la inflación y/o el índice UOCRA cobrado por E. Constructora-) Alta oferta de departamentos en pozo dispersa la atención de nuestro producto (calidad de la oferta varia pero el consumidor inexperto puede no percibirlo).
-) Lo anterior podría retardar la velocidad de venta del proyecto y amistar precios por sobreoferta
-) Aumento del dólar podría afectar la rentabilidad del proyecto en su conjunto

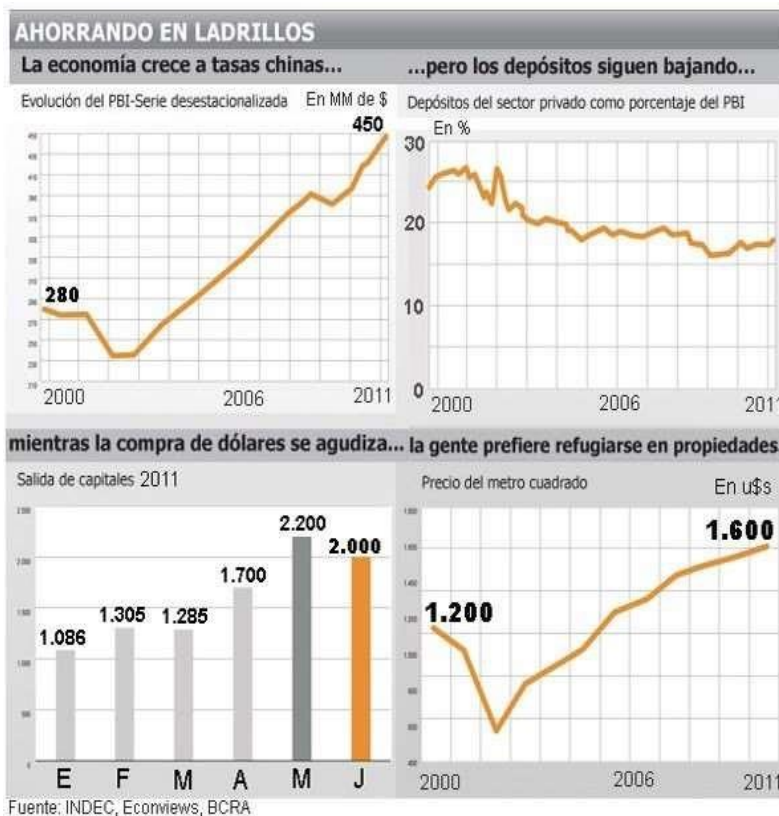
8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1. Alcance del estudio

El estudio de mercado es una recopilación de la oferta y de la demanda histórica y presente de un producto inmobiliario, en un área determinada, que nos permite conocer el comportamiento pasado y actual y en base a esto, prever su actuación futura. Nuestro objetivo simple y concreto fue tratar de posicionarnos en la mente del potencial inversor o comprador.

Perseguimos vincular a los compradores con el desarrollo a través de la información y disminuir los riesgos asociados al negocio inmobiliario que se intenta estructurar, optimizando los niveles de venta y precios ofrecidos; logrando de esta manera una sinergia en todos sus aspectos para que el proyecto sea consistente

8.2. Características del mercado inmobiliario



El mercado inmobiliario es un sector fuertemente relacionado con las variables económicas, factores tales como la situación política, la estabilidad económica, la inflación, el desempleo, etc., influyen sobre lo que sucede en el mercado. *Entendimos que era una época propicia para invertir en real estate, fundamentado en el siguiente análisis.* Luego de la crisis que afectó a nuestro país a comienzos del 2002, la economía argentina comenzó

una fase de crecimiento sostenido con tasas anuales cercanas al 9%, durante el periodo comprendido entre 2003 y 2008. A fines del 2008 y principios del 2009 el mundo atravesaba la mayor crisis económica después del crack del año 30. A partir de ahí las rentabilidades comenzaron a disminuir año tras año (ver Emprendimiento Brisamar y el ciclo), especialmente porque hubo un estancamiento del precio del dólar con costos de construcción en alza afectados por una inflación de dos dígitos, lo que afectó fuertemente las rentabilidades del sector (actualmente, año 2018-2019, sucede todo lo contrario). En el año 2010, la economía

Argentina se encontraba nuevamente en una fase positiva, al recuperarse las exportaciones entre otros factores. Tendencia que continuó en el 2011, aunque sin dudas la mayor preocupación estaba dada en la inflación, razón que nos llevó a analizar esta variable e incluirla en tasa de corte.

¿Como se relacionó este boom con el uso del Fideicomiso? El argentino típico busca desprenderse de lo que tenga “olor” a riesgo soberano y refugiarse en un lugar seguro a resguardo de devaluaciones, intervencionismo estatal, confiscaciones, pesificaciones, etc., que modifiquen las reglas de juego. Esta virtud la cumple como pocas inversiones *el ladrillo*.

El sector sojero, gracias al precio de la soja, el sector empresarial, con sus fuertes ganancias y gran parte de la clase media logro hacerse de fuertes ganancias en aquellos años. Las propiedades se han convertido en el verdadero sistema bancario, como auge que canaliza el ahorro argentino. Todos buscan garantizarse una jubilación o dejarles “algo” a sus hijos.

Hoy no hay una percepción de crisis extrema en el corto plazo, aunque la sensación de inestabilidad estructural persista. La medida de la “inestabilidad” de los argentinos se refleja en comprar un departamento y alquilarlo; están aceptando un bajo nivel de retorno con tal de sentir cierta seguridad. El argentino respalda al gobierno con su voto, pero no se siente cómodo con riesgo soberano, llámense depósitos, acciones, bonos, etc. *Es en este contexto que el mercado inmobiliario intenta ocupar el lugar que en otros países ocupan los bancos, los fondos de valores o las bolsas*

La utilización de la figura del fideicomiso no puede limitarse solo al análisis impositivo, legal, o contable, sino que hay que interpretarlo dentro de un mundo de negocios. Es así que esta figura (sin ser la única) aparece para canalizar los fondos de consumidores desconfiados que no encuentra otra opción de inversión; como contrapartida los desarrollos necesitan fondos para financiar sus proyectos y el fideicomiso ocupa un lugar de privilegio toda vez que en tiempos “en que nada es seguro” y “nada es a largo plazo” su estructura permite “crear” un patrimonio autónomo con un fin determinado que agotado este finaliza sin mayores consecuencias y permite el pago de un departamento en cómodas cuotas; brindando un marco de seguridad patrimonial casi como ningún otro activo.(Ver Organización legal e Impositiva)

8.4. Información Previa

Se delinear los siguientes pasos para llegar al resultado final, es decir llegar a *definir el producto inmobiliario que se llevará a cabo*.

ENTRADAS

) *Definir topología de departamentos ofertados y demandados*

- cantidad de m2
- cantidad de ambientes
- calidades
- atributos
- segmento social que compra (target)
- demanda efectiva, futura y potencial
- Precios

Proceso de información propiamente dicho

) *Planificación y búsqueda de información*

- Análisis de datos "relevantes" en general
- Dividir la búsqueda en
 - Primaria** consistirá en
 - Investigación del mercado
 - Efectuar un relevamiento
 - De ser necesario efectuar Encuesta
 - Secundaria:** abarca selección de información "que sirva" emanada Organismos públicos, administradores, etcétera
- Carga de datos a un Sistema

SALIDAS

) *Los datos cargados al sistema deberán permitir*

- Análisis a través de Gráficos, índices y otros
- Resultados del análisis
 - Delinear del producto inmobiliario
- Definición del producto inmobiliario

8.5. Estudio de la Oferta

La oferta inmobiliaria se *puede* definir como *"la cantidad de bienes inmuebles que cierto número de promotores, desarrolladores y comercializadores han puesto a disposición del consumidor a un precio determinado"*³

Dado el resultado final buscado, esto es, definir "el" nuevo producto inmobiliario a insertar en el mercado, nos enfocamos en general a un estudio de la oferta de productos terminados y en particular al estudio del mercado "a nuevo" de construcción.

³ Ob. Cit.5 - Dr Franceschini Juan Carlos p.44

8.5.1. Relevamiento de campo

Consistió en conocer los productos que se ofrecen en un cierto mercado y que pueden llegar a competir con Edificio BRISAMAR. Nuestro objetivo primario fue descubrir las necesidades de la demanda para que el proyecto pueda satisfacerlas.

RELEVAMIENTO DE CAMPO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL

EMPRENDIMIENTO

La oferta relevada de edificios nuevos destinados a viviendas unifamiliares que hemos incluido en nuestro relevamiento se dividió en:

- *Oferta de **productos “en construcción”***, dividiéndola en competencia primaria y secundaria
- *Oferta de **productos terminados*** recientemente que pueden competir con nuestro desarrollo

Oferta de **productos en construcción**

El análisis efectuado (corria el año 2012) se suscribió a la **competencia “actual” primaria** del emprendimiento, es decir la delimitada por las Av. Constitución (hacia el norte), Avda. Félix U. Cañete (frente costero) hasta llegar a calle Anchorena, que se consolidaba como un polo de departamentos y la **competencia “actual” secundaria**, conformada por desarrollos frente al mar que se delimita en la zona que va desde Av.

Constitución (hacia el sur) hasta Av. Independencia.

n	UBICACIÓN	Estado de OBRA	Tipo PROPIEDAD	Mes y Año Relevamiento	Unidades totales	SUP. HOMOG	Comercializa
1	LILION II-F.U. Camet y Anchorena	10%	En construcción	Ago-13	36	1.596	Consulta a E. Constructora NES S.A.
2	ADN Edificios - Felix U. Camet y Aguirre	80%	En construcción	Ago-13	38	1.650	Consulta propia
3	Ocean View Trust II - Felix U. Camet y Cataluni	40%	En construcción	Ago-13	18	1.100	<u>Espatolero & Lorenzo</u>
4	Platinum IV- Felix U. Camet y Mugaburu	40%	En construcción	Ago-13	26	1.480	<u>Martinez Arcecha</u>
5	ZEU S - Felix U. Camet y Zagastizabal	25%	En construcción	Ago-13	37	1.448	<u>Valencia propiedades</u>
6	Edificio s/n- Avda Felix U. Camet y Antonio Alio	35%	En construcción	Ago-13	8	400	Consulta propia
7	Edificio s/n - Avda Felix U. Camet y F. de Araña	30%	En construcción	Ago-13	10	480	Consulta propia
8	Edificio VIANI - Felix U. Camet 1025	5%	En construcción	Ago-13	17	985	<u>karina DIAZ www.viani.com.ar</u>
9	Edificio - Avda Felix U. Camet 355	35%	En construcción	Ago-13	8	1.540	Consulta propia
10	YOUNG TOWER III - Liniers 525	35%	En construcción	Ago-13	28	1.064	<u>bc young www.bcyoung.com.ar</u>
11	QUBA (habitat urbano) -	55%	En construcción	Ago-13	10	780	<u>Desarrolla y construye QUBA</u>
12	Sargento Cabral 77	10%	En construcción	Ago-13	10	610	<u>Responsable: Ing.Marianela</u>
13	Edificio - Bvard Marítimo P. Ramos 425	80%	En construcción	Ago-13	9	540	Consulta propia
14	ZENA VI - Bvard Marítimo 449	5%	En construcción	Ago-13	13	1.040	<u>H. LEDESMA</u>
15	Edificio TORRE SALTA - Salta 620	45%	En construcción	Ago-13	40	2.600	<u>DAR Propiedades</u>
16	Edificio - Avda Independencia y Bvard Marítimo	50%	En construcción	Ago-13	32	2.080	Consulta propia

Figura – Oferta de productos en construcción - Elaboración propia

Los edificios nuevos destinados a viviendas unifamiliares que hemos incluido en nuestro relevamiento, ascienden a 16 (dieciséis) inmuebles.

8.5.1.1. Competencia primaria

Los edificios en proceso de construcción e ingresados al mercado costero en la zona llamada competencia “actual” primaria son 8 (ocho) designados con la numeración desde el uno al ocho



Fotos de emprendimientos correspondientes a la competencia “actual” primaria Vista

aérea de **Competencia “actual” primaria**



8.5.1.2. Competencia secundaria

Los 8 (ocho) restantes en la zona competencia “actual” secundaria son relevamientos más cercanos al centro de la ciudad, pero con la característica distintiva de encontrarse frente al mar y muy cercanos al emprendimiento bajo estudio.



