



CONFERENCIA INMOBILIARIA 2006

Estrategias de comercialización

La comercialización constituye una de las áreas estratégicas de las empresas inmobiliarias que mayor transformación está experimentando en los últimos tiempos, y que previsiblemente se configurará como elemento clave en la evolución del negocio de las compañías en próximos ejercicios. Tradicionalmente, conceptos como la marca, la publicidad o los canales de venta constituían factores de análisis secundarios dentro de la estrategia general de la mayor parte de las inmobiliarias, que priorizaban otras áreas de decisión, como la definición de líneas de negocio o la política financiera. Actualmente, casi todas las compañías del sector coinciden en señalar al área comercial como uno de los principales impulsores futuros del crecimiento de la empresa.

● | Departamento de Estudios de Asprima

El cambio en la estrategia comercial de las empresas inmobiliarias responde a la modificación de las condiciones y expectativas de demanda, especialmente en lo referente al mercado residencial. El ritmo de ventas de viviendas se está ralentizando y actualmente las empresas tardan un mayor plazo en poder vender sus promociones. Hasta hace poco tiempo nos encontrábamos con una situación de exceso de demanda, que provocaba que las promociones se vendieran mayoritariamente sobre plano, y que el principal esfuerzo en el proceso de compra recayera en el comprador, que era quien se acercaba al vendedor. Actualmente existe una oferta más ajustada a la demanda y una mayor compe-

tencia, por lo que progresivamente los flujos de dirección en el proceso de compra están modificándose, y el vendedor (promotor inmobiliario) está comenzando a dirigirse al comprador, mediante la realización de intensas y variadas políticas de comercialización.

En este escenario, la comercialización se constituye para una empresa como un factor competitivo estratégico y un elemento de diferenciación respecto a otras compañías. En el estudio de las estrategias comerciales de las compañías nos centraremos en el análisis de tres elementos principales de las mismas, que estimamos que constituyen los principales bloques de actuación en este área:

- La diversificación de canales de venta o estrategia multicanal

- La imagen de marca, y su vinculación con la inversión en publicidad
- El servicio al cliente

CANALES DE VENTA: HACIA UNA ESTRATEGIA MULTICANAL

Una de las estrategias comerciales más importantes que han desarrollado las compañías inmobiliarias en los últimos años ha sido la diversificación de sus canales de venta. Como se ha comentado, actualmente existe una demanda más ajustada a la oferta, que aumenta la competencia entre las inmobiliarias y exige a las mismas ampliar los mecanismos de acercamiento al comprador final de la vivienda.

La mayor parte de grandes empresas del sector utilizan actualmente más de un canal



de venta, y combinan políticas de externalización de la comercialización con el desarrollo de canales propios gestionados por las compañías. Los principales canales de venta que se distinguen actualmente en el mercado inmobiliario son los siguientes:

Establecimientos de venta propios (oficinas comerciales): este canal permite mantener el contacto directo con compradores, conocer con mayor detalle sus necesidades y ofrecer servicios complementarios. El desarrollo de tiendas propias aumenta la estructura de costes fijos de la compañía, pero facilita un control interno del proceso de comercialización y un mayor acompañamiento y coordinación entre los ritmos de producción y de venta.

Son numerosas las empresas que poseen oficinas de venta propias, como Fadesa, con cerca de 50 puntos en España, Lar, con su primera oficina multiproducto abierta en 2004, Urbis, con delegaciones comerciales territoriales, o Ferrovial, que, además de su red

Don Piso, ha desarrollado un nuevo concepto de venta con las “oficinas multicasa” (locales modernos, situados en el centro de la ciudad, que ofrecen información de promociones, visitas a pisos piloto y que cuentan con una serie de servicios añadidos para los clientes –restauración, parking, salas de juegos, etc.-).

Dentro de los establecimientos propios pueden considerarse los **puntos de venta (“casetas”)** situados en la misma ubicación de las promociones. La mayor parte de compañías posee este tipo de establecimientos en sus promociones, pues permite informar y captar al cliente de manera directa en la localización del producto.