Fotos de emprendimientos correspondientes a la competencia "actual" secundaria



Topologías relevadas, se contabilizaron las siguientes tipologías:

Productos "en construcción"		1 Amb	2 Amb	3 Amb	4 Amb	Total
1	LILION II-F.U.Camet y Anchorena	8	14	14		36
2	ADN Edificios - Felix U. Camet y Aguirre	38				38
3	Ocean View Trust II - Felix U. Camet y Catalonia		9	9		18
4	Platinum IV- Felix U. Camet y Mugaburu		24	2		26
5	ZEUS - Felix U. Camet y Zagastizabal	16	21			37
6	Edificio s/n- Avda Felix U. Camet y Antonio Alice		8			8
7	Edificio s/n - Avda Felix U. Camet y F. de Araña		10			10
8	Edificio VIANI - Felix U. Camet 1025		10	7		17
9	Edificio - Avda Felix U. Camet 355		7	10		17
10	YOUNG TOWER III - Liniers 525		17	1		18
11	QUBA (habitat urbano) -		5	5		10
12	Sargento Cabral 77		10			10
13	Edificio - Bvard Maritimo P. Ramos 425		5	4		9
14	ZENA VI - Bvard Maritimo 449			13		13
15	Edificio TORRE SALTA - Salta 620		40			40
16	Edificio - Avda Independencia y Bvard Maritimo		7	20	5	32
						339

Figura – Tipologías de productos en construcción Elaboración propia Resultando los siguientes porcentajes:

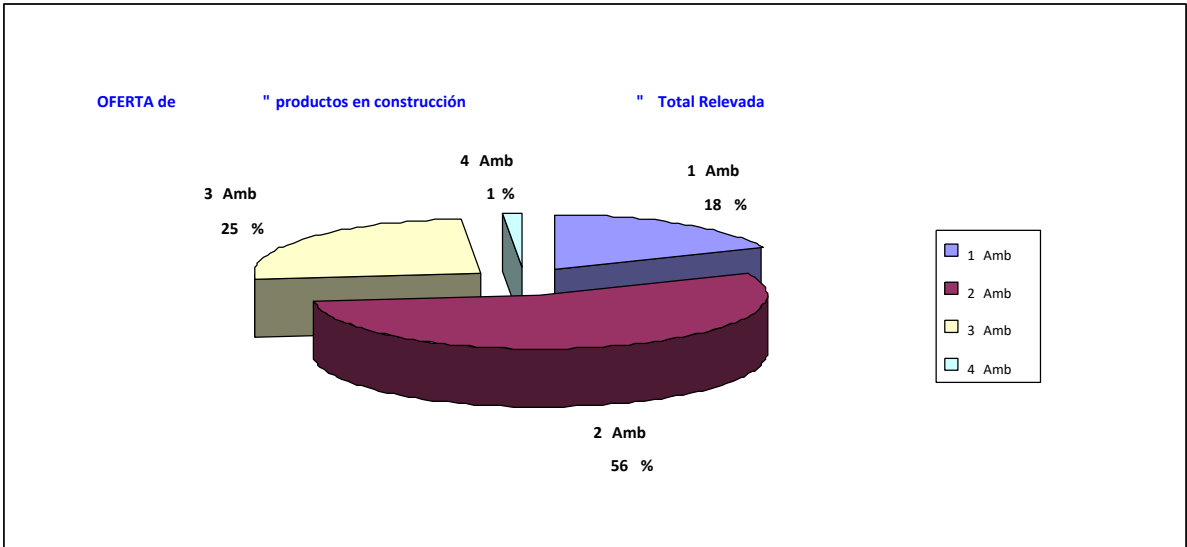


Figura – Tipologías de productos en construcción en porcentaje - Elaboración propia

Lo que se observa en el cuadro es que más del 50% del total relevado corresponde a departamentos de dos ambientes lo que denota un peso relativo importante en el área de acción para este tipo de tipología. En contraposición los departamentos de cuatro ambientes solo representan un 1% del total relevado, mientras que la tipología de tres ambientes se lleva el 25% y los de un ambiente el 18% restante.

Así mismo y al solo efecto interpretativo, en la competencia primaria directa se observa:

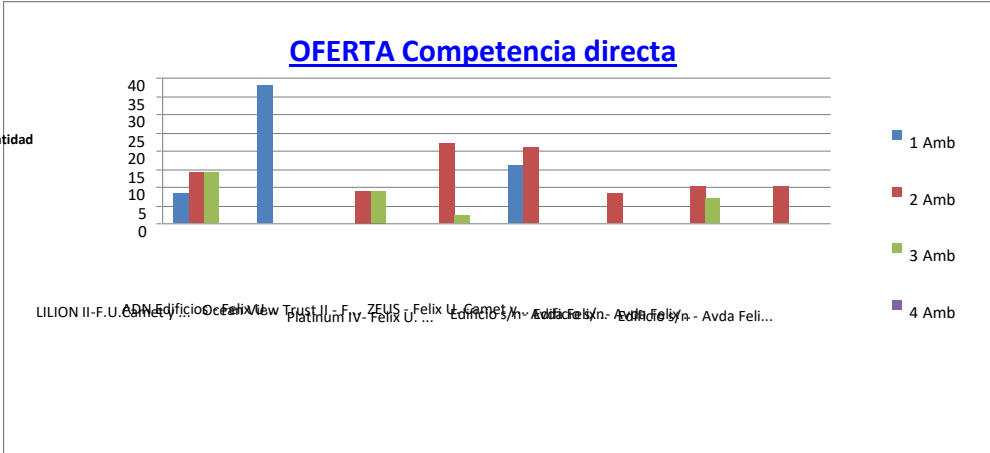


Figura – Esquema comparativo de la oferta competencia directa - Elaboración propia

Y el promedio de los emprendimientos relevados como competencia directa, para cada uno arroja:

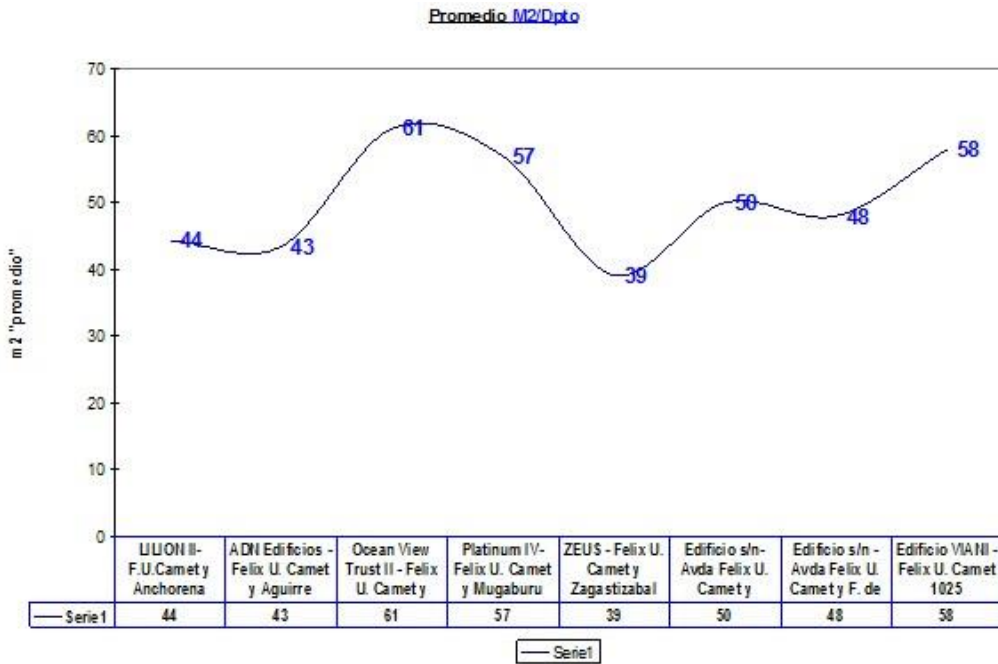


Figura – Esquema comparativo promedio de metros cuadrados por departamento de oferta competencia

Y su *caracterización económica* que surge de relacionar el valor promedio del m2 por departamento multiplicado por valor del m2 en dólares de un departamento a estrenar publicado en Reporte Inmobiliario⁴



CARACTERIZACION ECONOMICA

⁴ Publicación del día 15 de Octubre 2013. www.reporteinmobiliario.com.ar

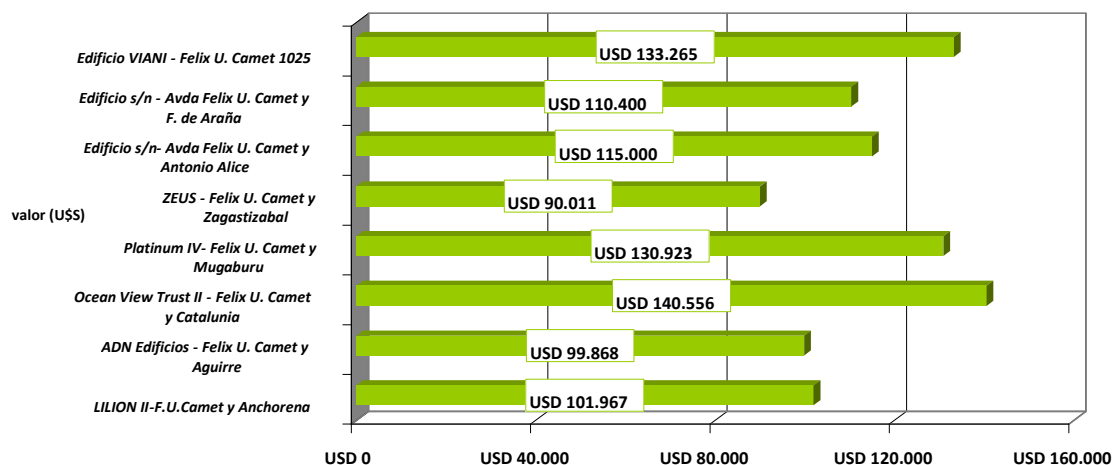


Figura – Esquema comparativo caracterización económica (precio total por unidad en promedio)
Elaboración propia

El ánimo de este cálculo es conocer un rango de valores por unidad *en promedio* de los emprendimientos que compiten en forma directa con el producto emprendimiento Brisamar, arrojando un valor mínimo de U\$S 90.011 y un máximo de U\$S 140.556 sin considerar la cochera. **Market share**

Una vez efectuado esta “especie” de cuadro estático, no podemos dejar de analizar que peso relativo tiene cada proyecto sobre el total relevado, lo que en la jerga se ha dado en llamar *Market share*

MARKET SHARE

Nro	Proyecto analizado	Total	Participacion
1	LILION II	36	10,62%
2	ADN Edificios	38	11,21%
3	Ocean View Trust II	18	5,31%
4	Platinum IV	26	7,67%
5	ZEUS	37	10,91%
6	Edificio s/n- Avda Felix U. Camet y Antonio Alice	8	2,36%
7	Edificio s/n - Avda Felix U. Camet y F. de Araña	10	2,95%
8	Edificio - Avda Felix U. Camet 355	17	5,01%
9	Edificio VIANI	17	5,01%
10	YOUNG TOWER III	18	5,31%
11	QUBA (habitat urbano) -	10	2,95%
12	Sargento Cabral 77	10	2,95%
13	Edificio - Bvard Maritimo P. ramos 425	9	2,65%
14	ZENA VI	13	3,83%
15	Edificio TORRE SALTA	40	11,80%
16	Edificio - Avda Ind y Bvard Maritimo	32	9,44%
		339	100,00%

56,05% (suma de participaciones de proyectos 1-16)

43,95% (suma de participaciones de proyectos 17-16)

Figura – Market share (Participación de cada emprendimiento sobre el total relevado) Representando un 56% del total la *competencia directa primaria*, reflejando la *importancia relativa sobre el total de la oferta del norte de la ciudad*.

El objetivo base es evaluar cuál es la evolución de nuestra competencia directa y poder establecer parámetros comparativos que nos permitan determinar que atributos no pueden faltar en nuestro producto y a partir de esta premisa que podemos sumar como aspecto diferenciador para posicionar nuestro proyecto, como punto de partida para establecer las estrategias de comercialización y muy especialmente los precios de lanzamiento.

8.5.2. Estudio de atributos

Aplicando el concepto anteriormente vertido se efectuó el siguiente análisis de atributos, dividiéndolos por Departamento y Edificio y asignando la importancia relativa que para el comprador representa en el *departamento*, la distribución interna, terminación, si posee dormitorio en suite, amplitud del balcón y existencia de placares cómodos. Por la característica *edificio* analizo si el emprendimiento tiene parrilla y sala de usos múltiples, calidad de diseño y amenities. El entorno no se pondero pues para los emprendimientos relevados es *similar*.

El análisis efectuado arrojó los siguientes guarismos:

ATRIBUTOS	Peso RELATIVO en la DECISION de COMPRA	Escala atributos	Puntaje
Departamento			
Distribucion Interna	30%	Óptimo	5
Niveles de Terminacion	20%	Muy Bueno	4
Suite	10%	Bueno	3
Balcon	15%	Regular	2
Placares	5%	Malo	1
EDIFICIO			
SUM/Parrilla	5%		
Diseño	5%		
Amenities	10%		
TOTAL	100%		

P1 al 16: Relevamiento de proyectos en construcción

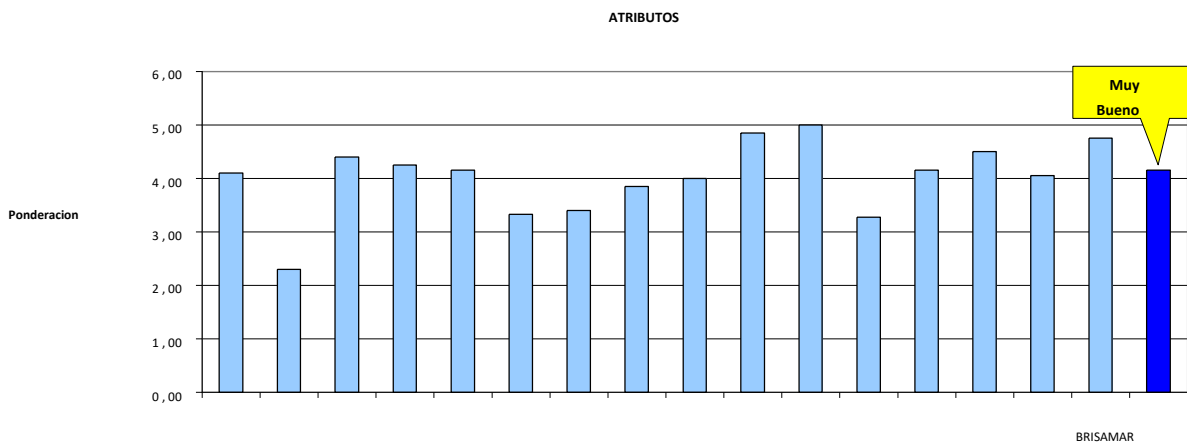
P 17: Edificio **BRISAMAR**

ATRIBUTOS	Percepcion	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
Departamento																		
Distribucion Interna	30%	5,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,50
Niveles de Terminacion	20%	4,00	2,50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,50	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,50
Suite	10%	4,00	0,00	4,00	4,00	3,00	0,00	0,00	0,00	4,50	5,00	5,00	0,00	3,50	4,50	3,50	4,00	3,50
Balcon	15%	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,50	4,50	4,50	4,50	4,00	4,00
Placares	5%	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,50	4,00	3,50	4,50	5,00	4,00
EDIFICIO																		
SUM/Parrilla	5%	4,00	3,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50	4,50	4,50	5,00	4,50
Diseño	5%	4,00	3,00	5,00	4,50	4,00	3,50	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,50	4,00	3,50	3,50	5,00	3,50
Amenities	10%	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,50

Multiplicando el valor atribuido por la percepción del atributo, obtendremos el puntaje para cada emprendimiento

ATRIBUTOS		Percepcion																
Departamento																		
Distribucion Interna	30%	1,50	0,60	1,50	1,20	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	1,50	1,50	1,20	1,20	1,50	1,20	1,50	1,35
Niveles de Terminacion	20%	0,80	0,50	0,80	0,80	0,80	0,60	0,70	1,00	0,80	1,00	1,00	0,60	0,80	0,80	1,00	0,90	
Suite	10%	0,40	0,00	0,40	0,40	0,30	0,00	0,00	0,00	0,45	0,50	0,50	0,00	0,35	0,45	0,35	0,40	0,35
Balcon	15%	0,45	0,45	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,75	0,75	0,53	0,68	0,68	0,68	0,60	0,60
Placares	5%	0,15	0,15	0,20	0,25	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,25	0,18	0,20	0,18	0,23	0,25	0,20
EDIFICIO																		
SUM/Parrilla	5%	0,20	0,15	0,25	0,23	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,25	0,25	0,20	0,23	0,23	0,23	0,25	0,23
Diseño	5%	0,20	0,15	0,25	0,23	0,20	0,18	0,15	0,25	0,20	0,25	0,25	0,18	0,20	0,18	0,18	0,25	0,18
Amenities	10%	0,40	0,30	0,40	0,40	0,35	0,40	0,40	0,40	0,35	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,35
TOTAL por emprendimiento		4,10	2,30	4,40	4,25	4,15	3,33	3,40	3,85	4,00	4,85	5,00	3,28	4,15	4,50	4,05	4,75	4,15

Observándose que el producto proyectado es MUY BUENO en comparación con los 16 dieciséis emprendimientos *en construcción relevados*.



LILION IIADN Edifi-F.U.Camet y Anchorenacios - Felix U. Camet y AguirrePlatinum IV - Felix U. Camet y MugaburuZEUS - Felix U. Camet y Zagastizabal - Avda Felix U. Camet y F. de Araña Edificio VIANI Edificio - Felix U. Camet 1025- Avda Felix U. Camet 355YOUNG TOWER III - Liniers 525 QUBA (habitat urbano) Edificio - Bvard Maritimo P. Ramos 425 Sargento Cabral 77- ZENA VI Edificio Edificio TORRE SALTA -- Avda Independencia y Bvard MaritimoBvar d Maritimo 449 - Salta 620 Ocean View Trust II - Felix U. Camet y CataloniaEdificio s/n-Edificio s/n Avda Felix U. Camet y Antonio Alice

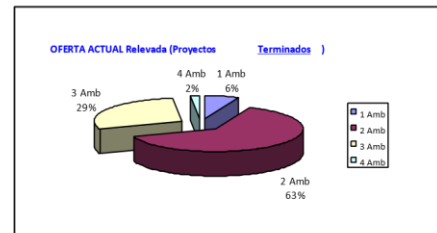
Figura – Estudio de Atributos- Ponderación - Elaboración propia

8.5.3. Oferta de productos terminados Los edificios destinados a viviendas unifamiliares recientemente construidos e ingresados al mercado costero de la zona son relevamientos cercanos al centro de la ciudad, cuyas características edilicias y de calidad concuerdan con atributos comparables al edificio Brisamar. Se relevó (en su momento) la siguiente información;



UBICACIÓN	Tipo PROPIEDAD	Plaz/Amb Comercialización	Unidades totales	COCHERA	SUF. HOMOG	Comercializo
1 Vista Norte - Avda Constitución y F.U. Camet	Terminado	19/10/2010	12	Cubierta	1.557	Sacchetta Alejandro
2 Ocean View Trust - F.U. Camet y Catalunya	Terminado	01/06/2010	14	Semi-cubierta	840	Espatolero & Lorenzo
3 Platinum I - F.U. Camet y Acevedo	Terminado	01/03/2010	14	Cubierta	952	Martinez Arcechea
4 Open Beach - F.U. Camet y Strobel	Terminado	01/02/2009	38	Cubierta	2.525	Torivio Acheval
5 Feles I - Charlone 247	Terminado	01/02/2010	24	Cubierta	1.080	Propietario
6 Maria del MAR - F.U. Camet y J.A. Peña	Terminado	01/03/2009	20	Cubierta	1.540	Valencia
7 Young Tower - Salta 321	Terminado	01/06/2009	15	Cubierta	922	Boyoung Desarrollos Inmobiliarios
8 Edificio Virrey VCG - Liniers 545	Terminado	01/05/2010	12	Cubierta	960	Valencia
9 Edificio Liniers 555	Terminado	01/06/2010	13	Cubierta	975	Valencia
10 Edificio Avda Felix U. Camet 335	Terminado	01/04/2009	13	Cubierta	890	Tornato propiedades

PROYECTOS CONCLUIDOS					
	1 Amb	2 Amb	3 Amb	4 Amb	Total
1 Vista Norte - Avda Constitución y F.U. Camet		12	12	1	25
2 Ocean View Trust - F.U. Camet y Catalunya		12	2		14
3 Platinum I - F.U. Camet y Acevedo		7	7		14
4 Open Beach - F.U. Camet y Strobel		22	16		38
5 Feles I - Charlone 247		12			24
6 Maria del MAR - F.U. Camet y J.A. Peña			10	10	20
7 Young Tower - Salta 321		7	7	1	15
8 Edificio Virrey VCG - Liniers 545		12			12
9 Edificio Liniers 555		12	1		13
10 Edificio Avda Felix U. Camet 335		12		1	13
					188



Nro	Proyecto analizado	1 Amb			2 Amb			3 Amb			4 Amb		
		m2	Total	por m2	m2	Total	por m2	m2	Total	por m2	m2	Total	por m2
1	Vista Norte - Avda Constitución y F.U. Camet				101	185.000	1.840	123	225.000	1.837	222	380.000	1.713
2	Ocean View Trust - F.U. Camet y Catalunya				56	104.500	1.866	70	129.000	1.843			
3	Platinum I - F.U. Camet y Acevedo				55	99.500	1.809	81	149.000	1.840			
4	Open Beach - F.U. Camet y Strobel				57	102.500	1.798	89	167.000	1.876			
5	Feles I - Charlone 247	34	58.500	1.721	53	95.000	1.792						
6	Maria del MAR - F.U. Camet y J.A. Peña				75	151.000	2.013	79	155.000	1.962			
7	Young Tower - Salta 321				59	120.700	2.046	78	167.000	2.141	170	320.000	1.882
8	Edificio Virrey VCG - Liniers 545				59	110.600	1.875						
9	Edificio Liniers 555				54	118.000	2.185	86	168.000	1.953			
10	Edificio Avda Felix U. Camet 335				48	102.900	2.144				129	258.500	2.004

Valores expresados en dólares
Precios a base de superficie propia y semicubierta balcon

Figura – Oferta de productos terminados/topologías por cantidad de ambientes y valores en dólares -
Elaboración propia

Si bien la información habla por sí sola, observamos el protagonismo de la tipología de dos (2) ambientes en los productos lanzados al mercado, con poca participación de 1 y 4 ambientes.

El rango de valores ofertados oscila entre 1.800 y 2.100 dólares, aunque de los departamentos disponibles se observa que por tratarse de pisos altos frente a la costa sus valores aumentan llegando el valor del m2 a los 2.600 dólares.

8.5.4. Análisis de precios

Se efectuó el siguiente análisis para determinar el valor probable de venta en dólares del m2 para cada emprendimiento que conforma la competencia directa.

El valor del m2 de construcción usada⁵ se le adicióno un porcentual en función al atributo de cada proyecto, resultando el valor mínimo en dólares a comercializarse.

ATRIBUTOS	Percepcion																	
Departamento	80%	3,30	1,70	3,50	3,40	3,40	2,55	2,65	3,00	3,25	3,95	4,00	2,50	3,23	3,60	3,25	3,75	3,40
EDIFICIO	20%	0,80	0,60	0,90	0,85	0,75	0,78	0,75	0,85	0,75	0,90	1,00	0,78	0,93	0,90	0,80	1,00	0,75
TOTAL por emprendimiento		4,10	2,30	4,40	4,25	4,15	3,33	3,40	3,85	4,00	4,85	5,00	3,28	4,15	4,50	4,05	4,75	4,15
PRECIO venta "MINIMO" (U\$S)		2201	1920	2248	2224	2209	2080	2092	2162	2185	2318	2342	2072	2209	2263	2193	2302	2209

P venta=Funcion (Valor Usado*(1+Atributo/10))
P usado **USD 1.561**

Figura – Determinación del precio mínimo - Interpretación y elaboración propia

Se partió de un valor bajo U\$S 1.561⁶ a los efectos de no crear una burbuja, que no solo imposibilite la venta sino distorsione el conjunto del mercado meta relevado, surgiendo en consecuencia un valor dolarizado de partida de U\$S 2.209, que multiplicado por el valor del dólar oficial, blue o celeste, arroja un valor en pesos que sirvió de base al momento del armado de la plantilla de precios.

Si a este valor lo cotejamos con el publicado por Reporte Inmobiliario para cada relevamiento, observamos que no están muy alejados de la realidad; lo que convalidó este análisis en forma preliminar.

VARIACIONES MAR DEL PLATA 2007-2011 (Nuevos Desarrollos)			
Año	CANT. EDIFIC.	Valor m2	aumentos
2007	21	U\$S 1507	
2008	21	U\$S 1774	17,74%
2010	14	U\$S 2023	14,63%
2011	15	U\$S 2389	18,09%

Reporte Inmobiliario

Para la Ciudad de Mar del Plata en pesos a un dólar celeste el valor del m2 podría llegar a lanzarse en \$ 19.392 aunque, como ya se explicó anteriormente al haberse comprado el terreno a un valor muy pero muy bajo, su baja incidencia permitió vender las primeras unidades a un valor menor se pretendía financiar la obra con dinero de terceros para lo cual

⁵ Valor de referencia publicado en Reporte inmobiliario fecha 15 de Octubre 2013

⁶ Referencia - <http://www.reporteinmobiliario.com/miembros/informes/vernota/?id=119>

no solo había que seducir a los potenciales compradores con el marketing del producto en sí mismo que es más importante que el precio, sino con una combinación exacta entre precio y calidad.

Como corolario de lo expuesto el parámetro inicial de precios de lanzamiento para nuestro producto en comparación con lanzamientos ofrecidos en la misma zona, fue en un rango de precios con mínimo de \$13.500 pesos y un máximo al día del análisis de \$ 20.974 pesos.

8.6. Estudio de la Demanda

8.6.1. Disparadores de la demanda

La mejor forma de aproximar lo que sucede con la demanda es la historia de la oferta. Existen **disparadores primarios y secundarios**

Disparadores *primarios*

Base: necesidad de abrigo del consumidor

- crecimiento vegetativo de la población
- diferencia entre los nacidos vivos y defunciones
- nuevos matrimonios de hecho y de derecho
- matrimonios divorciados o separados de hecho

Generan demanda **potencial** de inmuebles

"Son adquirentes de un inmueble en potencia"

Disparadores secundarios

- Movilidad social
- Obsolescencia física de la vivienda
- Poder adquisitivo del consumidor
- Obsolescencia funcional de la vivienda
- Motivos de inversión o especulativos
- MARKETING de la oferta**

Generan demanda **efectiva** de inmuebles

"Son adquirentes de un inmueble en la realidad"

MARKETING de la oferta

Generan demanda **efectiva** de inmuebles "Son adquirentes de un inmueble en la realidad"

Las definiciones vertidas por el autor citado hablan por sí solas, aunque sucintamente y aplicadas al caso planteado, podríamos agregar:

- Movilidad social: generan demanda real de bienes inmuebles, como por ejemplo una familia que buscando alejarse del stress decide trasladarse a una ciudad *feliz* como ha dado en llamarse Mar del Plata.

- Obsolescencia física y funcional de la vivienda: desgaste de la vivienda, nuevos estilos que predominan en la generalidad y modas que se establecen pueden generar una demanda adicional por cambios de la inteligencia colectiva en relación a gustos y Mar del Plata puede ser elegida como destinataria. Un ejemplo de actualidad podría ser las Torres Explanada de Cesar Pelli, la cual por una moda podrá generar demanda de este producto en particular.
- Poder adquisitivo del consumidor, motivos de inversión o especulativos: obviamente quien tenga un buen pasar económico podrá activar su poder decisorio y aplicar sus ahorros al cambio de su vivienda ya sea por gusto, para invertir o especular.
- MARKETING de la oferta: este punto es de especial relevancia pues si a una oferta determinada la dotamos de un *marketing* que derrita las neuronas de la potencial demanda, podremos transformarla en efectiva y hacerla realidad.

8.6.2. Análisis cuantitativo

8.6.2.1. Demanda efectiva o real de productos terminados

Se la define como la demanda ocurrida en el mercado en un determinado periodo de tiempo pasado. Es necesario conocer la velocidad de venta y la absorción que ha tenido el mercado en esta área. Del análisis de la oferta de productos terminados se analizó la demanda efectiva o real como sigue:

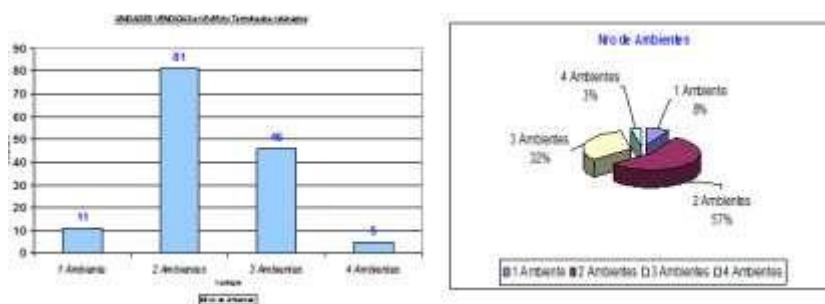


Figura – Unidades vendidas en edificios terminados relevados - Elaboración propia

Si bien el protagonismo lo gana la modalidad de 2 ambientes, en gran medida se debe a que los proyectos en su conjunto lanzaron al mercado un 57% de esta tipología. En mi opinión departamentos de 1 ambiente (chicos) fueron la vedette del mercado al momento de lanzar nuestro producto inmobiliario en un contexto económico acotado, pues la seguridad en ladrillos fue muy buscada por aumento del riesgo soberano durante gran parte de la historia argentina.