Internet y venta telefónica: el sector inmobiliario está utilizando las tecnologías de la información como una importante herramienta de pre-venta. El número de usuarios de Internet que buscan piso a través de la red está creciendo en los últimos años a tasas significativamente altas, y la mayor parte de compañías se han »

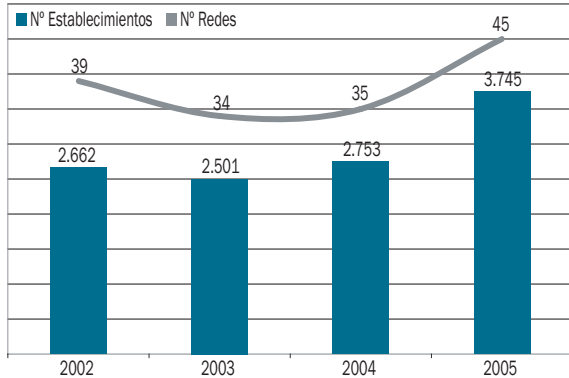
▼ CLAVES

- Los clientes de las inmobiliarias, aunque siguen situando las variables precio y localización como factores decisivos de compra, comienzan a incorporar en su decisión factores de calidad, tanto del producto como del servicio. En este sentido, la imagen de marca se configura como un elemento competitivo estratégico.
- Una de las estrategias comerciales más importantes que han desarrollado las compañías inmobiliarias en los últimos años ha sido la diversificación de sus canales de venta, siguiendo una estrategia multicanal, empleando tanto canales tradicionales (delegaciones y franquicias) como innovadores (Internet y grandes superficies de distribución).
- Una de las fuentes de diferenciación entre las inmobiliarias es la prestación de servicios de mayor valor añadido a lo largo de todo el proceso de compra (servicios pre-venta y post-venta).
- Las compañías han intensificado en los últimos años su estrategia de inversión en publicidad, posicionándose en distintos soportes, con el fin de reforzar su imagen de marca.

posicionado en este canal, a través de dos grandes estrategias, en muchos casos complementarias:

- Incorporación de la oferta de productos en la propia página web corporativa, que permite a los clientes con-

GRÁFICO 5.1 - FRANQUICIAS INMOBILIARIAS

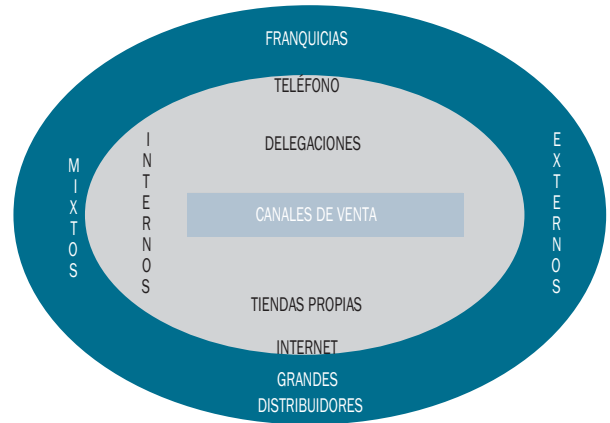


Fuente: Tormo & Asociados

sultar las promociones disponibles de la compañía, y a ésta iniciar los contactos con el potencial comprador.

- Anuncio de los productos de la compañía en portales inmobiliarios externos, que es-

ESQUEMA 5.1 - CANALES DE VENTA INMOBILIARIOS



tán teniendo un éxito relativamente importante entre los internautas. Algunos de los principales portales inmobiliarios son Expocasa, Idealista o Fotocasa. Además de Internet, numero-