Nro Proyecto analizado	1 Amb	2 Amb	3 Amb	4 Amb	Total	Vendidos	Disponibles	ABSORCION
1 Vista Norte - Avda Constitucion y F.U.Camet		12	12	1	25	18	7	72,00%
2 Ocean View Trust - F.U.Camet y Catalunia		12	2		14	11	3	78,57%
3 Platinum I - F.U.Camet y Acevedo		7	7		14	13	1	92,86%
4 Open Beach - F.U.Camet y Strobel		22	16		38	32	6	84,21%
5 Feles I - Charlone 247	12	12			24	20	4	83,33%
6 Maria del MAR - F.U.Camet y J.A. Peña		10	10		20	17	3	85,00%
7 Young Tower - Salta 321		7	7	1	15	14	1	93,33%
8 Edificio Virrey VCG - Liniers 545		12			12	8	4	66,67%
9 Edificio Liniers 555		12	1		13	8	5	61,54%
10 Edificio Avda Felix U. Camet 335		12		1	13	8	5	61,54%
					188	149	39	79,26%

Figura – Unidades vendidas en edificios terminados relevados por tipología - Elaboración propia

Del stock total quedan disponibles 39 unidades, arrojando una absorción del 79,26%. Por tipología surge el siguiente análisis

Nro Proyecto analizado	1 Amb	Disp.	2 Amb	Disp.	3 Amb	Disp.	4 Amb	Disp.	Total	Disponibles	% Vac 1 Amb	% Vac 2 Amb	% Vac 3 Amb
1 Vista Norte - Avda Constitucion y F.U.Camet			12	3	12	4	1		25	7		25,00%	33,33%
2 Ocean View Trust - F.U.Camet y Catalunia			12	3	2				14	3		25,00%	
3 Platinum I - F.U.Camet y Acevedo			7	1	7				14	1		14,29%	
4 Open Beach - F.U.Camet y Strobel			22	4	16	2			38	6		18,18%	12,50%
5 Feles I - Charlone 247	12	1	12	3					24	4	8,33%	25,00%	
6 Maria del MAR - F.U.Camet y J.A. Peña			10	1	10	2			20	3		10,00%	20,00%
7 Young Tower - Salta 321			7	1	7		1		15	1		14,29%	
8 Edificio Virrey VCG - Liniers 545			12	4					12	4		33,33%	
9 Edificio Liniers 555			12	5	1				13	5		41,67%	
10 Edificio Avda Felix U. Camet 335			12	5			1		13	5		41,67%	
		1		30		8		3	188	39	8,33%	24,84%	9,40%
	12		118		55			3					

Uno de los indicadores relevantes al analizar una demanda es la *velocidad de venta*, que indica el porcentaje de unidades vendidas en un periodo de tiempo determinado. Los proyectos poseen unidades funcionales con distinta tipología, por ello podemos indicar dicha velocidad como porcentaje de la venta y desagregando la información según gráfico anterior. Se observa una tasa de vacancia del 20,74% (100%-79,26% de absorción), siendo la misma por tipología de unidades, para 1 ambiente del 8,33%, para el de 2 ambientes del 24,84% y para el de 3 ambientes de 9,4%. Es dable considerar que a mayor cantidad de tipología proyectada mayor será la probabilidad de que su tasa de vacancia sea mayor, pues podría ocurrir que sean más demandados los departamentos que tengan menor stock.

Uno de los indicadores relevantes al analizar una demanda es la *velocidad de venta*, que indica el porcentaje de unidades vendidas en un periodo de tiempo determinado. Los proyectos poseen unidades funcionales con distinta tipología, por ello podemos indicar dicha velocidad como porcentaje de la venta y desagregando la información según gráfico que sigue. La lógica matemática aplicada es

BASE Oct-13		RELEVAMIENTO = Octubre 2013				
Designación Emprendimiento	Mes de Comercialización	Vendidos		Total Disponible meses	V.V	
		Total Dptos Disponibles	Vendidos Total Dptos Disponibles			
E1	Dic-11	18 25 7	18 25 7	22	3,27%	
E2	Nov-11	11 14 3	11 14 3	23	3,42%	
E3	Nov-11	13 14 1	13 14 1	23	4,04%	
E4	Nov-11	32 38 6	32 38 6	23	3,66%	
E5	Ene-12	19 24 5	19 24 5	21	3,77%	
E6	Abr-12	17 20 3	17 20 3	18	4,72%	
E7	Dic-11	14 15 1	14 15 1	22	4,24%	
E8	May-12	8 12 4	8 12 4	17	3,92%	
E9	Ene-12	8 13 5	8 13 5	21	2,93%	
E10	Jun-12	8 13 5	8 13 5	16	3,85%	
Total/Promedio					3,78%	

Figura – Velocidad de venta - Elaboración propia

La velocidad de venta no debería analizarse como un concepto aislado del contexto económico pues vender un departamento en un contexto actual *no es lo mismo* que hacerlo en un contexto frondoso a nivel macro-económico como imperó en 2009-2010 (ver Ciclo Inmobiliario) y por otro lado cuanto más alejado esté la fecha de comercialización vs. la fecha relevada, la velocidad de venta disminuirá pues el emprendimiento se va asentando.

El análisis indica que la velocidad de venta, cuyo resultado surge de un promedio ponderado de los emprendimientos incluidos en el análisis arroja un guarismo del 3,78%. Indicando que del total relevado (diez emprendimientos) a una velocidad de venta del 3,78% por mes, arroja que ocho (8) unidades fueron vendidas por mes calendario

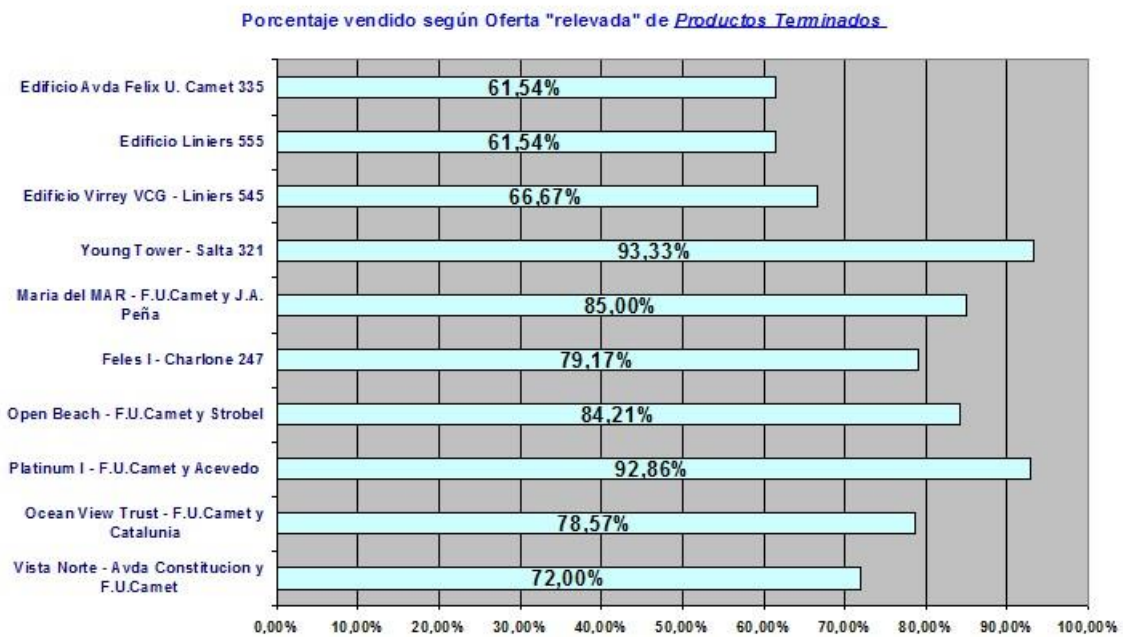


Figura - Porcentaje total absorbido de la oferta relevada de productos terminados - Elaboración propia

Por último se observa el porcentaje vendido por proyecto obteniendo una mayor porción del mercado aquellos que han cubierto la demanda de 2 ambientes.

8.6.2.2. Demanda futura o potencial

Debemos enfocarnos primero en un análisis de la demanda potencial, para luego estudiar la demanda efectiva futura. Como bien la palabra lo indica es aquella que se encuentra “latente”, es decir, está en *potencia*. Para que esa demanda se transforme en demanda efectiva futura es necesario activar (o que se activen) los disparadores *secundarios* de la demanda

Si nos basamos en que todo mercado tiene un potencial (límite), efectuando una proyección del mismo podría calcular cuales son los recursos o esfuerzos necesarios para alcanzar dicha proyección. Si bien es solo un indicador, no es condición suficiente para llevar a cabo un determinado emprendimiento inmobiliario, aunque es importante. La pregunta que sigue es, cómo cuantificar esta demanda *utópica*.

8.6.2.3. Métodos proyectivos del mercado

A modo de ejemplo se utilizó como método proyectivo del mercado el de la razón de cadena.

Llamado también método *descendente* pues se comienza con un valor de *población entera*, que multiplicado por una serie de factores se llega a una estimación más pequeña y *probable de demandantes*. Las proyecciones pueden no ser reales (la misma palabra lo indica) ya que

se trata de una localización (en Mar del Plata) pero sí nos brindó información adicional para el análisis del conjunto; que es precisamente lo que se busca.

El emprendimiento fue publicado durante un periodo de tiempo en diversos *sitios de Internet* a los efectos de estimar la probable demanda potencial, efectuándose el siguiente análisis: se estimó una población del área de influencia del proyecto en 100.000 personas arrojando un promedio de habitantes por hogar es de 3,38 personas, entonces la *demanda efectiva futura* estimada fue la siguiente:

- El 4,59% de las visitas corresponde a la Ciudad de Mar del Plata (ver Registro de visitas)
- La intención de compra de un departamento se la midió por las respuestas enviadas por correo electrónico, arrojando un valor de 6%
- El 80% consulto por un departamento de 2 ambientes.
- De ese 80% el 50% mostró disposición para adquirir un inmueble que no supere los U\$\$ 100.000

La *demanda efectiva futura* resulta del siguiente análisis:

Portal Publicacion	VISITAS	
	TOTALES	MDP
OLX	1.210	356
DOOMOS	8	6
VIVAVISOS	596	92
ALAMAULA	7.308	1.234
Mdo LIBRE	556	145
ZONAPROP	2.243	811
GOOGLE	867	92
SOLTWIN	4.592	1.856
Poblacion	17.380	4.592

Registro de Visitas MDP

Consulta de visitas - año 2013

Mes	Cantidad	Intendencia
Junio	252	
Agosto	632	
Enero	655	
Octubre	1143	
Noviembre	943	
Diciembre	897	
Total	4192	

Poblacion	100.000
Personas por hogar	3,38
Cantidad de hogares	29.586

%	Demanda
---	---------

- 1 - Intencion de compra
- 2 - Intencion de compra de un departamento
- 3 - Adquisicion de un departamento de 2 Amb
- 4 - Valor hasta U\$\$ 100.000

4,59%	1359
6%	88
80%	71
50%	35

Total DEMANDA	35
----------------------	-----------

Poblacion	Area de influencia	(Estimacion)	100.000
Intencion de compra			4,59%
Visitas desde Mar del Plata		4592	
Poblacion total		100.000	
Intencion de compra de un departamento			6%
Respuestas consultas concretas (e@mail)		298	
Visitas a paginas desde MDP		4.592	

Figura – Método proyectivo del mercado-Razón de cadena⁷ Elaboración propia

Este análisis significa que para el emprendimiento Brisamar existió al momento del análisis una demanda efectiva futura aproximada de 35 unidades para la tipología de 2 ambientes con un valor que no debería superar los 100.000 dólares. *Este cálculo es solo un valor aproximado pues su conducta dependerá de diversos factores macro y micro.*

9. MARKETING ESTRATÉGICO 9.1.

MERCADO META

Segmentación de la demanda

Con la información obtenida dividimos al mercado en grupos más pequeños e internamente homogéneos que puedan requerir el producto inmobiliario ofrecido.

Geográfica: ámbito nacional de la República Argentina

Socioeconómica: abarcará dos grupos, el nivel socioeconómico (NSE) ALTO, conocido como grupos ABC-1 que representa el 10% de la población y gozan de altas rentas, pueden darse casi todos los gustos y disfrutan de todas las comodidades. Mientras que para la etapa inicial del proyecto el nivel socioeconómico (NSE) MEDIO ALTO, grupos C-1 podrían ocupar parte de la demanda inicial requerida para el inicio de la obra.

A su vez, dividiré al mercado objetivo en dos perfiles, claramente diferenciadas:

Perfil del comprador final – A: CONSUMIDOR FINAL • Trabajo:

- Responsable de área. Reporta a un Director.
- Empresa media (50~100 empleados, facturación 20~80M) ○

Salario de 30-35k • Demográficos:

- Varón, 33 años. Con pareja y un hijo.

⁷ Método extraído a nuestro caso de estudio de Ob. Cit. 5

-
- Vive en zona urbana, en un piso antiguo con alquiler elevado.
 - Educación universitaria: Administración de empresas, Ingeniería, Comunicación Audiovisual.

- Objetivos y problemas:

- Objetivo: comprar su primera vivienda de propiedad para tener una inversión de cara al futuro.

Estar en una zona buena para su familia, con tiendas, escuelas etc.

- Cómo ayudamos a cumplir su objetivo: ofrecemos una buena selección de inmuebles en su zona geográfica preferida y dentro de su presupuesto.

- Problemas/stoppers: dudas financieras. Inestabilidad laboral

- Cómo ayudamos a resolver su problema: proveemos información financiera y laboral, ponemos en contacto con agentes financieros que pueden darle una hipoteca o préstamos en buenas condiciones.

- Mensaje primario: nuestro proyecto edilicio es el mejor lugar para buscar una vivienda de pago.
- Reason why: la mejor selección de inmuebles, abundante información en la página web y asesores predispuestos que dan confianza.

Perfil del comprador final – B: INVERSOR ● Trabajo:

- Jefe de Operaciones / Gerente empresa / Director de área. ○
- Empresa media/grande (100~500 empleados, facturación 50~200M) ○

Salario de 60-80k ● Demográficos:

- Varón, 55 años. Con pareja e hijos adultos.
- Vive en zona urbana y semiurbana (cerca de gran urbe) ○

Educación universitaria y MBA.

- Objetivos y problemas:

- Objetivo: ya ha pagado la hipoteca de su vivienda y quiere invertir en otro inmueble. Además, lo quiere aprovechar para pasar las vacaciones y fines de semana.

-
- Cómo ayudamos a cumplir su objetivo: ofrecemos una selección de inmuebles bajo plano para inversionistas, en zonas que se están revalorizando.
 - Problemas/stoppers: la jubilación le queda relativamente cercana y no puede perder dinero. Su esposa desconfía de las inversiones financieras.
 - Cómo ayudamos a resolver su problema: facilitamos toda la información fiscal, plan de pagos y rentas futuras previstas (por alquiler, por venta...) para que pueda comparar esta inversión respecto a una financiera.
 - Mensaje primario: las inversiones inmobiliarias son más seguras que los fondos de inversión y otras inversiones financieras.
 - Reason why: la valoración inmobiliaria lleva décadas con crecimiento sostenido y tiene mucho menos riesgo que la financiera.

9.2. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

El objetivo buscado es que nuestro producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos de la competencia en la mente de los perfiles objetivos.

Para el **Perfil del comprador final – A: CONSUMIDOR FINAL** se persigue:

- Que compre a precios altos
- Que perciba beneficios altos, a través de:

o Diferenciación del producto ofrecido (ver atributos) o Diferenciación del personal Para

el **Perfil del comprador final – B: INVERSOR** se busca:

- Que compre a precios más bajos una mayor cantidad de metros cuadrados en pos de que gane un mayor margen de rentabilidad.

Dado lo anterior, ***las ESTRATEGIAS DE COBERTURA aplicadas son la selectiva para el consumidor final y la exclusiva para el inversor.***

9.3. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

9.3.1. Matriz

Utilizaremos la MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA⁸. Todas las organizaciones se pueden ubicar en algunos de los 4 cuadrantes que propone esta matriz. Se basa en dos divisiones de evaluación: Posición competitiva-Crecimiento del mercado



MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: Estrategias más adecuadas según cuadrante



JUSTIFICACION: La empresa FIDEICOMISO INMOBILIARIO AVENIDA F. U. CAMET se encuentra en el cuadrante I, esto es, en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento

⁸ Referencia – “Conceptos de Administración Estratégica”-F. DAVID

rápido en el mercado por lo cual el desarrollo de los departamentos en pozo es muy competitivo por la cantidad de “productos” que existen y la tecnología constructiva que se desarrolla constantemente.

9.3.2. Elementos de análisis

- Las estrategias recomendadas son concentrarse en los MERCADOS y los DEPARTAMENTOS en POZO (proyectados).
- No alejarse de sus ventajas competitivas.
- Al no disponer de recursos suficientes, no aplicamos las estrategias intensivas de INTEGRACION.
- Al estar comprometidos con un único producto “departamento en pozo”, se recomienda aplicar una “diversificación concéntrica” para disminuir los riesgos asociados a la misma pero no la adoptamos por la situación de coyuntura actual.
- Tenemos un “colchón de seguridad” para asumir riesgos dado que construiremos con capital ajeno.
- Seremos líderes en el desarrollo de departamentos “verdes” que buscan la vanguardia tecnológica en preservación del medio ambiente.

9.3.3. Elementos de posicionamiento

La marca inmobiliaria Brisamar

Decía Philips Kotler: que “el MARKETING es el arte de construir marcas. Si no eres una marca, eres una materia prima, un producto básico, en donde el precio lo es todo y el único ganador será el que produzca a menor precio. Una marca bien posicionada simplifica la decisión de compra



www.soltwin.com.ar

Se seleccionó el logo detallado, como marca inmobiliaria y plataforma de lanzamiento del proyecto en sí mismo, cuyo significado son la “s” de Sergio y la “g” de Gustavo uniéndose en un proyecto para crear un concepto en el cual se definió a:

Edificio Brisamar como un emprendimiento que conjuga todas las características que debería reunir un edificio de categoría: sencillez, profesionalidad, calidad y seriedad. Ingredientes que nos permitieron crear un concepto que nos acompaña en este camino de logro de objetivos medibles y rentables para el consumidor inmobiliario

SLOGAN

“INVERTIR EN BRISAMAR TE PERMITIRA ENCONTRAR UN REFUGIO DE VALOR PARA DOLARIZAR TUS AHORROS”

ISOLOGO



10. MARKETING OPERATIVO

10.1. INTRODUCCION. MARKETING OPERATIVO inmobiliario

Se utilizó toda la inteligencia comercial más toda la información disponible para el conocimiento del cliente, de los competidores y del mercado en la fase estratégica. Para transformar *todo lo antedicho* en un arma competitiva de nuestra empresa para el diseño de la táctica a seguir. Trabajamos en la definición de las famosas cuatro P del marketing táctico-operativo

PRODUCTO

PRECIO

PROMOCIÓN

PLAZA

El cliente es el centro de todo y la EMPATIA lo es más. Ortolá Gustavo⁹, incorpora dos P más

PUBLICO OBJETIVO de nuestra oferta es la quinta P del marketing táctico +

PROPÓSITO misión conjunta de la compañía

⁹ **MARKETING para desarrollos inmobiliarios** – Creando Real State con valor agregado – ORTOLA MARTINBEZ Gustavo, Bienes Raíces ediciones BRE- 1era Edición 27/06/2013 Pág. 188

Traducido en palabras, hay que superar las expectativas del consumidor con énfasis en una excelente experiencia del usuario y esto se logró con base en la diferenciación del producto, personal, imagen y marca. Posicionando a todo nuestro equipo desde el punto de vista del comprador, cliente o consumidor, con énfasis en las seis “C”:

Calidad intrínseca

Costo

Conveniencia

Comunicación

Colaboración

Compromiso

Y a partir de las seis “C” se estableció el *Brief comercial del producto Brisamar* impartido a todo el personal involucrado:

- Descripción detallada del producto
- Listado de especificaciones
- Detalles de Diseño
- Antecedentes del grupo humano
- Planillas técnicas con medidas y unidades
- Terreno: ubicación y potencialidad de la zona
- Precio y forma de pago
- Posicionamiento y *branding*
- Detalle de amenities y servicios comunes
- Servicios existentes en la zona
- Medios de transporte
- Concepto del producto ofrecido

- Análisis FODA del producto
- Análisis de la Competencia
- Estrategia de objeciones
- Desarrollo de la marca, naming e imagen corporativa
- Presentación del producto, material de venta

Evaluación del negocio para diferentes tipos de situación (consumidores finales e inversores).

PRODUCTO (departamentos en pozo): desarrollar un departamento en pozo de calidad superior.

Definir:

NIVEL 1: Producto básico

NECESIDAD BASICA QUE SATISFACE: ofrecer unidades de vivienda propia o para rentar al inversor (departamentos de 1 y 2 ambientes).

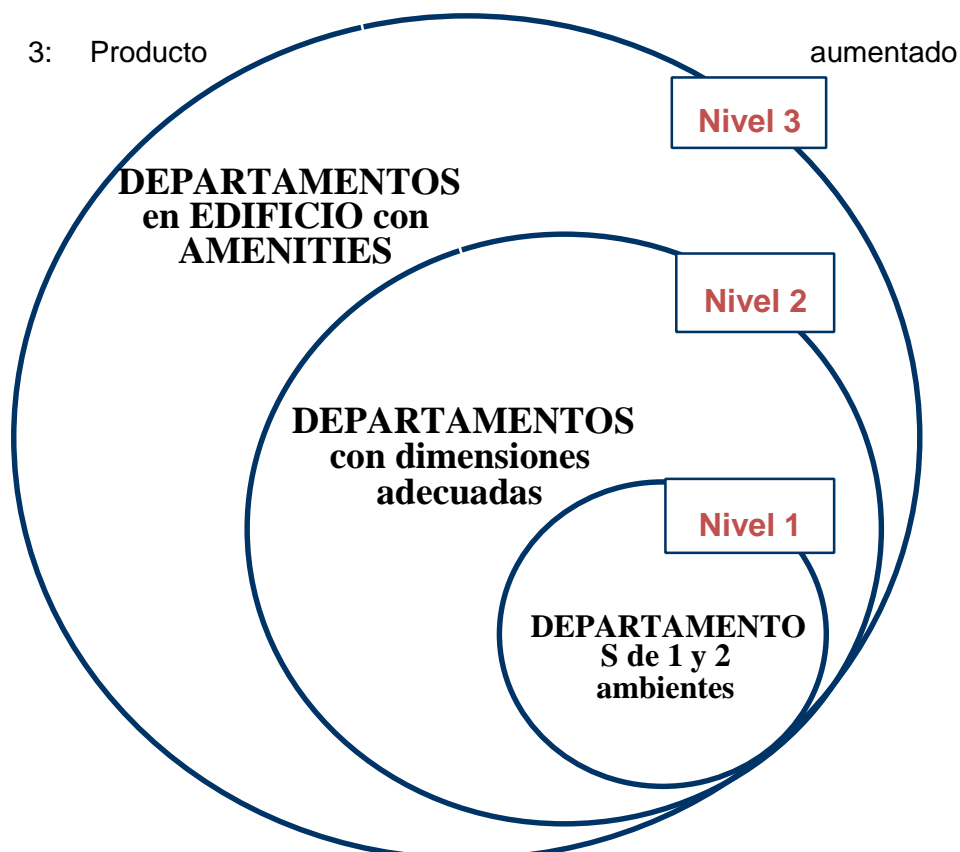
11. ESTUDIO TECNICO DE OBRA.

11.1. Posibilidades constructivas del terreno

El objetivo del estudio es analizar las posibilidades constructivas sobre un lote ubicado en Av. Felix U. CAMET N° 2121 de la ciudad de Mar del Plata.

NIVEL 2: Producto real

NIVEL 3: Producto



Datos Catastrales: Circunscripción: VI - Sección: B - Manzana:120-b - Parcela: 6 Superficie Terreno:568,27 m2 En consecuencia, la altura mínima que debe calcularse entre solados es de 2,8m por lo que para saber qué cantidad de pisos puedo construir aplicaré la siguiente relación, cantidad de pisos = h / 2,8m, siendo h=13,60m

Adoptamos, para nuestro proyecto PLANTA BAJA LIBRE + 7mo PISO + 8vo como SUM

11.2. Calendario de Obras y presupuesto de costo del desarrollo

La puesta en marcha del proyecto debe ajustarse a un calendario riguroso, razón que nos obligó a un estudio riguroso de todas las variables involucradas en el negocio, resumiendo

Balance de Superficies		Cubierta	S/Cubierta
CUBIERTAS c/Planos Aprob.	1266,15	1266,15	
S/CUBIERTA c/Planos Aprob.	51,62		51,62
CUBIERTA Desafectada sin construir c/Planos Aprob.	-128,96		
S/CUBIERTA Desafectada sin construir c/Planos Aprob.	-28,89		
CUBIERTA a CONSTRUIR	388,02	388,02	
S/CUBIERTA a CONSTRUIR	15,33		15,33
TOTALES		1654,17	66,95

LIBRE DE SCUBIERTA 284,21

Superficie total a construir	1721,12 m2
Superficie del terreno	568,27 m2
Superficie promedio por unidad	49 m2
Cantidad de unidades del proyecto	28
Superficie vendible total	1385 m2

Modalidad de Construcción

Llave en mano	100%
Tiempo estimado de Obra (Ver <u>Diag. Gantt</u>)	24-28 meses
Costo estimado de construcción (Ver <u>Diag. Gantt</u>)	\$ 8.368.162

Figura – Hoja Técnica de input del proyecto

A los efectos de contar con información detallada de la inversión en la obra, se presupuestaron los diferentes rubros involucrados mediante la elaboración de un diagrama de Gantt con el cronograma de obras y los desembolsos que deberán realizarse

“mensualmente” de acuerdo al avance de las obras. (Ver Análisis Económico y Financiero). La modalidad de construcción del emprendimiento fue “llave en mano” y se encomendó a una empresa constructora de primera línea.

Los Boletos de Compra-Venta que se celebraron tuvieron estipulado un “precio fijo” en cuotas re determinables por un índice emergente de la Cámara Argentina de la Construcción con un

pago inicial del 20-40% y cuotas de entre 22 y 30 meses, abarcativo del tiempo estimado de la obra.

Del estudio de mercado surgieron los valores de venta de las unidades funcionales a efectos de poder construir el flujo de fondos, base de análisis para el conjunto del TFG.

12. COSTOS Y PUNTO de Equilibrio

12.1. Introducción teórica

Los costos en una obra es una variable crítica considerándose conveniente para estos desarrollos *una contabilización mensual para controlar la gestión*. Los costos “correctos” de un periodo (mes) estarían dados por la sumatoria de los siguientes costos:

- a) **CORRIENTES:** se dan en un mes y corresponde a “ese” mes. Ej.: Sueldos y jornales
- b) **PREVISTOS:** formalmente “no ocurrió” pero lo tengo que considerar costo. Ej.: S.A.C. el empleado lo cobra en los meses de junio y diciembre de cada año, pero es una porción de cada mes que corresponderá contabilizar.
- c) **DIFERIDOS:** erogación que se produce en un mes, pero también corresponde a meses posteriores. Ej.: Pago de un Seguro, que involucra un semestre, pero lo pago en tres cuotas. Como corolario de esta simple introducción al tema, se concluye que los costos correctos de un periodo para controlar la gestión comprenden la suma de los costos corrientes, previstos y diferidos, para lo cual tendré que tener muy bien devengados a los mismos.