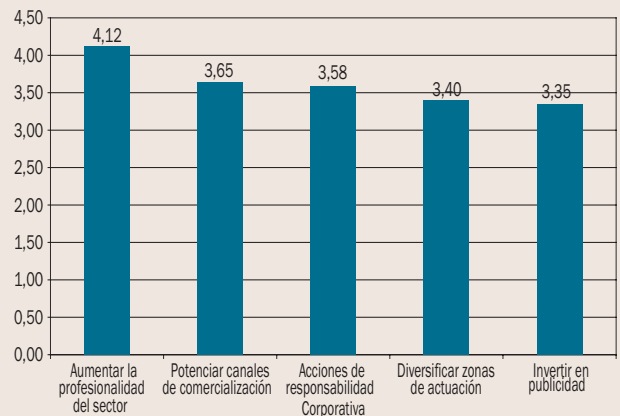
sas empresas utilizan "call centers" telefónicos, para informar sobre sus promociones e iniciar las fases preliminares de venta. **Agencias y franquicias:** aunque las tiendas franquiciadas están orientadas en gran

La imagen de marca y la publicidad

Tradicionalmente, la marca no era un factor competitivo estratégico en el mercado inmobiliario, pues no existía una importante diferenciación de producto entre las empresas. El precio y la ubicación constituían los factores casi únicos de decisión en la adquisición de una vivienda, con independencia de quién fuera la compañía promotora. Sin embargo, actualmente el escenario se ha modificado, y las empresas se encuentran con clientes que, aunque siguen situando las variables precio y localización como factores decisivos, comienzan a incorporar en su decisión factores de calidad, tanto del producto como del servicio. La calidad del producto se relaciona fundamentalmente con la de la construcción, y la del servicio con una serie de parámetros que se evalúan en el siguiente epígrafe.

En este contexto de búsqueda de calidad, la marca de las empresas se configura como una variable decisiva, pues puede constituir en sí misma un sinónimo de calidad. La marca de una empresa refleja la experiencia y trayectoria de una compañía, así como la calidad de su cartera de productos. Las políticas tendentes a reforzar la imagen de marca detectadas en el sector inmobiliario han sido muy variadas, destacando, entre otras, el aumento de la inversión en publicidad, la especialización en segmentos de mercado concretos, la implantación de "sellos de calidad" en el proceso de construcción, la salida al mercado bursátil, la unificación de los criterios y procesos de promoción, la realización de acciones de responsabilidad corporativa, la prestación de servicios integrales al cliente, la agru-

GRÁFICO 5.3 - IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE MARCA



Fuente: "Barómetro"

pación de las sociedades del grupo en una única enseña o la realización de promociones a medida.

En el "Barómetro" las empresas consideraban que el principal factor que debe impulsar el reforzamiento de la imagen de marca es el aumento de la profesionalidad del sector, si bien a todos los factores presentados se les otorga una importancia similar. (Gráfico 5.3.) Empresas como Anida, la filial inmobiliaria del BBVA, el Grupo Lar, Royal o Avantis (Gedeco) constituyen ejemplos de compañías que re-

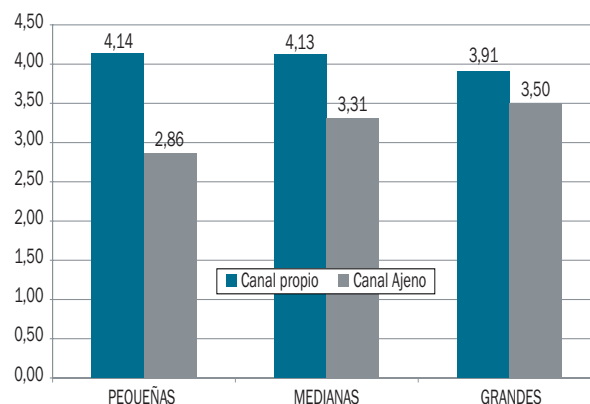
parte a la intermediación en el mercado secundario, también existen compañías inmobiliarias que utilizan este canal para anunciar sus promociones nuevas. Con ello externalizan la comercialización de sus productos, lo que les permite reducir la estructura de costes fijos. En el sector de franquicias inmobiliarias en España conviven numerosas pequeñas agencias locales o regionales con grandes franquicias como Tecnocasa, Alfa Inmobiliaria, Don Piso, MC Agencia Inmobiliaria o Expofinques. El número de franquicias inmobiliarias en España ha crecido notablemente desde el año 2003, tanto en número de establecimientos como de redes (Gráfico 5.1.). Además, se está produciendo un proceso de profesionalización en el sector, in-

corporando a sus servicios de intermediación otros de índole financiera o jurídica. La alta atomización del sector puede incentivar un fuerte proceso de concentración en próximos años.