12.2. Clasificación de los costos

El Cálculo de Costos se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de una empresa. El análisis de los costos es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que un mal cálculo puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición por no cumplir con el objetivo propuesto. Conocer no sólo que pasó, sino también dónde, cuándo, en qué medida (cuánto), cómo y por qué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro, más aún si deseamos llegar a ser una empresa líder del sector.

Esencialmente un cálculo correcto del punto de equilibrio sirve: de base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios y como instrumento de planificación y control.

Concepto de costo: Costo es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

El desembolso es un concepto de tipo financiero, que forma parte del manejo de dinero. Su incidencia está relacionada con los movimientos (ingresos y egresos) de caja o tesorería. Uno puede comprar un insumo mediante un pago en dinero (erogación), pero hasta que ese insumo no sea incorporado al producto que se elabora y luego se vende, no constituye un costo. Es un desembolso. Hay bienes que se compran y que se utilizan en el sistema productivo, pero que no se incorporan al producto como insumo, sino que se utilizan durante un tiempo para ayudar en su elaboración. Por ejemplo: maquinarias, equipos, instalaciones, bienes de uso, etc.

Nuestro cuadro general de partida para el análisis fue el siguiente:

COSTOS de CONSTRUCCIÓN	\$ 8.368.162,00 *
COSTO del TERRENO	\$ 3.274.992,00 **
Proyecto y Direccion de OBRA	\$ 418.408,10
COMERCIALIZACIÓN	\$ 167.363,24 ***
Total	\$ 12.228.925,34

(*) Base: Presupuesto de E. Constructora

(**) VALOR de MERCADO (terreno)

M2 Terreno		567
Valor convalidado por mercado/m2	USD	760,00
Dólar ca/este	\$	7,60
Costo del Terreno	\$	3.274.992,00

(***) Estimado

Se consideró como valor de terreno, al costo de reposición o mercado

12.3. Análisis del punto o “zona” de EQUILIBRIO

Para el caso planteado, sin considerar los impuestos y otros costos menores (se calcularon en detalle en Análisis económico y financiero) la zona de equilibrio se alcanza, según se muestra como sigue:

	Ventas proyectadas	Tamaño Dpto m2	Precio/m2	Departamentos			RESULTADO
				2 Ambientes	1 Ambiente	3 Ambientes	
VENTAS							
2 AMBIENTES	9	65	\$ 16.000,00	\$ 9.336.000,00			\$ 9.336.000,00
1 AMBIENTE	8	28	\$ 13.000,00		\$ 2.912.000,00		\$ 2.912.000,00
3 AMBIENTE	0	102	\$ 19.000,00			\$ -	\$ -
VENTAS TOTALES							\$ 12.248.000,00
C.V.Produccion							
2 AMBIENTES	9	65	\$ 6.260,26	\$ -3.652.861,71			\$ -3.652.861,71
1 AMBIENTE	8	28	\$ 6.170,87		\$ -1.382.275,92		\$ -1.382.275,92
3 AMBIENTE	0	102	\$ 6.428,47			\$ -	\$ -
C.V.Ventas							
2 AMBIENTES	9	65	\$ 160,00	\$ -93.360,00			\$ -93.360,00
1 AMBIENTE	8	28	\$ 130,00		\$ -29.120,00		\$ -29.120,00
3 AMBIENTE	0	102	\$ 190,00			\$ -	\$ -
COSTO VARIABLE TOTAL							\$ -5.157.617,63
CONTRIBUCION MARGINAL							\$ 7.090.382,37
Costo TERRENO							\$ -3.274.992,00
C.F.Produccion							\$ -3.751.432,47
C.F.Ventas							\$ -44.883,24
UTILIDAD							\$ 19.074,66

Figura – Elaboración propia

Si consideramos “al emprendimiento” analizado como POLIPRODUCTOR (con departamentos de 2 amb., 1 amb. y de 3 amb.), se parte del supuesto que hay distintos productos que tienen distintos porcentajes de contribución marginal

Analisis VERTICAL

VENTAS	100,00%	\$ 12.248.000,00
CV TOTAL	40,80%	\$ -4.997.774,20
CMG	59,20%	\$ 7.250.225,80
Costo TERRENO	26,74%	\$ -3.274.992,00
C.F.IJOS TOTALES	32,30%	\$ -3.956.159,14
UTILIDAD	0,16%	\$ 19.074,66

COSTO TOTAL \$ 12.228.925,34 \$ -

Indicadores de Equilibrio

En PESOS y METROS CUADRADOS

En PESOS

(S) Costos FIJOS	\$ 7.231.151,14	\$ 12.215.776,67
(%) CMG	59,20%	

ZONA de EQUILIBRIO en m2, se llega

Si vendo **\$ 12.215.776,67** que representan a **1 808** m2 según mezcla de venta determinada

En PORCENTAJE

(S) Costos FIJOS	\$ 7.231.151,14	99,74%
(S) CMG	\$ 7.250.225,80	

ZONA de EQUILIBRIO en % de VENTAS, se llega

Si vendo **\$ 12.215.776,67**

1. Por arriba de ese monto de ventas o metros cuadrados comienzo a ganar
2. Por debajo no cubro los costos TOTALES, aumentando el riesgo de terminar la obra

El equilibrio se alcanza si vendo 9 (nueve) departamentos de 2 amb. y 8 (ocho) de 1 amb. según la estructura de costos variables y fijos que surgen de una *estimación* y cuya mezcla en el monto de ventas es la siguiente:

Mezcla VENTA m2	Mezcla VENTA %
583,50	72,26%
224,00	27,74%
0,00	0,00%
807,50	100,00%

Si consideramos que cada "producto" (Departamento) tiene distinto porcentaje de contribución marginal, entonces la contribución marginal unitaria estará dada por el siguiente cálculo:

Departamento	2 Ambientes	1 Ambiente	3 Ambientes	TOTAL
Ventas	\$ 9.336.000,00	\$ 2.912.000,00	\$ -	\$ 12.248.000,00
m2	583,50	224,00	0,00	807,50
CV Produccion	\$ -3.614.172,74	\$ -1.261.121,46	\$ -	
CV Ventas	\$ -93.360,00	\$ -29.120,00	\$ -	
CMg	\$ 5.628.467,26	\$ 1.621.758,54	\$ -	\$ 7.250.225,80
CMg (%)	0,603	0,557		
CMg unitaria	\$ 9.646,05	\$ 7.239,99		
Precio m2 venta	\$ 16.000,00	\$ 13.000,00	\$ 19.000,00	

Comprobacion

<u>MG de contribucion promedio por u (m2)</u>	Cont.MG Total	\$ 7.250.225,80	59,20%
	Ventas TOTALES	\$ 12.248.000,00	
<u>Pto EQ</u>	Costos Fijos totales	\$ 7.231.151,14	\$ 12.215.777 (*)
	Cont MG promedio	0,59195	

(*) Diferencia se debe a que no estamos en "punto" de equilibrio sino en ZONA de EQUILIBRIO

Se deberá vender \$ **-32.223,33** mas para llegar al punto de equilibrio, lo que podría lograrse

- a) Subiendo el precio de venta de un departamento
- b) Buscar otra mezcla de venta

Como conclusión podemos afirmar que cuando hay varios productos, el punto de equilibrio se debe calcular para una mezcla de ventas, es decir suponiendo que la participación porcentual de cada producto respecto de las ventas totales se mantiene constante. Si cambia la mezcla de ventas también cambia el punto de equilibrio. En el caso analizado, la zona de equilibrio se alcanza con la venta de 807,5 m2 representativa de 583,5 m2 de la topología de 2 Ambientes y 224 m2 de departamentos chicos de 1 amb._Convendrá acelerar la venta de aquel producto, en este caso departamentos que tengan mayor porcentaje (%) de contribución marginal dado que permitirá absorber con mayor rapidez los costos fijos del emprendimiento; en el caso planteado conviene agilizar la venta de los de 2 Ambientes.

13. COMERCIALIZACION y COMUNICACIÓN

PLAN DE COMUNICACIÓN Y CANAL DE VENTA

13.1. Introducción

Los **canales de venta, se entienden como** los medios por los cuales nuestro "producto" será presentado a los consumidores, es decir, el sitio, los medios o la plataforma que permite que el cliente tenga contacto con nuestro desarrollo inmobiliario.

COMPRADORES: hemos definido dos tipos de compradores:

1. CONSUMIDOR FINAL, con estrategia selectiva.
2. INVERSOR, con estrategia exclusiva.

Considerando que para ambos el mensaje de "MARKETING" será el mismo, se ha diseñado el siguiente CANAL DE VENTAS para ambos tipos de compradores:

Esto se logra llegando al usuario primero interpretando los canales disponibles y segundo encontrándolo en los cuales está. Los canales en los cuales hoy, el consumidor o usuario tiene presencia son:

- **REDES SOCIALES:** siendo Facebook uno de los más relevantes que me permite a través de Facebook Ads y plataformas de pago a muy bajo costo poder generar contactos.
- **@MAIL MARKETING:** generando una base de datos propia a través de una LANDING PAGE.
- **POSICIONAMIENTO DE LP (LANDING ANTEDICHA) EN BUSCADORES:** ya sea orgánico (SEO: Search Engine Optimization) mediante el uso correcto de reglas para que GOOGLE me pueda leer y me posicione arriba sin pagar o pagando en Google ADWORDS (SEM: Search Engine MANAGEMENT) pudiendo abonar para acceder a diversas formas de implementación como red de búsqueda, red display o videos en canal de YouTube. Sin ser taxativas, “estas” son las tres formas más relevantes para llegar a los usuarios

Comercialización

Vender un producto inmobiliario que aún no está construido es muy complejo, por ello el marketing toma relevancia, siendo uno de los motivos por los cuales decidí especializarme en Marketing en UFASTA, toda vez que hoy en un mercado con oferta variada, amplia y competitiva es crucial saber para quienes estamos desarrollando y esto incluye entender sus requerimientos y formas de habitar, para volcarlo posteriormente a nuestro producto y tratar de recrear en cierta medida el conjunto esperado de atributos sin un costo adicional con las especificaciones suficientes y necesarias que puedan superar sus expectativas.

Respecto a la valoración de atributos por orden de importancia, el resultado de nuestra estimación para concretar las ventas requeridas fue y es la que a continuación se indica:

- I. Ubicación del emprendimiento: su localización en un barrio tradicional de la ciudad, la vista plena al mar y ver la postal característica de Mar del Plata desde su emplazamiento fue uno de los aspectos característicos.
- II. Monto de cuota: se dividió al proyecto en etapas aplicándose relación consolidación/precio
- III. Grupo humano: la elección de un grupo humano de prestigio resulto clave

-
- a. Comercializadora: debe reunir conocimientos comparables a un experto, pocas inmobiliarias cumplieron este punto
 - b. E. Constructora: debe ser líder
 - c. Escribano interviniente debe contar con normas de ética y conducta intachables
 - d. Profesional firmante de la Obra que este matriculado y reúna experiencia exigible al tipo de obra en cuestión
 - e. Administrador: debe ser un profesional en la materia, dado los montos involucrados
- IV. Diseño del proyecto: nos enfocamos en un producto edilicio que pueda transformarse en emblema del cruce de las avenidas Estrada y la culminación del B° Constitución
- V. Entorno: al dibujarse un paisaje distinto no solo cada día sino en cada momento, este atributo es sustancial en todo mensaje comunicador de la propuesta
- VI. Vida sana: la frescura del mar y su cercanía con el espacio verde de Parque CAMET, transforman al emprendimiento en único
- VII. Espacio verde: combinado con la cercanía al mar, el verde y el celeste serán colores característicos de nuestro producto.

13.2. Herramienta MARKETING DIGITAL

La oportunidad que nos brinda hoy el internet es insoslayable y solo es necesario entender su funcionamiento para lograr los resultados esperados. Por ello me detengo en este ítem y afirmo sin ponerme colorado, *que el plan de marketing digital elaborado por mi parte fue la plataforma que permitió lograr un producto que no solo alcanzó sino superó las expectativas de los que confiaron en nosotros.* Sumado a lo aprendido en la carrera de Licenciatura en marketing, resumo lo que todos deben conocer “como mínimo” para vender en internet.

Antes la publicidad por televisión, los diarios, la radio y los carteles en las rutas nos permitían llegar al público en general a un costo muy alto cuyo retorno de la inversión no solo era difícil de medir, sino que en muchos casos se transformaba en un costo hundido sin posibilidad de recupero. Las características de este tipo de publicidad eran y son en la actualidad:



Llegar a un público amplio
Es muy caro
No es posible medir rendimientos

Las dos últimas características no me permiten medir el retorno de la inversión, es decir cuántas ventas obtuve por llevar a cabo dicha acción publicitaria, y por otro lado tampoco conocer las características del público objetivo que compro mi producto dado que medir los resultados de las campañas publicitarias tradicionales es prácticamente imposible. Hoy ese paradigma publicitario "cambio" para siempre. La mayoría de la población se conecta a la red donde está la información a través de un celular (móvil), Tablet, computadora o notebook y la publicidad se debe suscribir para llegar a estos consumidores conectados la mayor parte del día. Y esta publicidad digital reúne características que le son propias, como son:

- Llego a un público segmentado
- Es más barato
- Puedo medir y lo que es más importante aun
- PUEDO CONTROLAR

Dado lo anterior, hemos desarrollado el Plan de Marketing Digital que se diseñó para la comercialización del producto analizado en este trabajo y obviamente en combinación con el Marketing tradicional (ver [Anexo I](#)) que resume en un cuadro todo el plan de negocios.