Aunque las franquicias suelen ser externas a las empresas inmobiliarias, existen algunas compañías que poseen su propia red de franquicias, como Ferrovial, con Don Piso, o Parquesol, con Punto Inmobiliario.

Dentro de este canal se pueden encuadrar también las **comercializadoras extranjeras**. Estas agencias extranjeras son empleadas por las empresas españolas como mecanismo de captación de compradores extranjeros de segunda residencia, normalmente ubicada en la costa. Con ellas los pro-

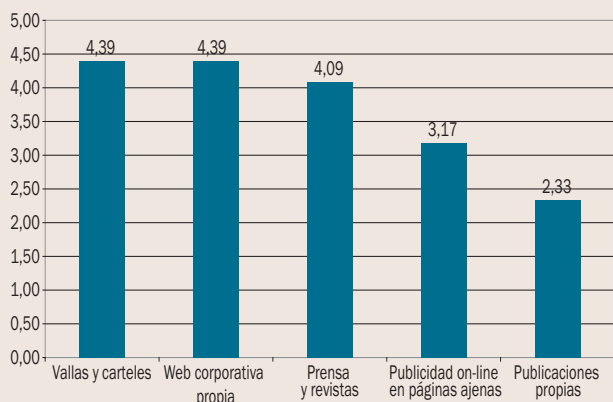
GRÁFICO 5.2 - IMPORTANCIA FUTURA DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN



Fuente: "Barómetro"

motores nacionales acceden a mercados muy competitivos, en los que el desarrollo de canales propios resulta complejo y costoso. Las estrategias con las comercializadoras extranjeras varían entre la firma de acuerdos

GRÁFICO 5.4 - IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD



Fuente: "Barómetro"

cientemente han desarrollado políticas de impulso y reforzamiento de sus respectivas marcas.

La publicidad constituye una de las políticas tradicionales empleadas por las empresas para mejorar el conocimiento de la marca de las compañías. En el caso de las compañías inmobiliarias los medios publicitarios son variados: prensa y revistas, publicaciones propias, escaparates, vallas y carteles, buzoneo o Internet. Especialmente relevante en los últimos años para las inmobiliarias españolas está resultando

la publicidad on-line, que en general permite una relación difusión-coste más favorable que la tradicional, así como una actualización más continua.

Dentro de la publicidad on-line, se distinguen los siguientes tipos de actuación:

- Web corporativa propia: todas las empresas más representativas del sector cuentan con su página web, y muchas de ellas con una división específica encargada de la actualización sistemática, como Hercesa, Fadesa, Colonial, Urbis, Parquesol, Metrovacesa, Agofer, Vallehermoso, Ferrovial, Larcovi, Lar o Detinsa. Muchas de estas páginas funcionan como "web-catálogos", donde se pueden consultar con detalle la cartera de promociones de las empresas.
- Páginas web específicas para cada promoción
- Publicidad en portales inmobiliarios especializados, donde el perfil de los usuarios coincide con el público objetivo de las empresas.
- Publicidad en buscadores, esto es, publicidad con formato de "enlaces promocionados", y en otras páginas con elevado número de visitas, como pueden ser las ediciones digitales de los periódicos.

El "Barómetro" muestra que la publicidad en vallas y carteles, fundamentalmente en la propia ubicación de la promoción, continúa siendo un medio fundamental para las compañías, si bien la publicidad on-line, especialmente la web corporativa, se configura como un medio muy relevante, con una valoración tan elevada como la de las vallas. La publicidad en prensa y revistas también se configura como un medio tradicional importante. (Gráfico 5.4.)

puntuales para determinadas promociones, el establecimiento de alianzas recurrentes o incluso la adquisición de la comercializadora por parte del promotor.