13.3. Herramienta OMNICALIDAD

Modelo de aplicación

Desde hace ya algunos años el concepto del marketing digital incursionó en el mundo de los negocios revolucionando la forma en la que los productos y/o servicios llegan al consumidor a través del uso de herramientas y estrategias (no tradicionales) que permiten ser más eficaces y eficientes. Todo plan de marketing consta de 4 (cuatro) fases:

Primero) GENERACIÓN DE LA DEMANDA

Esto se logra llegando al usuario primero interpretando los canales disponibles y segundo encontrándolo en los cuales está. Los canales en los cuales hoy, el consumidor o usuario tiene presencia son:

- **REDES SOCIALES:** siendo Facebook uno de los más relevantes que me permite a través de Facebook Ads y plataformas de pago a muy bajo costo poder generar contactos.
- **@MAIL MARKETING:** generando una base de datos propia a través de una LANDING PAGE

-
- **POSICIONAMIENTO DE LP (LANDING ANTEDICHA) EN BUSCADORES:**
ya sea orgánico (SEO: Search Engine Optimization) mediante el uso correcto de reglas para que GOOGLE me pueda leer y me posicione arriba sin pagar o pagando en Google ADWORDS (SEM: Search Engine MANAGEMENT) pudiendo abonar para acceder a diversas formas de implementación como red de búsqueda, red display o videos en canal de youtube. Sin ser taxativas, “estas” son las tres formas más relevantes para llegar a los usuarios

Segundo) CONVERTIR

Que significa a través de un objetivo pre impuesto, por ejemplo, generar contactos, lograrlo de la forma más rápida y al más bajo costo posible. Se logra con presencia digital en internet a través de una web propia, landing page o en presencia en portales de e-commerce como por ejemplo Mercado pago.

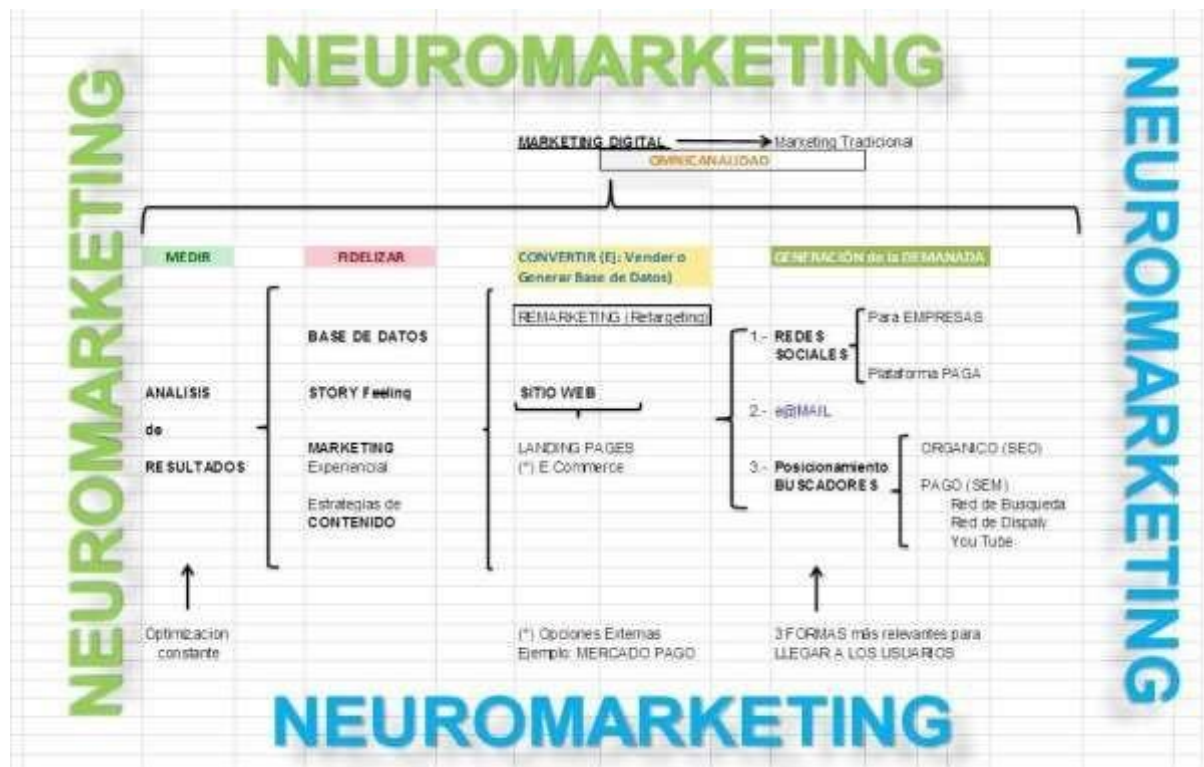
Tercero) FIDELIZAR LA BASE DE DATOS

Y esto se logra generando contenido de valor para que el usuario pueda vivir una experiencia única a través del consumo de nuestro producto y/o servicio, persiguiendo el *engagement* en todo momento, esto es un enamoramiento del cliente hacia nuestra empresa.

Cuarto) MEDIR

Debo interpretar los resultados que vaya obteniendo, dado que la optimización es constante.

Todo lo anterior no es posible implementarlo si no conocemos a nuestro cliente potencial. Lo antedicho puedo resumirlo en el siguiente esquema:



Fuente - Elaboración propia

La OMNICALIDAD se impone en todo negocio, de cualquier tamaño y rubro, y con esto nos referimos a que el marketing tradicional (televisión, periódicos, radio, carteles, etc.) NO DESAPARECIO, el secreto está en su complementariedad para llegar al target objetivo para aumentar las ventas e intentar “mejorar” la RENTABILIDAD en su conjunto. Y para lograrlo hay que aplicar el NEURAMARKETING, que según Néstor Braidot¹⁰, trae consigo un conjunto de recursos de enorme valor para investigar el mercado, segmentarlo y desarrollar estrategias exitosas en materia de productos, posicionamiento, precios, comunicaciones y canales.

Por ello el *marketing está más vivo que nunca* como pocas veces han experimentado, las empresas, las personas, los consumidores y los usuarios. Pero un marketing caracterizado por la omnicanalidad en los que canales tradicionales se combinen con los aquí detallados aplicando conceptos de neuromarketing para que las estrategias implementadas sean efectivas y eficientes, mejorando la rentabilidad y que permitan ser interpretadas de una manera adecuada por nuestro mercado objetivo. Y esto no se logra con el “tira y pega”, sino con un profundo compromiso en combinar tendencias aplicando recursos con base en los conocimientos de los procesos cerebrales para que nuestro interlocutor nos interprete y convierta en acción nuestro objetivo propuesto.

¹⁰ Neuromarketing en acción – Nestor Braidot – Editorial Granica 2012

13.4. COMUNICACIÓN TRADICIONAL

Las herramientas de comunicación que utilizaremos para plasmar la forma en la que nuestra empresa va a comunicarse con el potencial comprador (inversor) y cuándo, se muestra a continuación.

PUBLICIDAD HECHA EN REDES

40% VENDIDOS

BRISAMAR I. AV. F. U. CAMET 2121
COCHERAS OPCIONALES. QUINCHO. SOLARIUM LAUNDRY. BAJAS EXPENSAS. ASCENSOR DE ULTIMA GENERACION

EMPREDIMIENTO INMOBILIARIO DE GRAN CATEGORIA DE 1 Y 2 AMBIENTES...
EN UNA UBICACION PRIVILEGIADA EN EL EXCLUSIVO BARRIO CONSTITUCION

1 AMBIENTE...33M2...\$368.000
2 AMBIENTES...53M2...\$693.700

CONSTRUYE COARSA
COMERCIALIZA

GIROMINI PROPIEDADES

SUCURSAL VARESE: BV. MARITIMO 3083 TEL/FAX: (94-0223) 451-0375 / 486-3502
GIROMINI PROPIEDADES@SOLTY.COM.AR
WWW.GIROMINIPROPIEDADES.COM.AR

TRIPTICO

WWW.SOLTWIN.COM.AR

BRISAMAR I

DEPARTAMENTOS 1, 2 Y 3 AMBIENTES

FINANCIACION CUOTAS EN PESOS

BONOMO
GIROMINI

PLANIFICACION SEMANAL DE PUBLICACIONES

CALENDARIO SEMANAL DE PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES					
(por cantidad de publicaciones)					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
BLOG	1				
FACEBOOK		2		2	
INSTAGRAM	2	2	2	2	2
PINTEREST	1	1	1	1	1
LINKEDIN			1		
YOUTUBE	1		1		1
GOOGLE +	1				1
EMAIL MARKETING	3		3		3

ESQUEMA DE COMERCIALIZACION

Se definió como esquema general de comercialización



DISTRIBUCION

Los medios a través del cual haremos llegar nuestro “producto” al consumidor final, son los que a continuación se detallan, siempre procurando que sea lo más rentable y eficiente posible. La importancia de los canales de distribución radica principalmente en que a través de un tercero es posible que el producto llegue a un mayor número de consumidores, y por lo tanto que crezcan las ventas del mismo.

CADENA DE DISTRIBUCION

Nuestra cadena de distribución va a ser DIRECTA, es decir, el consumidor final conseguirá el producto directamente desde la desarrolladora (sin intermediarios).

ESTRATEGIA DE COMERCIO ELECTRONICO: ¿PULL O PUSH?

Se aplicará la estrategia PULL o la también conocida “de atracción”, la cual consiste en dirigirse directamente al comprador potencial con la finalidad de atraerlo hacia la desarrolladora para que adquiera el departamento en pozo (nuestro producto final).

DEFINICION DE PUNTO DE VENTA

Nuestro Punto de Venta o POS (Point of Sale) donde estableceremos el punto de contacto con el inversor para su compra potencial, se define en primer término en la web y en forma subsidiaria por vía telefónica.

14. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

El fideicomiso que se utilizó para el desarrollo del proyecto puede servir como instrumento de garantía asimilable a una hipoteca, con su consiguiente eficiencia en términos de costos y flexibilidad contractual.

15. RIESGOS Y TASA DE CORTE

Es una obligación del desarrollador (en este caso en particular autor de este trabajo final) demostrar la coherencia, confiabilidad y consistencia en un trabajo escrito que avale las proyecciones y calcular la TIR y el VAN en distintos escenarios y con métodos alternativos que den consistencia integral para que luego cada potencial comprador y/o inversor decida, de acuerdo a su grado de propensión al riesgo, la conveniencia de invertir o no en el emprendimiento. Comenzaré distinguiendo entre:

1. Tasa de corte o marginal: es la tasa de rentabilidad más “desfavorable” que el proyecto estaría dispuesto a aceptar.
2. Tasa de oportunidad o de reinversión: es la tasa a la cual se renuncia por destinar esos fondos a una inversión alternativa y de riesgo similar

En términos financieros, el riesgo aquí analizado se refiere a la posibilidad de que nuestros flujos de fondos tengan más de un resultado como consecuencia de los desvíos que puedan ocurrir respecto de los valores asumidos en su valoración inicial.

Es fundamental individualizar y cuantificar los riesgos del negocio para determinar la *tasa de retorno exigible al proyecto*. Saber cuáles son, qué impacto tiene cada uno y cómo podemos reducirlos es lo que se intenta hacer.

En términos generales definiremos a su cálculo según la siguiente fórmula

K= r + p + b

K: tasa de descuento o de corte del proyecto **r:** tasa de interés sin riesgo

p: riesgo específico del negocio **b:** inflación + tipo de cambio

K-Tasa de descuento del proyecto

Es la tasa resultante del análisis que sigue y que utilizaremos para traer a los flujos de fondos durante la ejecución del proyecto¹¹.

r-Tasa de interés “sin” riesgo

Por ejemplo, es la que surge de colocar una cierta cantidad de dinero a plazo fijo (Ej.: Banco Nación de la República Argentina) **p-Tasa que representa el riesgo específico del negocio**

Depende del mercado, del producto analizado y del grado de afinidad que tenga la demanda por este mercado. Podemos nombrar como riesgos específicos

- Riesgo de aprobación: riesgo de que la documentación técnica no se apruebe o que el retraso en su aprobación sea importante.
- Riesgo de construcción: los costos pueden ser mayores a los previstos.
- Riesgo performance: la construcción se puede tener que pagar de una forma menos conveniente para la rentabilidad del negocio o puede demorar más.
- Riesgo comercial: Inconvenientes al momento de vender
- Otros riesgos: posibles cambios en el esquema impositivo o aumentos en el costo de financiación.

b-tasa representativa de la Inflación y tipo de cambio

La rentabilidad del negocio deberá estar por sobre la inflación, pues de lo contrario la tasa real será negativa.

Es decir, la suma de r+p deberán ser netos del efecto de la inflación prevista para el plazo de análisis involucrado.

El proyecto Brisamar se financió con preventas *en pesos* actualizados sobre saldos con un índice que publica mensualmente la Cámara Argentina de la Construcción. Es decir que los compradores pagaron sus cuotas mensuales re determinadas mediante la aplicación de un índice mensual que según los últimos tres años anteriores al inicio de la construcción se muestra en el siguiente cuadro, *el acumulado anual del índice CAC fue superior a la inflación*

¹¹ Desarrollos Inmobiliarios Exitosos. Damián Tabakman.Colombo.Rudolph. Ediciones Bre (2006). Pag 206 y sig.

real; indicando que si las cuotas a cobrar se ajustan con este índice le ganaremos a la inflación.