Grandes distribuidores: la incorporación de las grandes cadenas comerciales como distribuidoras de productos inmobiliarios es un fenómeno muy reciente en el mercado español. El potencial de este canal es importante para las inmobiliarias, pues les permite acceder a un público objetivo significativamente elevado, si bien aún existe un desconocimiento por parte del cliente sobre la oferta de productos inmobiliarios en este tipo de establecimientos.

El Corte Inglés, Carrefour o Eroski son algunas de las principales cadenas que han desarrollado puntos de venta inmobiliarios en sus centros, y entre las inmobiliarias que utilizan este canal destacan Lar, Ferrovial, Nozar, Grupo Pinar, Ballester, Torreblanca, Urbis y Oncisa.

Según la información extraída del “Barómetro”, actualmente las compañías priorizan sus canales propios frente a los ajenos. Este comportamiento es más acusado cuanto menor es el tamaño de la empresa, en el sentido de que las empresas grandes poseen una estructura de comercialización más equilibrada entre canales propios y ajenos, mientras que en las pequeñas la importancia de los canales propios es notablemente mayor. **(Gráfico 5.2.)**

La explicación al predominio de los canales propios en las empresas pequeñas puede ser que la mayor parte carecen de los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de diversificación de canales, y la venta la realizan fundamental-

Servicio al cliente

Como se ha puesto de manifiesto en epígrafes anteriores, el cliente inmobiliario resulta ahora más exigente, y además del precio y ubicación de la vivienda, ha comenzado a valorar la prestación de servicios adicionales por parte de las compañías. En un entorno de mayor competencia entre las inmobiliarias la prestación de servicios de mayor valor

añadido se configura como un factor competitivo diferencial entre las compañías.

A continuación se presenta un gráfico de la cadena de servicios añadidos al cliente:

Los servicios pueden dividirse en tres grandes grupos, en función de la fase del proceso de compra:

- Servicios pre-venta: el objeto de estos servicios es ayudar al cliente en la toma de su decisión definitiva de compra, por lo que en esta gama se incluyen aspectos como la atención personalizada en los puntos de venta, la realización de visitas a medida, el asesoramiento sobre la financiación (hipoteca) en la adquisición, la asistencia jurídica en determinados trámites, etc.
- Servicios durante el período de construcción: ese tipo de servicios está vinculado, por un lado, con la calidad del producto y, por otro, con el flujo de información entre el promotor y el comprador. El objeto es garantizar un producto final de calidad, para lo cual las compañías desarrollan procesos de project management y de supervisión de la calidad de ejecución de las obras (internamente o a través de especialistas externos). Además, se está tendiendo a intentar personalizar al máximo el tratamiento con el cliente en esta fase, atendiendo sus demandas, informando sobre la evolución de la promoción y resolviendo las incidencias que puedan surgir.
- Servicios post-venta: tradicionalmente la relación entre promotor y comprador finalizaba prácticamente con la entrega de llaves, pero progresivamente este grupo está adoptando una mayor importancia como elemento diferenciador entre empresas. Aquí se encuadran servicios como la agilización de las posibles reparaciones posteriores a la finalización de la obra, la creación de departamentos de atención personalizada para la resolución de incidencias durante los meses posteriores a la entrega o la realización de actuaciones adicionales en las viviendas (decoración, tecnología, mantenimiento, contratación de suministros, limpieza, etc.).

El número de empresas que incluyen, en mayor o menor grado, algunos de los servicios comentados, ha crecido notablemente en los últimos años. Compañías como Hercesa, Nozar o Lar Crea, por ejemplo, han intensificado su política de servicios, con líneas de atención personalizadas a los clientes y seguimiento del proceso de construcción desde el inicio al fin de las obras.



mente a través de los puntos de vista situados en las propias promociones. Por el contrario, las empresas de mayor tamaño sí realizan una estrategia multi-canal, combinando la comercialización interna y la externa.

El “Barómetro” muestra que

el canal de comercialización propio que continúa siendo el más relevante en las estrategias de las compañías es el punto de venta directo en el lugar de la promoción, mientras que dentro de los canales ajenos es la venta por Internet. 