15.1. Análisis numérico de la tasa de descuento o corte para aplicar al flujo de fondos

La tasa de corte para detraer los flujos de fondos futuros del proyecto Brisamar al presente surge del siguiente cálculo:

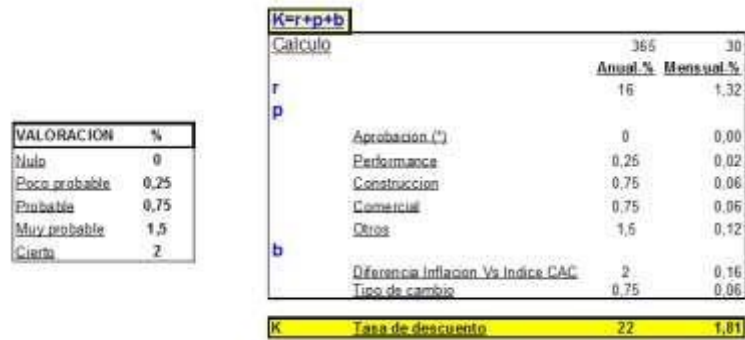


Figura – Tasa de corte Interpretación y elaboración propia

16. Análisis económico y financiero

16.1. Estrategia de precios

Las condiciones de pago ofrecidos por la competencia directa que pre-venden en nuestra zona de influencia, pues ya aclaramos que muchos se financian con capital propio, son

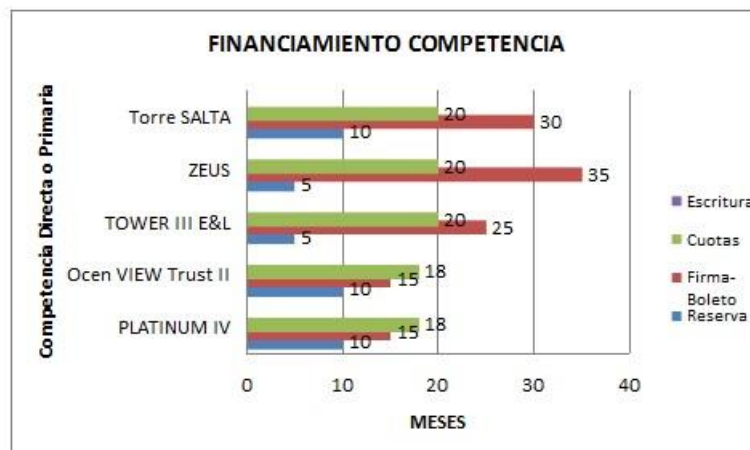


Figura – Financiación de la competencia Elaboración propia

En función a la oferta analizada como competencia “actual” primaria y su respectiva financiación, se evaluó al momento de una propuesta concreta de compra los siguientes planes

	<i>A la Firma</i>	<i>Cuotas</i>
AIF	20-25%	16-19
BIF	30%	24

FORMATOS	
AIF (Alto impacto Financiero)	BIF (Bajo impacto Financiero)
Menor precio final	Mayor precio final
Mayor desembolso durante Obra	Menor desembolso durante Obra
Menor monto a financiar	Mayor monto a financiar

Política de Financiación

- Firma de Reserva de Unidad (5% del monto involucrado)
- Al comenzar la obra (*) - Firma del boleto 25% y resto hasta 30 (treinta) cuotas

(*) Entiéndase firma del Certificado de OBRA con E. Constructora y/o a la fecha estipulada en la Reserva, lo que sea anterior.

En función a los parámetros establecidos se comenzó con la comercialización según los precios que a modo tentativo acepte la demanda y que surgen del análisis de equilibrio ajustándolos en función al avance de la obra

17. Conclusiones

1. El nivel de ventas proyectado tomado como base para el análisis suscripto, es el más bajo que se podría esperar, con lo cual el *proyecto resulto ser poco riesgoso*. Si se incorporaba en el análisis la venta de solo una unidad más, escenario muy probable, el análisis arrojaba más rentabilidad.
2. Cuanto más alejado este el punto de equilibrio del proyecto (break-even) del momento inicial, mayor será el riesgo del proyecto. Dado lo anterior, incluso vendiendo un departamento menos se alcanzaría el equilibrio, concluyendo que el *proyecto en las condiciones analizadas era poco riesgoso*, pues de un total de veintiocho unidades (28) de las cuales se comercializaron catorce (14) al iniciarse la obra, vendiendo solo dos (2) más se alcanzaría el equilibrio.
3. El presente trabajo final de graduación en Marketing, intenta servir de sustento como un plan de negocios abordando todos los aspectos inherentes a necesidades y requerimientos del consumidor inmobiliario, desarrollador, comprador e inversor. Su alto nivel de análisis y detalle económico, financiero y de riesgos e incertidumbre facilito la venta de unidades en cada etapa constructiva.
4. Lo que más interesa en el análisis del riesgo de un proyecto inmobiliario es determinar el desempeño del flujo de fondos, frente a diferentes comportamientos de las variables, pero existen otras situaciones que dependen de la persona jurídica o

física que lleva adelante la gestión del proyecto, quien encara la figura del desarrollador y como están conformadas las partes involucradas en el negocio. En Edificio Brisamar, si bien se trató del primer desarrollo, la estructuración del negocio a través de un fideicomiso, la figura del fiduciario encarnada en un contador especializado en fideicomiso y la poca cantidad de fiduciantes junto con un grupo humano de prestigio, facilitaron llegar a buen término la construcción del edificio, superando las expectativas de los compradores iniciales que miraron con recelo la culminación del mismo.

5. Un análisis minucioso de la competencia actual y futura, estudio de atributos y análisis FODA del proyecto, resultaron un combo que permitieron administrar el “alto” riesgo inicial minimizando las debilidades permitiendo al mismo tiempo ponderar las fortalezas **18. Recomendaciones**

a) Los imprevistos o los factores imponderables son importantes analizarlos previamente y los mismos (sin carácter taxativo) habría que abordarlos como sigue:

- Incumplimientos de compradores: Seguros contra saldos deudores.
- Contingencias durante el periodo de construcción: Seguro de Resp. Civil en compañía líder del mercado.
- Imprevistos económicos: si bien es muy difícil no solo su medición sino su previsión, el exhaustivo estudio económico efectuado permitió ser utilizado como una suerte de tablero de comando que permitió “al menos” encender un signo de alarma ante cualquier noticia desalentadora.

b) Diseñar un producto inmobiliario “vendible” es construir lo que el mercado demanda y para ello un adecuado estudio de mercado es muy recomendable.

c) Contratar un especialista en materia impositiva que planifique de antemano este ítem para ser incorporado en el flujo de fondos es crucial para evitar sorpresas en el futuro.

d) El marketing digital es esencial en los tiempos actuales, por lo cual la contratación de personal especializado como un community manager, serán la llave para concretar las primeras ventas.

e) La estructura legal de un fideicomiso se adecua “casi” como ninguna otra figura a los proyectos inmobiliarios, no porque se paguen menos impuestos sino por la seguridad que brinda.

f) La contratación de una Empresa constructora líder puede parecer un costo adicional difícil de solventar, pero mi experiencia indica que la división por gremios no solo desorganiza la obra en su conjunto, sino que se aumenta el riesgo de vicios redhibitorios al momento de la entrega de las unidades

g) Se recomienda dar inicio a la construcción cumpliendo estos tres (3) pre – requisitos y no antes

1. Financiamiento adecuado (completion risk)
2. Certeza en la obtención de permisos
3. Seguridad para los adquirentes

El proyecto en su conjunto reunió los tres requisitos, toda vez que se comenzó con la construcción del emprendimiento una vez completado un “mínimo” de suscriptores que cubrió un alto porcentaje del costo total del emprendimiento, disminuyendo sensiblemente el riesgo económico asociado como así también el financiero por *acopio total de materiales en la etapa inicial*. La certeza en la obtención de permisos se cumplimentó con la aprobación del “proyecto de construcción” por el ente regulador y por último la seguridad para los adquirentes se vehiculizó no solo estructurando el proyecto mediante un fideicomiso sino con un plan de negocios como el suscripto que permitió conseguir, distintas combinaciones de capacidades administrativas, financieras y económicas, elementos necesarios para alcanzar el objetivo propuesto, agregando un requisito adicional, un exhaustivo análisis del riesgo y la incertidumbre que fundamentado con profesionalismo y claridad permitieron elaborar índices de confianza para tratar de convencer hasta al más conservador.

Veritas libera bit vos

Licenciado en Marketing Gustavo Rubén COMPANY

Anexo I – Esquema combinado Plan de Marketing General y Plan de Marketing Digital

Esquema del PLAN de MARKETING DIGITAL

1. Descripción del Negocio y "primera" Definición de Objetivos

2. ANALISIS INTERNO
2.1. Misión y Valores
2.2. Organigrama
2.4. Recursos del Proyecto
2.5. Análisis de la Cadena de Valor
2.7. Canales
2.8. ABC de Clientes potenciales
2.9. Políticas de Comunicación

3. ANALISIS EXTERNO
3.1. Análisis del macroentorno
3.1.1. Demografía
3.1.2. Entorno Social y Cultural
3.1.3. Entorno Económico
3.1.4. Entorno Legal y Normativo
3.1.5. Entorno Tecnológico
3.1.6. Medio Ambiente
3.2. Análisis del microentorno:
3.2.1. Análisis general del sector
3.2.2. Análisis de la competencia
3.2.3. Análisis del mercado
3.2.4. Segmentación
3.2.5. Análisis del cliente
Cliente/usuario

4. Matriz DAFO

5. Revisión de los OBJETIVOS

6. Estrategias BÁSICAS

6.1. Targeting y Segmentación
6.2. Posicionamiento
6.3. Estrategia competitiva
6.4. Estrategia de crecimiento

7.1. Política de Productos
7.2. Política de Precios
7.3. Política de Promoción
7.3.1. Desarrolladores/Inventores
7.3.1.1. Alianzas Inn y Estudios Arg
7.3.1.2. EVÉNTOO (Private and family)
7.3.1.3. SHOWroom en Desarrollo
7.3.1.4. Marketing Digital
7.3.2. Consumidores Finales
7.3.2.1. Marketing Digital
7.4. Experiencia del Cliente
7.5. Política de Promoción
7.6. Engagement

7. Mix de MARKETING

8. Mix de MARKETING DIGITAL

8.1. Consumidores Finales
8.1.2. Optimización
8.1.2.1. Contenido
8.1.2.2. Estructura y Usabilidad
8.1.2.3. Etiquetas Metas y Retenc
8.1.2.4. Responsive
8.1.2.5. Linkbuilding
8.1.3. Comunicación Digital
8.1.3.1. SEO/SEM
8.1.3.2. Email Marketing
8.1.4. Comunidad (RSS)
8.1.4.1. Facebook
8.1.4.2. Twitter
8.1.4.3. You Tube
8.1.4.4. Instagram
8.1.4.5. Snapchat (Dds Etrapel)
8.1.5. Comercio
8.1.5.1. Asesoramiento On line
8.1.5.2. Reservas On line
8.2. Desarrolladores Inversores
8.2.1. Email Marketing

9. IMPLEMENTACIÓN y PLAN de ACCIÓN

9.1. Presupuesto
9.1.1. Costos Fijos
9.1.1.1. Puerta en marcha
9.1.1.2. Alquileres
9.1.1.3. RRHH
9.1.2. Costos Variables
9.1.2.1. Publicidad en Buscadores
9.1.2.1.1. SEM
9.1.2.1.1.1. Red de búsqueda
9.1.2.1.1.2. Red de Display
9.1.2.1.1.1. Campañas en Video
9.1.2.2. Publicidad en RRSS
9.1.2.2.1. Facebook
9.1.2.2.2. Twitter
9.1.2.2.3. You Tube
9.1.2.3. Email Marketing
9.1.2.4. Herramientas
9.1.2.5. Comisiones s/Ventas
9.1.2.6. Impuestos
9.2. Organización y Timing de las acciones

10. SEGUIMIENTO y CONTROL del PLAN

10.1. KPI Principales	
10.1. SEM	
10.1.1. Sesiones	
10.1.2. CTR	
10.1.3. Leads	
10.2. Redes Sociales	
10.2.1. Facebook	
10.2.1.1. Nº de Me gusta	
10.2.1.2. Nº de veces Compartidos	
10.2.1.3. Nº de Comentarios	
10.2.2. Twitter	
10.2.2.1. Nº de Retweets	
10.2.2.2. Nº de Hashtag	
10.2.3. YouTube	
10.2.3.1. Nº de Suscriptores	
10.2.3.2. Nº de Reproducciones	
10.2.3.3. Nº de Me gusta	
10.2.3.4. Nº de veces compartidos	
10.2.4. Instagram	
10.2.4.1. Nº de Seguidores	
10.2.4.2. Nº de Me gusta	
10.2.4.3. Nº de comentarios	
10.2.5. Email Marketing	
10.2.5.1. OR (Aperturas totales)	
10.2.5.2. CTR	
9.2. Medicion y control de cambios	

Bibliografía y Fuentes consultadas.

MACROECONOMIA. Edición Mc Graw Hill-5ta Edición-DORNBUSH y FISHER-1975

MICROECONOMIA- Raquel Rosenberg- 2da Edición-Librería El Ateneo 2da Edición Febrero 1993.

CRECIMIENTO ECONOMICO- Principales teorías desde Peines - Miguel Ángel Galindo-Graciela Malgesini - Editorial MC GRAW HILL-1ERA Edición 1994

ANÁLISIS de COYUNTURA-Políticas ANTIINFLACIONARIAS del CPCEPBA-junio 2013-año 14 NRO 73

EVALUACION de PROYECTOS INMOBILIARIOS-Mario GOMEZ/David TODISCO-BRE Bienes Raíces Ediciones-Primera Edición 2006

MARKETING Inmobiliario aplicado-Jorge A. ALONSO - Bienes Raíces ediciones BRE- 1era Edición 2007

EI ABC del LIDERAZGO-Jhon C. Maxwell- 1era edición V&R 2007

EI ABC de la ACTITUD-Jhon C. Maxwell- 1era edición V&R 2012

DESARROLLOS INMOBILIARIOS EXITOSOS- Como detectar oportunidades, estructurar proyectos y financiar negocios- Damián Tabakman –

CÁLCULO FINANCIERO. Teoría y Ejercicios – Adolfo Aparicio, Rocío Gallego, Antonio Ibarra y Jose Ramón- Editorial:

Thomson (Paraninfo) edición: 2da edición (2000)